



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ISABEL ESTEVES DA JUSTA SANTOS

DIFERENÇAS GERACIONAIS E RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UM ESTUDO
DAS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS EM UMA INDÚSTRIA DE MOAGEM
DE TRIGO

FORTALEZA

2024

ISABEL ESTEVES DA JUSTA SANTOS

DIFERENÇAS GERACIONAIS E RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UM ESTUDO
DAS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS EM UMA INDÚSTRIA DE FARINHA DE
TRIGO

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Professor Dr. Bruno Chaves Correia-Lima

FORTALEZA

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- S235 Santos, Isabel Esteves da Justa.
DIFERENÇAS GERACIONAIS E RECRUTAMENTO E SELEÇÃO : UM ESTUDO DAS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS EM UMA INDÚSTRIA DE FARINHA DE TRIGO / Isabel Esteves da Justa Santos. – 2024.
59 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2024.
Orientação: Prof. Dr. Bruno Chaves Correia-Lima.
1. Recrutamento e Seleção. 2. Gerações. 3. Moagem de Trigo. I. Título.

CDD 658

ISABEL ESTEVES DA JUSTA SANTOS

DIFERENÇAS GERACIONAIS E RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UM ESTUDO
DAS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS EM UMA INDÚSTRIA DE FARINHA DE
TRIGO

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em 19 de setembro de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Bruno Chaves Correia-Lima
(Orientador)

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dra. Elaine Freitas de Sousa
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dra. Luma Louise Sousa Lopes
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, que me deu a possibilidade de iniciar e concluir minha jornada na graduação, sendo sempre misericordioso em Sua infinita graça.

Aos meus pais, Regina e Paulo, meus maiores incentivadores, que sacrificaram tanto para que eu pudesse chegar até aqui. Dedico a vocês o meu diploma e todas as conquistas que vieram como fruto desse investimento.

Ao meu noivo, Guilherme, agradeço por me apoiar nos desafios, segurar minha mão e me dar confiança para enfrentar tudo da melhor forma.

Aos amigos que encontrei durante essa trajetória, sou grata por terem feito parte desse caminho e por continuarem sendo uma grande parte de mim.

Por fim, agradeço aos meus professores e, em especial, ao professor Bruno Lima, meu orientador, que tornou este projeto possível.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar as percepções das diferentes gerações sobre o processo de recrutamento e seleção em uma indústria de farinha de trigo. Para isso, investigou-se as características das gerações Baby Boomers, Geração X, Millennials (Geração Y) e Geração Z, a fim de compreender como cada uma delas percebe as práticas adotadas pela empresa. A metodologia utilizada incluiu entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores, analisando suas percepções sobre as etapas do processo seletivo. Desse modo, as práticas atuais da empresa foram comparadas com o referencial teórico, com destaque para as teorias de Marras (2016) sobre recrutamento e seleção. Os resultados revelaram que as percepções variam significativamente entre as gerações, especialmente nas fases de feedback, proposta de contratação e onboarding, evidenciando a necessidade de adaptações para atender às expectativas de cada grupo geracional. A pesquisa também propôs melhorias nas práticas de recrutamento, como a personalização do onboarding e a flexibilização de benefícios, visando um ambiente de trabalho mais inclusivo e alinhado às diversas motivações geracionais.

Palavras-chave: recrutamento e seleção; diversidade geracional; Baby Boomers; geração x; geração y; geração z.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the perceptions of different generations regarding the recruitment and selection process in a wheat flour industry. To achieve this, the characteristics of the Baby Boomers, Generation X, Millennials (Generation Y), and Generation Z were investigated to understand how each generation perceives the practices adopted by the company. The methodology used included semi-structured interviews with managers and employees, analyzing their perceptions of the stages of the selection process. In this way, the company's current practices were compared to the theoretical framework, with emphasis on Marras' (2016) theories on recruitment and selection. The results revealed that perceptions vary significantly between generations, especially in the stages of feedback, job offer, and onboarding, highlighting the need for adjustments to meet the expectations of each generational group. The research also proposed improvements to recruitment practices, such as the personalization of onboarding and the flexibility of benefits, aiming for a more inclusive work environment aligned with the diverse generational motivations.

Keywords: recruitment and selection; generational diversity; Baby Boomers; generation x; generation y; generation z.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Distribuição dos anos de nascimento dos diferentes grupos geracionais .. 19

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Etapas do recrutamento e seleção com base nos estudos de Marras (2017).....	22
Quadro 2: Motivações para de novos empregos e permanência nas empresas por gerações.....	25
Quadro 3: Lista dos entrevistados.....	29
Quadro 4: Roteiro de entrevistas.....	30
Quadro 5: Comparação entre as características das gerações no mercado de trabalho e as características identificadas na empresa	36
Quadro 6: Processo de recrutamento e seleção sob a perspectiva de Marras, e a análise comparativa com o processo atual utilizado na empresa.....	41
Quadro 7: Percepções das diferentes gerações em cada etapa do processo de recrutamento e seleção proposto pela empresa	49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RH	Recursos Humanos
R&S	Recrutamento e Seleção
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBM	<i>International Business Machines</i>

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	13
1.1	Problema de pesquisa	14
1.2	Objetivos da pesquisa	14
1.2.1	<i>Objetivo Geral</i>	14
1.2.2	<i>Objetivos Específicos</i>	14
1.3	Justificativa	15
1.4	Síntese Metodologia	16
1.5	Organização do trabalho	16
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	Conceito de gerações	18
2.2	Recrutamento e Seleção: Conceitos e etapas	21
2.3	Diferenças geracionais no contexto de Recrutamento e Seleção	23
2.4	Práticas de gestão de pessoas e Diversidade Geracional	26
3.	MÉTODO DA PESQUISA	28
3.1	Classificação da pesquisa	28
3.2	Campo de pesquisa	28
3.3	Coleta e análise de dados	30
4.	RESULTADOS	33
4.1	Perfil das diferentes gerações presentes na empresa e suas características no contexto de trabalho	33
4.2	Práticas atuais de recrutamento e seleção da empresa aplicadas na empresa	37
4.2.1	<i>Requisição de Vaga e Alinhamento</i>	37
4.2.2	<i>Publicação da Vaga e Triagem</i>	38
4.2.3	<i>Entrevistas Iniciais</i>	38

4.2.4 Entrevistas com o Gestor e Avaliação Técnica	38
4.2.5 Dinâmicas de Grupo e Entrevistas para Estagiários e Aprendizes	39
4.2.6 Proposta de Contratação e Feedback	39
4.2.7 Onboarding	40
4.3 Percepção dos funcionários em relação à eficácia das práticas de recrutamento e seleção comparando às diferentes gerações encontradas na empresa.	42
4.3.1 Requisição de Vaga e Alinhamento	42
4.3.2 Publicação da Vaga e Triagem	43
4.3.3 Entrevistas Iniciais	44
4.3.4 Entrevistas com o Gestor e Avaliação Técnica	45
4.3.5 Dinâmicas de Grupo e Entrevistas para Estagiários e Aprendizes	46
4.3.6 Proposta de Contratação e Feedback	47
4.3.7 Onboarding	48
4.4 Melhorias propostas nas práticas de recrutamento e seleção da empresa para melhor atender às necessidades das diferentes gerações	51
4.4.1 Personalização do Processo de Recrutamento	51
4.4.2 Flexibilização das Etapas de Triagem	51
4.4.3 Feedback Contínuo e Ágil	52
4.4.4 Entrevistas mais Dinâmicas e Envolventes	52
4.4.5 Atualização da Dinâmica de Grupo	52
4.4.6 Flexibilização de Propostas e Benefícios	53
4.4.7 Otimização do Onboarding	53
4.4.8 Desenvolvimento de Liderança Multigeracional	53
5 CONCLUSÕES	55
REFERÊNCIAS	57

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o ambiente de trabalho passou por transformações significativas, impulsionadas por avanços tecnológicos, mudanças econômicas e pela crescente diversidade geracional da força de trabalho. Com a globalização e as rápidas mudanças nos sistemas econômicos, as empresas passaram a buscar maiores flexibilidades em suas operações para aproveitar novas oportunidades, aumentar a competitividade e gerenciar riscos (Smith, 2023). Nesse contexto, as lideranças organizacionais enfrentam o desafio de remodelar suas estratégias de gestão de pessoas, visando compreender as motivações e perspectivas de carreira entre diferentes gerações.

Uma geração é geralmente definida como um grupo de pessoas nascidas em um mesmo período e que compartilham experiências sociais significativas durante fases cruciais de desenvolvimento (Kupperschmidt, 2000). Apesar das individualidades, pessoas do mesmo grupo geracional tendem a ter percepções, comportamentos, crenças e expectativas semelhantes, tornando essencial para a gestão organizacional reconhecer e identificar essas diferenças (Westerman; Yamamura, 2007).

Com a revolução industrial e tecnológica, a entrada de novas gerações no mercado de trabalho, eventos globais como a pandemia da Covid-19 e o rápido avanço da tecnologia, o ambiente corporativo sofreu mudanças substanciais, que impactaram as relações de trabalho (Dionísio; Cavalcante, 2023). Dados do Relatório Tendências de Gestão de Pessoas 2024 da *Great Place to Work*, destacam que o mercado de trabalho está passando por uma constante evolução e apresenta um novo perfil de colaborador, mais ligado a desenvolvimento para lideranças, cultura organizacional, engajamento e saúde mental.

Dessa forma, é perceptível que as empresas, atualmente, apresentam um quadro de funcionários cada vez mais variado no quesito idade e tornou-se comum encontrar profissionais de diferentes gerações, como Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z, cada um trazendo suas experiências, valores e expectativas únicas sobre carreira e trabalho (Wiedmer, 2015). A compreensão dessas diferenças geracionais no ambiente de trabalho tornou-se um interesse crescente para pesquisadores e gestores de recursos humanos, pois podem influenciar significativamente a dinâmica organizacional, desde a colaboração entre equipes até a formulação de políticas de gestão de pessoas (Gursoy et al., 2022).

Nesse contexto, a presente pesquisa propõe um estudo de caso em uma empresa de moagem de trigo, buscando analisar as percepções das diferentes gerações sobre o processo de recrutamento e seleção proposto pela empresa. A escolha por uma empresa deste setor permite explorar as particularidades de uma indústria tradicional, oferecendo *insights* valiosos sobre como as diferenças geracionais se manifestam em diferentes ambientes de trabalho.

Compreender como cada geração encara o processo de recrutamento e seleção na empresa de moagem de trigo pode promover uma gestão mais eficaz e inclusiva, desenvolvendo estratégias alinhadas às necessidades e expectativas dos colaboradores. Isso contribui para o sucesso organizacional e o bem-estar dos funcionários (Alves; Scanavez, 2009).

1.1 Problema de pesquisa

Como abordado nos textos acima e partindo de uma visão do mercado atual, é perceptível que as empresas cada vez mais apresentam uma variedade de gerações em seu quadro de funcionário, tendo colaboradores se aposentando mais tarde e novos sendo contratados mais cedo. Por isso, se faz extremamente importante destacar trabalhos desenvolvidos e que já apresentam resultados claros em relação as estratégias de inclusão de todos os públicos. Diante disso, a problemática da pesquisa será baseada no questionamento de “Como as diferentes gerações percebem o processo de recrutamento e seleção em uma empresa de moagem de trigo?”

1.2 Objetivos da pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

Em alinhamento com a problemática da pesquisa, o objetivo geral trata-se de analisar as percepções das diferentes gerações sobre o processo de recrutamento e seleção em uma empresa de farinha de trigo, com o intuito de identificar como essas percepções podem influenciar a eficácia das práticas adotadas pela empresa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar o perfil das diferentes gerações presentes na empresa e suas características no contexto de trabalho.
- Investigar as práticas atuais de recrutamento e seleção da empresa.

- Investigar a percepção dos gestores e recrutadores sobre a eficácia das práticas de recrutamento e seleção comparando às diferentes gerações encontradas na empresa.
- Investigar a percepção dos novos colaboradores recrutados sobre a eficácia das práticas de recrutamento e seleção comparando às diferentes gerações encontradas na empresa.
- Propor melhorias nas práticas de recrutamento e seleção da empresa para melhor atender às necessidades das diferentes gerações.

1.3 Justificativa

Em um cenário globalizado e altamente competitivo, as organizações enfrentam o desafio de atrair e reter talentos de diferentes gerações, cada uma com valores, expectativas e comportamentos distintos. Segundo uma pesquisa realizada pela Deloitte (2022), cerca de 75% da força de trabalho global será composta pela Geração Y e Geração Z até 2025, evidenciando a necessidade de entender as particularidades dessas gerações no contexto de recrutamento e seleção.

No Brasil, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023) mostram que a população economicamente ativa está se tornando cada vez mais diversificada em termos de idade. Este fenômeno torna-se ainda mais relevante no setor de moagem de trigo, onde as práticas tradicionais de gestão de pessoas podem não estar totalmente alinhadas com as expectativas das gerações mais jovens. Estudos indicam que a compreensão e a adaptação às diferenças geracionais podem melhorar significativamente a eficácia dos processos de recrutamento e seleção, reduzindo a rotatividade e aumentando a satisfação no trabalho (Alves; Scanavez, 2009).

A literatura sobre gestão de recursos humanos tem enfatizado a importância de adaptar as estratégias de recrutamento e seleção para atender às necessidades específicas de cada geração. Por exemplo, A Geração Y e a Geração Z tendem a valorizar mais a flexibilidade, o desenvolvimento profissional contínuo e a responsabilidade social das empresas (Gursoy et al., 2022). Por outro lado, as gerações mais antigas, como os Baby Boomers e a Geração X, podem priorizar a estabilidade e a segurança no emprego. Segundo o Relatório Tendências de Gestão de Pessoas 2024 da *Great Place to Work*, empresas que conseguem alinhar suas práticas de recrutamento e seleção às expectativas geracionais observam um aumento no engajamento e na produtividade dos colaboradores.

Diante desse contexto, a presente pesquisa visa contribuir para o aprofundamento do conhecimento sobre como as diferenças geracionais influenciam as práticas de recrutamento e seleção em uma empresa de moagem de trigo. Este estudo permitiu identificar desafios e oportunidades específicos, fornecendo subsídios para a formulação de políticas de recursos humanos mais eficazes e inclusivas. Além disso, ao focar em uma indústria tradicional, esta pesquisa oferece a oportunidade de explorar como práticas inovadoras de gestão de pessoas podem ser implementadas em setores que historicamente têm sido mais conservadores.

Portanto, compreender as diferenças geracionais no processo de recrutamento e seleção é essencial não apenas para melhorar a gestão de pessoas, mas também para garantir a competitividade e a sustentabilidade das organizações no longo prazo. Ao adaptar suas estratégias às necessidades e expectativas das diferentes gerações, as empresas podem criar um ambiente de trabalho mais harmonioso, produtivo e inovador, contribuindo para o bem-estar dos colaboradores e para o sucesso organizacional.

1.4 Síntese Metodologia

Foi desenvolvida uma pesquisa prática através de um estudo de caso em uma indústria de farinha de trigo, que se aprofundou nas ações e estratégias ligadas a Recrutamento e Seleção. A pesquisa utilizada nesse estudo se caracteriza como descritiva e qualitativa e as fontes utilizadas caracterizam-se como primárias e secundárias, pois foram utilizados documentos organizacionais e dados previamente desenvolvidos pela empresa em questão. Em relação à coleta de dados, foi utilizado o questionário e roteiro de entrevistas semiestruturado, que foi aplicado com os colaboradores e gestores que compõem o quadro de funcionários da empresa, respeitando a diversidade de idades.

1.5 Organização do trabalho

O presente estudo está disposto em cinco seções, tendo seu início na seção que apresenta a introdução ao tema central, sua problemática, a questão orientadora da pesquisa, os objetivos gerais e específicos e as justificativas para realização desta investigação.

Já a segunda seção, é composta pelo desenvolvimento do estudo teórico, no qual busca aprofundar-se na visão de estudiosos em relação às temáticas de diversidade étnica no mercado de trabalho, destacando as estratégias de recrutamento e seleção.

No terceiro tópico, é apresentada a metodologia pela qual será desenvolvido o presente estudo, nele estará contido as principais informações acerca do questionário que será aplicado para geração de dados, assim como, a forma com que esses serão tratados e utilizados para responder de forma satisfatória a questão de pesquisa.

A análise de dados é apresentada na quarta seção, destacando os resultados obtidos pela pesquisa, além dos estudos desenvolvidos através das análises de estratégias de recrutamento e seleção. O presente tópico também abordará a análise comparativa entre o estudo teórico e a visão prática da empresa.

Na parte final, retoma-se a questão problema e os objetivos gerais e específicos, que se articulam com os respectivos resultados da investigação. Por fim, são reveladas as limitações identificadas e sugestões para futuras investigações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção será desenvolvida a estrutura teórica que serviu para embasamento do presente estudo.

2.1 Conceito de gerações

Antes de abordar informações a respeito das estratégias de recrutamento e seleção frente a diversidade de idade no mercado de trabalho atual, é de importante destacar que para o entendimento do tema, é necessário esclarecimentos a respeito do conceito de gerações. Partindo desse entendimento, é possível destacar que o primeiro debate em relação ao conceito de gerações partiu do sociólogo Karl Mannheim (1952), que, para ele, uma geração é definida quando, mesmo indivíduos distintos não tendo nenhuma aproximação física ou intelectual, apresentam semelhanças culturais devido ao espaço temporal no qual viveram.

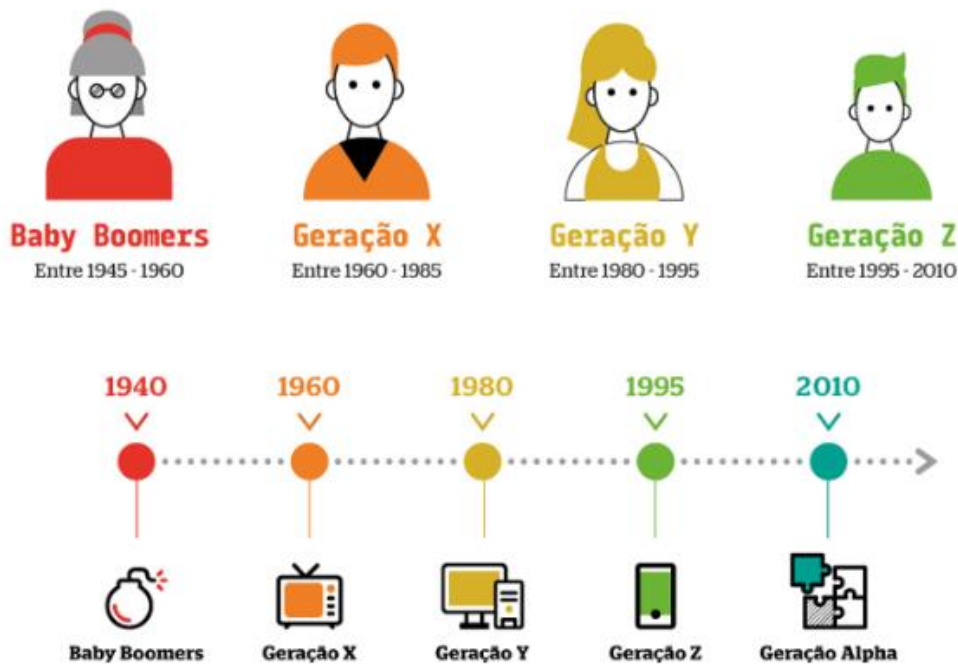
Já nos anos 2000, Kupperschmidt trouxe a abordagem de geração como um grupo de pessoas que partilham os mesmos anos de nascimento e, por esse motivo, vivem os mesmos acontecimentos sociais, políticos e econômicos significativos, em etapas cruciais do desenvolvimento, influenciando e sendo influenciado por vários fatores críticos. Desse modo, é possível concluir o entendimento de gerações como resultado de um determinado conjunto de acontecimentos históricos e fenômenos culturais partilhados por um grupo de indivíduos e que os diferencia uns dos outros (Parry; Urwin, 2011). Por outro lado, apesar da clareza em relação a definição do conceito de gerações, ainda não existe uma consistência quanto aos períodos que se classifica cada uma das gerações, alguns estudiosos destacam o período de 20 anos entre o início e a conclusão de uma geração, após isso ela dá lugar a uma nova (Shepard, 2004).

Posteriormente aos estudos de Mannheim, que destacou a importância dos contextos históricos na formação das gerações, o foco dos estudos ampliou-se e passou a ter um olhar mais analítico para o comportamento, valores e expectativas de diferentes grupos geracionais (Twenge; et.al, 2008). Durante a década de 1980, a literatura iniciou o processo de entendimento das gerações através de grupos específicos e começou a se concentrar nas diferenças entre os Baby Boomers (nascidos entre 1945 e 1960) e a Geração X (nascidos entre 1960 e 1985), especialmente em termos de valores laborais e perspectivas de carreira (Nascimento; Et al., 2016).

Atualmente, partindo dos estudos desenvolvidos aos longos dos anos, foi definida a distribuição dos nascidos em quatro gerações, sendo elas: os Baby Boomers, a

geração X, a geração Y e a geração Z. Como foi referido anteriormente, não existe um consenso no que diz respeito aos períodos para classificar cada uma das gerações. Dessa forma, serão considerados os seguintes períodos:

Figura 1: Distribuição dos anos de nascimento dos diferentes grupos geracionais



Fonte: Retirado da internet, com base em Cekada, 2012

Os primeiros estudos abordavam as características das primeiras gerações e destacava os Baby Boomers com um perfil focado no crescimento econômico, valorização da estabilidade e lealdade a empresa, sofrendo grandes influências do período pós-guerra (Parsons, 2013). Os Baby Boomers, ou simplesmente Boomers, devem seu nome ao aumento significativo de nascimentos ocorrido entre 1945 e 1960. Segundo Kupperschmidt (2000), essa geração cresceu durante um período de expansão econômica e educacional e foi marcada por uma educação tradicional conduzida por professores altamente qualificados e padrões acadêmicos rigorosos. Por outro lado, embora na escola fossem ensinados a compartilhar e trabalhar em equipe, na vida adulta enfrentaram a redefinição dos papéis de gênero e grandes mudanças sociais (Kupperschmidt, 2000).

Já a Geração X, por sua vez, cresceu em um período de mudanças econômicas e tecnológicas, valorizando a independência e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Twenge, 2010). A Geração X, conhecida como os filhos dos Baby

Boomers, cresceu em um ambiente de insegurança financeira, social e familiar, além de rápidas mudanças e diversidade, com poucas tradições sólidas (Smola; Sutton, 2002). Essa geração vivenciou a carreira profissional tanto do pai quanto da mãe e um aumento significativo nas taxas de divórcio, como resultado, desenvolveram independência, resiliência e adaptabilidade (Gursoy et al., 2013).

Com a entrada da geração Y (Millennials) no mercado de trabalho, os estudos se intensificaram, evidenciando a importância da tecnologia digital e da globalização nas suas experiências. A geração Y tende a valorizar a diversidade e a responsabilidade social das empresas, além de buscar flexibilidade e desenvolvimento contínuo (Gursoy; Maier; Chi, 2008). De acordo com Eisner (2005) embora muitos membros dessa geração tenham crescido em tempos de expansão e prosperidade econômica, ao atingirem a maturidade, enfrentaram grande incerteza econômica. Dessa forma, desenvolveram características como um forte senso de moralidade, patriotismo, defesa da liberdade, sociabilidade e valorização do lar e da família. Essas características definem a Geração Y como um grupo que, apesar das adversidades econômicas, mantém valores sólidos e busca equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Loiola, 2009).

Por fim, recentemente, a Geração Z tem sido objeto de estudo, com foco em sua familiaridade com a tecnologia digital desde a infância. Esta geração valoriza a comunicação instantânea, a inovação e a diversidade, procurando empregos que ofereçam propósito e oportunidades de aprendizado (Turner, 2015). Os membros da Geração Z possuem diversas características que moldam sua visão de mundo e os diferenciam tanto na sociedade quanto no ambiente de trabalho (Rodriguez et al., 2019). Durante a infância e adolescência, eles vivenciaram estímulos únicos, como a crise financeira global, períodos de terrorismo e mudanças climáticas, seguidos por uma renovação econômica e social (McCrindle, 2009). Essa geração tem como principais características a impaciência, constantemente busca de novos desafios e não temem mudanças contínuas, é também marcada por um elevado grau de depressão e isolamento (Andrea et al., 2016).

Desse modo, diante das informações destacadas, compreender o conceito de gerações e suas características é importante para a elaboração de estratégias eficazes de recrutamento e seleção no ambiente de trabalho contemporâneo. As gerações Baby Boomers, X, Y e Z apresentam valores, comportamentos e expectativas distintos, moldados por contextos históricos e culturais específicos (Nascimento; Et al., 2016). Reconhecer e valorizar essas diferenças permite às organizações desenvolver políticas

de gestão de pessoas mais inclusivas e adaptadas às necessidades de cada grupo geracional, promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

2.2 Recrutamento e Seleção: Conceitos e etapas

O recrutamento e a seleção são processos fundamentais no contexto da gestão de recursos humanos, e assumem a responsabilidade de atrair, avaliar e selecionar os candidatos mais adequados para ocupar as vagas disponíveis em uma organização. Estes processos, além de influenciar diretamente a qualidade da força de trabalho, desempenham um papel estratégico na formação da cultura organizacional e na consecução dos objetivos empresariais (Fischer, 2019). Segundo Guimarães e Arieira (2019), o recrutamento e a seleção são ferramentas de gestão essenciais, pois garantem que as empresas mantenham uma equipe alinhada com seus valores e metas estratégicas, promovendo assim um ambiente de trabalho produtivo e harmônico.

Desse modo, para desenvolver a melhor compreensão a respeito do processo de recrutamento e seleção, é importante destacar que são etapas distintas do mesmo procedimento, mas que, apesar de possuírem o mesmo foco, apresentam conceitos e definições diferentes. Desse modo, se faz importante destacar as etapas, desde o recrutamento, até a finalização da seleção.

O recrutamento é o primeiro passo nesse processo e refere-se às práticas e técnicas utilizadas para atrair candidatos com o perfil adequado para as vagas disponíveis na empresa. Ele pode ser realizado de maneira interna, quando a organização opta por preencher as vagas com colaboradores já existentes, ou externa, quando busca novos talentos no mercado de trabalho. O recrutamento interno promove o engajamento e a motivação dos funcionários, uma vez que oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento de carreira. Por outro lado, o recrutamento externo é essencial para trazer novas habilidades, conhecimentos e perspectivas para a organização, contribuindo para a inovação e a competitividade (Gil, 2019).

As etapas do recrutamento consistem na análise das necessidades da empresa, a definição do perfil do cargo, a escolha dos canais de divulgação da vaga, e a triagem inicial dos candidatos. Um recrutamento eficaz deve ser alinhado com a estratégia organizacional, garantindo que os candidatos atraídos estejam em sintonia com os valores e objetivos da empresa (Guimarães; Arieira, 2019).

No entanto, o recrutamento também apresenta desafios e riscos, uma vez que, um recrutamento mal conduzido pode resultar em um grupo de candidatos inadequado,

aumentando o tempo e os custos do processo seletivo e, eventualmente, levando à contratação de um candidato que não se encaixa na cultura da empresa. Além disso, a dependência excessiva de determinados canais de recrutamento pode limitar a diversidade de candidatos, impactando negativamente a inovação e a competitividade da organização (Fleury, 2016).

Após o recrutamento, inicia-se o processo de seleção, cujo objetivo é identificar, entre os candidatos recrutados, aquele que melhor se adapta às exigências do cargo e aos valores organizacionais. A seleção é um processo que envolve diversas etapas de avaliação, como entrevistas, testes psicométricos e dinâmicas de grupo, que permitem uma análise detalhada das competências técnicas e comportamentais dos candidatos (Marras, 2017). A seleção é, portanto, complementar ao recrutamento, uma vez que é responsável por refinar e escolher os melhores talentos dentro do grupo de candidatos gerado pelo recrutamento.

Assim como durante o processo de recrutamento, a seleção, também enfrenta desafios significativos. Um dos principais riscos é a subjetividade do processo, que pode levar a escolhas baseadas em vieses inconscientes, prejudicando a objetividade e a equidade da seleção. Além disso, a utilização inadequada de ferramentas de avaliação pode resultar na escolha de candidatos que não possuem as competências necessárias ou que não se alinham à cultura da empresa, impactando negativamente o desempenho organizacional (Marras, 2017).

Desse modo, diante das informações destacadas, o Quadro 1 detalha as etapas do recrutamento e seleção, trazendo uma descrição do que se passa em cada uma delas. O quadro foi desenvolvido, com base nos estudos de Marras (2017) que aborda os principais processos de gestão de pessoas, com foco em recrutamento e seleção, descrevendo as etapas detalhadas de atração, avaliação e escolha de candidatos, e enfatizando a importância estratégica desses processos para o sucesso organizacional.

Quadro 1: Etapas do recrutamento e seleção com base nos estudos de Marras (2017)

FASE	DESCRIÇÃO
Análise das Necessidades da Empresa	Identificação das necessidades da organização em termos de pessoal, considerando fatores como crescimento, substituições e novas competências requeridas.
Definição do Perfil do Cargo	Elaboração de um perfil detalhado do cargo, incluindo qualificações, competências, experiência e habilidades necessárias para a posição.

Escolha dos Canais de Divulgação da Vaga	Seleção dos canais mais apropriados para divulgar a vaga, como sites de emprego, redes sociais, recrutamento interno, entre outros, visando atingir o público-alvo desejado.
Triagem Inicial dos Candidatos	Avaliação inicial dos currículos recebidos para identificar aqueles que atendem aos requisitos básicos do cargo, utilizando critérios previamente estabelecidos.
Triagem dos currículos	Análise detalhada dos currículos para selecionar candidatos que possuem as qualificações e experiências necessárias para a vaga
Testes Psicométricos	Aplicação de testes que avaliam as capacidades cognitivas, habilidades técnicas e traços de personalidade dos candidatos, complementando a análise das entrevistas.
Dinâmicas de Grupo	Observação do comportamento dos candidatos em atividades em grupo, focando em habilidades como liderança, trabalho em equipe e resolução de conflitos.
Entrevistas Individuais	Realização de entrevistas para avaliar em profundidade as competências técnicas e comportamentais dos candidatos, bem como sua compatibilidade com a cultura organizacional.
Verificação de Referências	Contato com empregadores anteriores para confirmar as informações fornecidas pelos candidatos e obter feedback sobre seu desempenho e comportamento profissional.
Oferta de Proposta	pós a escolha do candidato mais adequado, apresentação da proposta de emprego, incluindo salário, benefícios e condições de trabalho, seguida pela negociação e aceitação.

Fonte: Elaborado pela autora, Adaptado de Marras (2017).

Desse modo, diante das informações destacadas, fica evidente que o recrutamento e a seleção são processos críticos e interdependentes na gestão de recursos humanos, que devem ser conduzidos de forma criteriosa e estratégica para garantir a contratação dos melhores talentos. Através de uma análise detalhada das necessidades da empresa, definição precisa do perfil do cargo e escolha adequada dos canais de divulgação, o recrutamento atrai os candidatos mais qualificados. Posteriormente, o processo de seleção, com suas diversas etapas de avaliação, permite que a organização escolha o candidato mais alinhado às suas necessidades e valores. A eficácia desses processos não apenas assegura a ocupação adequada das vagas, mas também contribui para o fortalecimento da cultura organizacional e para o sucesso a longo prazo da empresa.

2.3 Diferenças geracionais no contexto de Recrutamento e Seleção

O recrutamento e a seleção são processos fundamentais para as organizações, pois permitem a identificação e a contratação de talentos que atenderão às

necessidades da empresa e contribuirão para o seu crescimento e desenvolvimento. Historicamente, esses processos evoluíram de métodos tradicionais, como anúncios em jornais e entrevistas presenciais, para abordagens mais modernas, que incluem o uso de tecnologias digitais e plataformas online (Breaugh, 2008). A efetividade do recrutamento e seleção está diretamente ligada à capacidade da organização de atrair candidatos qualificados e selecionar aqueles que melhor se alinham aos objetivos e à cultura organizacional (Ployhart, 2006).

No contexto da diversidade geracional, a compreensão das preferências e expectativas de diferentes gerações é relevante para desenvolver as práticas de recrutamento e seleção eficazes. Cada geração, influenciada por contextos históricos, econômicos e culturais distintos, apresenta características únicas que impactam suas expectativas e comportamentos no mercado de trabalho. Gursoy et al. (2022) destacam que os Baby Boomers, por exemplo, preferem métodos de recrutamento que enfatizam a estabilidade e a reputação da empresa, enquanto a Geração X valoriza a clareza nas descrições de cargos e oportunidades de desenvolvimento profissional.

Por outro lado, os Millennials, também conhecidos como Geração Y, tendem a ser atraídos por empresas que oferecem flexibilidade, inovação e oportunidades de crescimento contínuo. Eles são mais propensos a utilizar plataformas digitais e redes sociais para buscar empregos, valorizando a transparência e a responsabilidade social das empresas (Twenge, 2010). A Geração Z, a mais jovem no mercado de trabalho, por sua vez, busca ambientes de trabalho dinâmicos e tecnológicos, onde possam se desenvolver rapidamente e contribuir de maneira significativa. Eles valorizam processos de recrutamento rápidos e eficientes, muitas vezes preferindo entrevistas virtuais e avaliações baseadas em habilidades (Francis; Hoefel, 2018).

As expectativas no processo de seleção também variam significativamente entre as gerações. Os Baby Boomers geralmente esperam processos mais formais e estruturados, que demonstrem o compromisso da empresa com a qualidade e a estabilidade. A Geração X, por sua vez, valoriza a transparência e a comunicação clara durante o processo de seleção, bem como feedback construtivo e oportunidades de crescimento (Smola; Sutton, 2002). Para a geração Y, um processo de seleção atrativo deve incluir elementos de inovação e tecnologia, além de um forte foco em cultura organizacional e oportunidades de aprendizado (Gursoy et al., 2008). A Geração Z, com sua afinidade natural com a tecnologia, espera processos de seleção rápidos, interativos e baseados em dados, preferindo métodos como gamificação (McCrindle, 2009).

Desse modo, fica evidente que, para que empresas montem estratégias assertivas de recrutamento e seleção, é necessário entender como as gerações apresentam variações em seu comportamento e busca por oportunidades. Mas, além disso, também se faz necessário entender como tais práticas aplicadas nos primeiros contatos com possíveis contratados devem perdurar ao longo do tempo pensando na afirmação de funcionários na empresa (Araújo; Dantas, 2020). Dessa forma, o Quadro 2 destaca as principais características de cada geração quando buscam empregos e que definem sua permanência em uma empresa.

Quadro 2: Motivações para de novos empregos e permanência nas empresas por gerações

GERAÇÃO	BUSCA POR NOVOS EMPREGOS	PERMANÊNCIA NAS EMPRESAS	AUTORES
Baby Boomers	Valorizam a estabilidade e a reputação da empresa. Preferem processos de recrutamento formais.	Lealdade à empresa, buscam construir carreiras sólidas e estáveis. Valorizam reconhecimento e ascensão.	Parry e Urwin (2011); Kupperschmidt (2000)
Geração X	Buscam clareza nas descrições de cargos e oportunidades de desenvolvimento. Valorizam equilíbrio trabalho-vida.	Valorizam a transparência e a comunicação clara. São independentes e adaptáveis.	Smola e Sutton (2002); Twenge (2010)
Geração Y	Preferem processos de recrutamento digitais e transparentes. Valorizam a diversidade e a responsabilidade social.	Buscam flexibilidade, desenvolvimento contínuo e um ambiente de trabalho colaborativo e inovador.	Gursoy et al. (2008); Eisner (2005)
Geração Z	Procuram processos rápidos e tecnológicos, como entrevistas virtuais e gamificação. Valorizam propósito e inovação.	Esperam feedback constante, oportunidades de aprendizado e ambientes de trabalho dinâmicos e tecnológicos.	Francis e Hoefel (2018); Rodriguez et al. (2019); McCrindle (2009)

Fonte: Elaborado pela autora com base em Parry e Urwin (2011); Kupperschmidt (2000) Smola e Sutton (2002); Twenge (2010) Gursoy et al. (2008); Eisner (2005) Francis e Hoefel (2018); Rodriguez et al. (2019); McCrindle (2009)

Lidar com diferentes gerações no recrutamento e seleção apresenta tanto desafios quanto oportunidades. Um dos principais desafios é adaptar os processos para atender às expectativas variadas sem comprometer a equidade e a eficácia. No entanto, essa adaptação também oferece oportunidades significativas, como a possibilidade de atrair uma força de trabalho diversificada que pode trazer diferentes perspectivas e habilidades para a organização (Lyons; Kuron, 2014). Empresas que conseguem equilibrar essas demandas tendem a se beneficiar de um ambiente de trabalho mais

inclusivo e inovador, capaz de responder de maneira mais eficaz às demandas do mercado global (Parry; Urwin, 2011).

Em resumo, a diversidade geracional no recrutamento e seleção requer uma abordagem estratégica e personalizada, que reconheça e valorize as diferenças entre as gerações. Ao implementar práticas que atendam às necessidades específicas de cada grupo geracional, as organizações podem não apenas melhorar a eficácia de seus processos de contratação, mas também promover um ambiente de trabalho mais coeso e produtivo (Rohden, 2023).

2.4 Práticas de gestão de pessoas e Diversidade Geracional

A gestão eficaz da diversidade geracional no ambiente de trabalho é crucial para a construção de equipes produtivas e inovadoras. Com a coexistência de diferentes gerações, como Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z, as organizações enfrentam o desafio de atender às necessidades específicas de cada grupo, ao mesmo tempo em que promovem um ambiente de trabalho harmonioso e coeso (Liston, 2020). As práticas de gestão de pessoas que consideram a diversidade geracional não apenas reconhecem essas diferenças, mas também as valorizam como um recurso estratégico para o sucesso organizacional.

Uma das principais estratégias de gestão de pessoas que consideram a diversidade geracional é a implementação de programas de desenvolvimento personalizados, tais programas incluem treinamentos e oportunidades de desenvolvimento profissional adaptados às necessidades de cada geração. Por exemplo, os Baby Boomers tendem a valorizar programas de capacitação que enfatizem a estabilidade e a progressão de carreira, enquanto a Geração Y e Z preferem treinamentos focados em habilidades digitais e inovação (Lyons; Kuron, 2014). Dessa forma, a criação de planos de carreira flexíveis e a oferta de mentoria intergeracional tornaram-se práticas eficazes para promover o desenvolvimento contínuo e a transferência de conhecimento entre gerações (Zemke et al., 2013).

Por outro lado, apenas o desenvolvimento de estratégias não se torna o suficiente para promover a inclusão e engajamento de todos os colaboradores, por isso, a inclusão e o engajamento de diferentes gerações requer a adoção de políticas de comunicação eficazes, que se tornam essenciais para garantir que todos os colaboradores se sintam valorizados e compreendidos (Closs, 2019). Além disso, é

importante incentivar a colaboração e o trabalho em equipe, criando espaços para que colaboradores de diferentes idades possam interagir e compartilhar experiências. Atividades de *team building* e grupos de afinidade são ferramentas úteis para fortalecer os laços entre gerações e promover um ambiente de trabalho inclusivo (Parry; Urwin, 2011).

Estudos de caso de empresas que implementaram práticas eficazes de gestão da diversidade geracional oferecem *insights* valiosos, como a IBM (*International Business Machines*), que se tornou conhecida por suas iniciativas de inclusão que atendem às necessidades de uma força de trabalho diversificada. A empresa oferece programas de mentoria intergeracional e treinamento em liderança que abordam as expectativas e desafios específicos de cada geração (IBM, 2019). Outro exemplo é a Microsoft, que promove a diversidade geracional através de políticas de trabalho flexível e programas de desenvolvimento de carreira personalizados. A empresa também incentiva a inovação através de equipes intergeracionais, o que tem contribuído para a criação de soluções tecnológicas inovadoras (Microsoft, 2020).

A inclusão e a diversidade nas organizações também são temas de destaque na literatura nacional. De acordo com Silva (2021), as organizações que promovem a inclusão geracional conseguem não apenas melhorar o clima organizacional, mas também aumentar a produtividade e a satisfação dos colaboradores. Oliveira e Dantas (2021) destacam que políticas inclusivas são essenciais para a construção de uma cultura organizacional forte e coesa. Por fim, Souza e Melo (2020) reforçam a importância de estratégias de comunicação e engajamento que considerem as diferenças geracionais, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e inovador.

Em conclusão, a gestão da diversidade geracional no ambiente de trabalho requer uma abordagem estratégica que valorize as diferenças entre gerações e promova a inclusão e o engajamento de todos os colaboradores. As organizações que implementam práticas de gestão de pessoas adaptadas às necessidades de diferentes gerações podem se beneficiar de uma força de trabalho mais motivada, produtiva e inovadora (Sousa, 2016). Investir em programas de desenvolvimento personalizados, políticas de comunicação eficazes e iniciativas de inclusão intergeracional é essencial para o sucesso organizacional a longo prazo.

3. MÉTODO DA PESQUISA

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento e realização da pesquisa.

3.1 Classificação da pesquisa

Para compreender a metodologia adotada neste estudo, é relevante salientar que se trata de uma pesquisa qualitativa. Nesse sentido, utiliza-se um construto comunicativo, sendo uma maneira de produzir e interpretar as informações por meio da análise dos discursos, em vez de meramente registrar o que os sujeitos dizem (Godoi et al., 2012). A pesquisa qualitativa foca na interação dinâmica entre o sujeito e o mundo real, o que significa que há um vínculo inseparável entre a realidade objetiva e a subjetividade dos indivíduos, o qual não pode ser quantificado. Além disso, essa abordagem dispensa o uso de métodos ou técnicas estatísticas, sendo o ambiente natural a principal fonte de coleta de dados, cabendo ao pesquisador realizar uma análise interpretativa dos dados obtidos (Moresi, 2003).

Adicionalmente, a pesquisa também pode ser classificada como descritiva, uma vez que demanda do pesquisador o levantamento de informações detalhadas sobre o objeto de estudo. Esse tipo de estudo visa descrever os fatos e fenômenos de uma determinada realidade (Triviños, 1987). Segundo Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como objetivo principal caracterizar uma população, fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis, focando-se em coletar opiniões, atitudes e crenças.

Finalmente, o estudo é configurado como um estudo de caso, sendo uma estratégia de pesquisa que, de acordo com Yin (2015), se dedica a compreender a dinâmica presente em contextos específicos. Essa abordagem permite uma análise aprofundada e detalhada de um fenômeno em seu ambiente natural, proporcionando uma visão abrangente das complexidades envolvidas. Ao adotar o estudo de caso, busca-se analisar as percepções das diferentes gerações sobre o processo de recrutamento e seleção em uma empresa de moagem de trigo, com o intuito de identificar como essas percepções podem influenciar a eficácia das práticas adotadas pela empresa.

3.2 Campo de pesquisa

O campo de pesquisa deste estudo é uma empresa brasileira de grande porte, atuante no setor alimentício, e com mais de 70 anos de mercado. Fundada em 1951, a organização tornou-se uma das líderes na produção de biscoitos e massas, além de

expandir seu portfólio para incluir produtos como farinha, margarinas e gorduras vegetais. A empresa possui uma infraestrutura robusta, com fábricas estrategicamente localizadas em várias regiões do Brasil, atendendo tanto ao mercado nacional quanto ao internacional por meio de exportações.

Sua escolha como objeto de estudo se justifica por diversos fatores. Em primeiro lugar, a empresa é um exemplo de organização com um porte significativo, o que proporciona uma amostra ampla de colaboradores em diferentes níveis hierárquicos e áreas de atuação, esse tamanho permite uma análise aprofundada das práticas de gestão e recrutamento e seleção. Além disso, a empresa é reconhecida por suas iniciativas em sustentabilidade, inovação e responsabilidade social, características que se alinham ao propósito de investigar como práticas voltadas para recrutamento e seleção são percebidas pelas diversas gerações presentes na empresa.

Por fim, outro aspecto relevante é a cultura organizacional da empresa, que valoriza o desenvolvimento humano, a inclusão e a diversidade no ambiente de trabalho. A combinação de inovação e um ambiente voltado para o crescimento pessoal e profissional torna o local ideal para estudar como essas características impactam as percepções e o engajamento dos colaboradores.

Em relação a escolha dos entrevistados, foram selecionados com base em critérios que refletissem a diversidade de cargos, faixas etárias e perfis dentro da organização. A amostra inclui tanto gestores de diferentes áreas como colaboradores recrutados em diversas funções, garantindo uma análise abrangente das percepções e experiências. A variação de idade foi outro critério relevante, abarcando diferentes gerações (Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z), para observar como essas diferentes faixas etárias lidam com os desafios e as oportunidades no ambiente de trabalho.

Os entrevistados foram organizados em dois grupos principais: gestores e colaboradores recrutados. Assim, o quadro 3 descreve os perfis de cada grupo.

Quadro 3: Lista dos entrevistados

ENTREVISTADO	CATEGORIA	CARGO	IDADE	GERAÇÃO
1	Gestores	Gerente de RH	38	Millennial
2	Gestores	Analista de Engenharia	24	Geração Z
3	Gestores	Gerente de Controladoria	60	Baby Boomer
4	Gestores	Coordenador de Logística	61	Baby Boomer
5	Gestores	Diretor Industrial	52	Geração X
6	Gestores	Gerente de Compliance	38	Millennial

7	Gestores	Gerente de Produção	52	Geração X
8	Colaboradores	Estagiário de Engenharia	24	Geração Z
9	Colaboradores	Trainee de Produção	25	Geração Z
10	Colaboradores	Analista de Qualidade	27	Millennial
11	Colaboradores	Coordenadora Financeira	44	Geração X
12	Colaboradores	Analista de RH	23	Geração Z

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Em resumo, a escolha dessa empresa como campo de pesquisa se mostrou adequada devido ao seu porte, cultura organizacional e foco em inovação e desenvolvimento humano. A seleção dos entrevistados, com base na diversidade de cargos e gerações, permite uma análise abrangente e aprofundada das percepções sobre as práticas de recrutamento e seleção, proporcionando insights valiosos sobre como diferentes perfis se relacionam com essas iniciativas dentro da organização.

3.3 Coleta e análise de dados

O instrumento utilizado para a coleta de dados, foi um roteiro de elaboração própria, baseado em Marras (2017), que aborda as fases do processo de recrutamento e seleção nas quais foram utilizadas para a estruturação do roteiro de perguntas. As perguntas foram estruturadas levando em consideração as fases de recrutamento e seleção que são praticadas pela empresa, visando identificar as percepções dos funcionários etapa a etapa. O quadro 4 destaca o roteiro de perguntas utilizados nas entrevistas.

Quadro 4: Roteiro de entrevistas

Etapa 1 – Requisição da vaga
1. Como você avalia o processo de criação de novas vagas? Quais são os principais desafios que você enfrenta nessa etapa?
Etapa 2 – Triagem dos currículos
2. Quais fatores são mais importantes para você durante a triagem de currículos? Alguma consideração especial para diferentes faixas etárias?
Etapa 3 – Entrevistas
3. Como você enxerga a eficácia das entrevistas? Você adapta sua abordagem dependendo da idade do candidato?
4. Quais são os principais desafios que surgem durante as entrevistas?
Etapa 4 – Avaliação técnica e comportamental

5. Os métodos de avaliação técnica e comportamental são eficazes? Você nota alguma diferença de desempenho relacionada à idade?
Etapa 5 – Feedbacks e proposta
6. Como você lida com as expectativas dos candidatos durante a fase de feedback e proposta? Alguma variação de acordo com a idade?
Etapa 6 – Onboarding
7. Quais são os principais desafios no onboarding de novos colaboradores? A diferença de idade impacta essa fase?
Etapa 7 – Considerações Finais
8. Se pudesse sugerir uma melhoria em qualquer etapa do processo de seleção, qual seria?

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Marras (2017)

Para a realização da pesquisa, foi adotado o método de entrevistas semiestruturadas, com base em um roteiro de perguntas apresentado, que teve como objetivo realizar uma análise das percepções de pessoas das 4 gerações identificadas na empresa (Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z) em relação as práticas de recrutamento e seleção, com o intuito de identificar como essas percepções podem influenciar a eficácia das práticas adotadas pela empresa. As entrevistas ocorreram de forma presencial, tendo a divisão de dois principais grupos para cada geração destacada, sendo eles gestores como grupo 1, e funcionários como grupo 2, totalizando 12 entrevistados.

A fase de coleta de dados teve seu início no dia 26/08/2024 e durou até o dia 30/08/2024 e a partir disso, foi realizado um Diário de Campo em cada entrevista e conversas informais, tendo em vista a sensibilidade de alguns assuntos e a não gravação das entrevistas, com o propósito de identificar todos os fatores relevantes que possam ser analisados, para que se chegue a uma conclusão mais completa da temática proposta.

No que diz respeito à análise de dados, o estudo das informações coletadas nas entrevistas seguiu uma abordagem qualitativa, permitindo uma investigação mais profunda do conteúdo. Para o tratamento dos dados, foi empregada a técnica de análise de conteúdo, que se divide em três fases. A primeira fase, chamada de pré-análise, envolve a seleção cuidadosa do material e a definição dos métodos a serem aplicados. A segunda fase, a exploração do material, abrange a aplicação dos procedimentos de análise e o processamento dos dados. Finalmente, a última fase consiste na

interpretação, onde os resultados obtidos são avaliados e compreendidos (Bardin, 1977). Desse modo, os capítulos a seguir apresentaram no detalhe os resultados da pesquisa.

4. RESULTADOS

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a análise detalhada dos resultados obtidos por meio das entrevistas e dados coletados, estruturados de acordo com os objetivos específicos propostos. Cada seção traz uma discussão profunda sobre as percepções dos entrevistados, alinhada ao referencial teórico, abordando aspectos como o perfil das diferentes gerações presentes na empresa, os fatores motivacionais que impactam o comportamento de cada grupo, as práticas de recrutamento e seleção, bem como os desafios e oportunidades enfrentados no ambiente de trabalho.

4.1 Perfil das diferentes gerações presentes na empresa e suas características no contexto de trabalho

Para iniciar as análises propostas nesse estudo, se faz importante destacar as características que os funcionários dessa empresa apresentam e como elas se diferem entre as gerações identificadas. Assim, a análise buscou não só descrever os perfis e comportamentos dessas gerações no ambiente de trabalho, mas também explorar os fatores de motivação e como essas gerações podem contribuir de maneiras distintas para o ambiente organizacional.

Iniciando as análises pela geração dos Baby Boomers, é possível destacar que os nascidos entre 1946 e 1964, cresceram em um período de expansão econômica e industrial, após a Segunda Guerra Mundial, e que tais acontecimentos influenciaram diretamente suas características no ambiente de trabalho. Desse modo, a literatura aborda que eles são amplamente reconhecidos por sua lealdade, dedicação e forte ética de trabalho (Bohlander; Snell, 2015). Trazendo a análise para a perspectiva da empresa em estudo, a princípio identificou-se que, assim como a literatura aborda, os funcionários da geração Baby Boomers apresentam características ligadas a lealdade a empresa, tendo como tempo médio a permanência de 9,4 anos de contrato, o que também reflete uma tendência a busca por estabilidade. Um exemplo disso é dado pelo entrevistado 4, que afirma: "Eu já estou aqui há mais de 30 anos, e sempre tive um compromisso com a organização que vai além de só fazer meu trabalho. Eu me sinto parte da história da empresa". Assim, a fala do entrevistado 4 destaca o sentimento de pertencimento e compromisso com a empresa que é uma característica típica dos Baby Boomers.

Além disso, de acordo com Robbins e Judge (2013), essa geração valoriza hierarquias claras e o respeito à autoridade, preferindo estruturas organizacionais bem definidas. Isso fica evidente na fala de entrevistado 5, que menciona: "Prefiro que as

coisas sejam estruturadas e que as decisões venham de cima para baixo, assim todos sabem qual é o caminho a seguir". Dessa forma, diante da fala do entrevistado 5 e das análises complementares, fica claro que os Baby Boomers apresentam características ligadas a lealdade e comprometimento com a empresa, com uma visão clara de pertencimento e forte respeito às hierarquias e que suas motivações são impulsionadas principalmente pela segurança no trabalho, pelo reconhecimento formal e por benefícios de longo prazo, como aposentadoria e previdência.

Em continuidade, a Geração X, composta por indivíduos nascidos entre 1965 e 1980, cresceu em um período de transição tecnológica e mudanças econômicas, o que os tornou pragmáticos, independentes e orientados para resultados. Conforme Chiavenato (2014), essa geração busca um equilíbrio entre vida pessoal e profissional, priorizando empresas que oferecem flexibilidade e oportunidades de crescimento individual.

Em relação aos funcionários da Geração X identificados na empresa, foi possível observar que suas características estão alinhadas com o perfil já destacado pela literatura. O entrevistado 6, afirma que: "Eu sempre tive que me virar para conseguir as coisas por conta própria. Na minha geração, aprendemos que não podíamos depender tanto da empresa para crescer, por isso sempre busquei melhorar minhas qualificações por conta própria." Assim, através da fala do entrevistado 6 fica evidente que os funcionários dessa empresa apresentam fortes características de autossuficiência e uma grande preocupação com o desenvolvimento profissional contínuo.

Além disso, Gursoy et al. (2013) destacam que essa geração tende a ter uma atitude mais ousada em relação à autoridade, preferindo modelos de gestão participativos e isso é reforçado pelo entrevistado 7, que afirma: "Eu acredito que o papel da liderança é apoiar as equipes e não apenas ditar o que deve ser feito. O engajamento vem quando todos participam das decisões". Desse modo, partindo desse entendimento, evidencia-se que os funcionários da Geração X apresentam aspectos de motivações ligados a oportunidades de crescimento, flexibilidade no trabalho e participação nos processos decisórios.

Partindo para a análise da Geração Y, também conhecida como Millennials, os nascidos entre 1981 e 1996 são amplamente caracterizados por seu envolvimento com a tecnologia e pela busca de sentido em suas carreiras. De acordo com Dutra (2017), essa geração valoriza profundamente o propósito no trabalho e prefere empresas que estejam alinhadas com seus valores pessoais, como sustentabilidade e diversidade. Essa perspectiva também foi observada nos funcionários da empresa em questão e é

exemplificada pelo entrevistado 2, que afirma: "Para mim, é importante que a empresa tenha um impacto positivo na sociedade e que valorize a diversidade. O propósito do trabalho é o que me mantém motivado".

Em complemento, a literatura também destaca que a Geração Y têm uma forte preferência por feedback contínuo e esperam um crescimento rápido em suas carreiras, e que além disso, tendem a valorizar a flexibilidade no ambiente de trabalho, buscando um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional (Marras, 2016). Partindo desse ponto de vista, o entrevistado 3 ilustra isso ao mencionar: "Eu valorizo muito o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, por isso gosto de trabalhar em um ambiente que ofereça essa flexibilidade, como o home office". Desse modo, fica evidente que as motivações dos funcionários dessa geração, assim como na literatura, são baseadas no propósito do trabalho, flexibilidade e oportunidades de desenvolvimento contínuo.

Por fim, a Geração Z, composta pelos nascidos a partir de 1997, é caracterizada por sua facilidade em lidar com novas tecnologias e pela busca por resultados rápidos. Chiavenato (2014) destaca que essa geração cresceu imersa em tecnologia e possui um forte desejo de inovação. Tais características também foram identificadas na empresa e foram refletidas na fala do entrevistado 1, que menciona: "Eu gosto de estar em lugares que me desafiem o tempo todo. Se não houver inovação, eu sinto que estou perdendo tempo".

Por outro lado, diferente da Geração Y, que busca feedbacks contínuos, a Geração Z busca por feedbacks imediatos. O entrevistado 8, também destaca: "Eu gosto de saber como estou indo logo após terminar uma tarefa, assim consigo ajustar o que for necessário de imediato". Dessa forma, diante das análises das respostas foi identificado que as principais motivações da Geração Z, identificadas na empresa, incluem feedback constante, ambientes inovadores e oportunidades de aprendizado rápido e crescimento acelerado.

Com o objetivo de realizar uma análise comparativa em relação aos estudos apresentados no referencial teórico e aos resultados obtidos na empresa, o Quadro 5 destaca as principais características observadas em cada uma das gerações citadas acima.

Quadro 5: Comparação entre as características das gerações no mercado de trabalho e as características identificadas na empresa

Geração	Características no ambiente de trabalho (Referencial Teórico)	Características no ambiente de trabalho (Observadas na empresa)
Baby Boomers (1946-1964)	Valorizam estabilidade no emprego, lealdade, forte ética de trabalho, preferem hierarquias bem definidas e respeito à autoridade (Bohlander e Snell, 2015; Robbins e Judge, 2013). Buscam reconhecimento por tempo de serviço e benefícios de longo prazo (Chiavenato, 2014).	Observou-se lealdade e comprometimento com a empresa, com uma visão clara de pertencimento e forte respeito às hierarquias. Preferem comunicação formal e estão há anos na empresa, reforçando a valorização da estabilidade e segurança.
Geração X (1965-1980)	São pragmáticos, valorizam o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, tendem a ser autossuficientes e independentes (Chiavenato, 2014). Preferem gestão participativa e questionam decisões hierárquicas (Gursoy et al., 2013). Buscam flexibilidade e oportunidades de crescimento pessoal.	Na empresa, a Geração X mostra-se focada em desenvolvimento pessoal, muitas vezes fora do ambiente corporativo, e valoriza a autonomia e flexibilidade no trabalho. Há uma expectativa de participação ativa nas decisões.
Geração Y (Millennials, 1981-1996)	Valorizam propósito no trabalho e estão conectados à tecnologia (Dutra, 2017). Buscam ambientes que promovam inclusão e responsabilidade social, preferem feedback constante e flexibilidade entre vida pessoal e profissional (Marras, 2016).	Dentro da empresa, os Millennials destacam a importância do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, priorizando flexibilidade como home office. Também buscam um sentido maior no trabalho, com empresas alinhadas aos seus valores pessoais.
Geração Z (1997-presente)	Cresceram imersos em tecnologia, são inovadores e buscam feedback imediato. Preferem ambientes dinâmicos e com foco em resultados rápidos (Chiavenato, 2014). Valorizam desafios e aprendizado contínuo (Marras, 2016).	Na empresa, a Geração Z mostra-se altamente conectada com inovação e tecnologia, buscando desafios constantes e resultados rápidos. Têm uma grande necessidade de feedback imediato para ajustes e preferem ambientes dinâmicos e inovadores.

Fonte: Elaborada pela autora (2024)

Diante disso, após a análise geral do quadro de funcionários, foi possível identificar que as gerações presentes na empresa possuem características próprias que influenciam diretamente seu comportamento e motivação no ambiente de trabalho.

Enquanto os Baby Boomers buscam estabilidade e segurança, a Geração X valoriza a autonomia e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Os Millennials estão focados em propósito e flexibilidade, enquanto a Geração Z deseja inovação e feedback imediato. Compreender essas diferenças é essencial para a gestão eficaz de talentos, garantindo que as práticas de recrutamento, retenção e desenvolvimento estejam alinhadas às expectativas de cada geração. Para atender às necessidades de todas as gerações, é importante que a empresa desenvolva políticas que promovam um ambiente de trabalho inclusivo, com oportunidades de crescimento, reconhecimento e flexibilidade, ajustadas aos desafios de cada grupo geracional.

4.2 Práticas atuais de recrutamento e seleção da empresa aplicadas na empresa

Em continuidade, esta seção aborda o processo de recrutamento e seleção utilizado na empresa, com foco na forma como diferentes gerações se comportam e interagem dentro do ambiente corporativo. Para atender ao objetivo específico 2, é fundamental analisar detalhadamente o processo de recrutamento e seleção utilizado pela empresa, comparando-o com o referencial teórico através da perspectiva proposto por Marras (2016). Esse processo será dividido em etapas, destacando as práticas adotadas pela empresa e como elas se alinham ou divergem das etapas recomendadas pelo referencial teórico. Desse modo, as etapas destacadas são:

4.2.1 Requisição de Vaga e Alinhamento

O processo de recrutamento na empresa começa com uma requisição formal de vaga, feita pelos gestores da área que necessitam da nova contratação. Essa solicitação é enviada através do sistema de gestão Senior e passa por uma aprovação tripla, sendo o setor de RH, a diretoria e a presidência. Esse fluxo de aprovações garante que a vaga esteja alinhada tanto com as necessidades operacionais quanto com a estratégia global da empresa. Em alinhamento, Marras (2016) enfatiza a importância do planejamento no início do processo de recrutamento e seleção, sugerindo que o alinhamento entre a necessidade de contratação e os objetivos estratégicos da organização deve ser um passo fundamental. Nesse sentido, a empresa demonstra um bom alinhamento com essa prática teórica, garantindo que cada nova contratação seja justificada e passe por múltiplas aprovações para assegurar que esteja dentro da estratégia organizacional.

4.2.2 Publicação da Vaga e Triagem

Após a aprovação da vaga, o RH publica o anúncio nas redes sociais da empresa, principalmente no LinkedIn e Instagram, plataformas que ajudam a atrair talentos. A triagem inicial dos currículos é realizada pelo setor de RH, com base nos requisitos estabelecidos no alinhamento inicial. Esse processo de triagem é focado em identificar candidatos que apresentem aderência ao perfil técnico e comportamental solicitado. Segundo Marras (2016), o recrutamento deve ser conduzido através de canais que proporcionem maior visibilidade e acesso a talentos alinhados ao perfil desejado. A empresa, ao utilizar redes sociais profissionais como o LinkedIn, segue essa orientação teórica, já que essas plataformas são vistas como eficazes para atrair candidatos qualificados. No entanto, Marras (2016) também destaca a importância de um processo estruturado de triagem com critérios claros. A prática da empresa de realizar uma triagem baseada em perfil técnico e comportamental está de acordo com essa abordagem, garantindo que os candidatos selecionados atendam aos critérios estabelecidos.

4.2.3 Entrevistas Iniciais

A etapa seguinte envolve entrevistas conduzidas pelo RH, realizadas predominantemente de forma online. Essas entrevistas visam levantar tanto aspectos técnicos quanto comportamentais dos candidatos, com foco em avaliar a capacidade do profissional de se adequar à cultura organizacional e ao trabalho em equipe. Marras (2016) sugere que a entrevista inicial seja utilizada como uma ferramenta para avaliar não apenas as competências técnicas do candidato, mas também suas habilidades interpessoais e alinhamento com os valores da empresa. A prática da empresa segue essa lógica, utilizando a entrevista online como um mecanismo inicial para avaliar se o candidato possui tanto as competências técnicas quanto comportamentais necessárias para a vaga. O uso de entrevistas online, especialmente após a pandemia, tornou-se uma tendência no mercado de trabalho e se mostra como uma solução prática para alcançar candidatos de diversas regiões, mantendo a eficiência do processo.

4.2.4 Entrevistas com o Gestor e Avaliação Técnica

Após a triagem pelo RH, pelo menos três candidatos são apresentados ao gestor da área, juntamente com um parecer detalhado do RH, que inclui as impressões da entrevista e destaca pontos de atenção. O gestor da área realiza uma segunda entrevista, que pode ser presencial ou online, para avaliar mais a fundo os candidatos. Dependendo

da vaga, pode ser solicitado um caso técnico, no qual o candidato deve demonstrar suas habilidades resolvendo problemas práticos relacionados ao cargo. No referencial teórico, Marras (2016) sugere que a entrevista com o gestor da área seja uma etapa essencial do processo de seleção, pois permite que o responsável direto pela equipe avalie os candidatos de acordo com as necessidades operacionais específicas. Além disso, ele defende o uso de testes técnicos ou casos práticos como uma ferramenta valiosa para validar as habilidades técnicas dos candidatos. Assim, a empresa demonstra alinhamento com essa recomendação ao adotar uma avaliação técnica como parte integrante do processo, permitindo que o gestor tenha uma visão clara sobre as habilidades práticas dos candidatos.

4.2.5 Dinâmicas de Grupo e Entrevistas para Estagiários e Aprendizes

Para processos seletivos voltados para estagiários e aprendizes, a empresa adota uma dinâmica de grupo como a primeira fase de seleção. Essa etapa visa avaliar competências comportamentais como trabalho em equipe, comunicação e liderança. Após a dinâmica, os candidatos que se destacam são convidados para uma entrevista individual com o gestor, onde são discutidos aspectos mais específicos de suas habilidades e expectativas. Marras (2016) aponta que, para cargos de entrada, como estagiários e aprendizes, as dinâmicas de grupo são uma ferramenta eficiente para avaliar características comportamentais e sociais, que muitas vezes são mais importantes que as habilidades técnicas nesse estágio da carreira. O uso dessa metodologia pela empresa demonstra um alinhamento claro com a teoria, permitindo que sejam observados os aspectos comportamentais dos jovens profissionais em um ambiente simulado de colaboração.

4.2.6 Proposta de Contratação e Feedback

Os candidatos aprovados na etapa final com o gestor recebem uma proposta formal de contratação, com salários e benefícios. Para os candidatos não aprovados, o RH envia o feedback, mantendo uma comunicação respeitosa e transparente. Assim, Marras (2016) destaca a importância de fornecer feedback aos candidatos, tanto os aprovados quanto os não aprovados, como uma prática que fortalece a imagem da empresa no mercado de trabalho e demonstra respeito pelo tempo investido pelos candidatos. A empresa demonstra seguir esse princípio ao manter um contato claro e objetivo com os candidatos ao longo do processo e ao fornecer um feedback formal,

garantindo que mesmo aqueles que não foram selecionados mantenham uma imagem positiva da organização.

4.2.7 Onboarding

Após a formalização da contratação, a empresa inicia o processo de integração (onboarding), no qual o novo colaborador é apresentado à equipe, às normas e aos procedimentos da organização. Esse processo é fundamental para garantir que o novo funcionário se adapte ao ambiente de trabalho e compreenda suas funções. No referencial teórico, Marras (2016) argumenta que o processo de integração deve ser conduzido de forma estruturada, proporcionando ao novo colaborador uma visão clara da cultura organizacional, dos processos e de suas responsabilidades. A prática da empresa de realizar um onboarding estruturado, com apresentação de equipes e setores, reflete um alinhamento com as boas práticas de integração, garantindo que o colaborador se sinta acolhido e preparado para desempenhar suas funções de maneira eficaz.

Desse modo, comparando as etapas do processo de recrutamento e seleção da empresa com o referencial teórico de Marras (2016), é possível observar que a empresa segue, em grande parte, as melhores práticas recomendadas. As etapas de planejamento, triagem, entrevistas, avaliação técnica e onboarding estão alinhadas com as orientações teóricas, reforçando a importância de um processo estruturado e focado tanto nas competências técnicas quanto comportamentais.

Entretanto, uma possível área de melhoria seria o uso de ferramentas tecnológicas mais avançadas para a triagem automatizada de currículos e análise de perfil, como mencionado por Marras (2016), que sugere que o uso de inteligência artificial pode acelerar e aumentar a precisão no recrutamento, especialmente em grandes volumes de candidaturas. Com o objetivo de destacar as etapas sugeridas por Marras, o Quadro 6 destaca o processo de recrutamento e seleção sugerido por Marras (2016) e traz a perspectiva da empresa em relação as etapas propostas.

Quadro 6: Processo de recrutamento e seleção sob a perspectiva de Marras, e a análise comparativa com o processo atual utilizado na empresa

ETAPAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO (MARRAS, 2016)	DESCRIÇÃO DA ETAPA	ETAPAS CORRESPONDENTES NO PROCESSO DA EMPRESA
1. Requisição de Pessoal	Solicitação formal da vaga com especificação do perfil necessário.	A empresa segue essa etapa, onde o gestor formaliza a solicitação de vaga, que passa por aprovação do RH, diretoria e presidência.
2. Recrutamento Externo ou Interno	Processo de busca de candidatos, seja interna ou externamente.	A empresa utiliza o recrutamento externo, publicando vagas nas redes sociais (LinkedIn e Instagram), e adota indicações internas.
3. Triagem de Currículos	Seleção dos currículos mais adequados ao perfil solicitado.	O RH da empresa realiza essa etapa, analisando os currículos e selecionando aqueles que se alinham com o perfil exigido.
4. Entrevista Inicial	Primeira entrevista para avaliar aspectos comportamentais e técnicos básicos.	A empresa conduz entrevistas iniciais online para avaliar aspectos técnicos e comportamentais dos candidatos.
5. Dinâmica de Grupo	Atividade coletiva para avaliar habilidades comportamentais e de interação social.	A empresa aplica essa etapa apenas para estagiários e aprendizes, com foco em trabalho em equipe e comunicação.
6. Testes Técnicos ou Psicológicos	Testes específicos para avaliar competências técnicas ou traços de personalidade.	A empresa não aplica testes técnicos ou psicológicos em seu processo de recrutamento.
7. Entrevista com o Gestor	Entrevista detalhada com o gestor da área para avaliar a adequação técnica e comportamental.	Após a triagem inicial, os candidatos selecionados são entrevistados pelo gestor da área responsável.
8. Avaliação de Cases	Resolução de casos práticos relacionados ao cargo para avaliar habilidades técnicas e lógicas.	Para cargos técnicos, a empresa pode solicitar que o candidato resolva um case específico.
9. Feedback para o Candidato	Comunicação ao candidato sobre o resultado do processo, positivo ou negativo.	A empresa oferece feedback formal para candidatos, informando sobre aprovação ou rejeição, mas nem sempre fornece detalhes.
10. Proposta de Contratação	Apresentação da oferta de trabalho ao candidato aprovado.	A empresa faz a proposta formal de contratação após o processo seletivo, incluindo salário e benefícios.
11. Integração (Onboarding)	Processo de acolhimento e adaptação do novo colaborador à empresa.	A empresa realiza um processo de integração, apresentando o colaborador aos setores e à cultura da organização.

Fonte: Elaborada pela autora (2024)

Em conclusão, o processo de recrutamento e seleção da empresa está bem estruturado e reflete as melhores práticas teóricas propostas por Marras (2016), especialmente no que se refere à importância de etapas claras e objetivas, alinhamento estratégico e integração de novas tecnologias. A empresa também demonstra um compromisso com a transparência e o respeito aos candidatos, reforçando sua imagem positiva no mercado.

4.3 Percepção dos funcionários em relação à eficácia das práticas de recrutamento e seleção comparando às diferentes gerações encontradas na empresa.

A análise da percepção dos gestores e recrutadores sobre a eficácia das práticas de recrutamento e seleção revela diferenças significativas relacionadas às gerações presentes na empresa. Cada geração tem uma perspectiva única sobre as etapas do processo de recrutamento e seleção, influenciada por suas experiências, expectativas e valores no ambiente corporativo. A seguir, destaca-se as análises das percepções, divididas por cada etapa do processo.

4.3.1 Requisição de Vaga e Alinhamento

A primeira etapa do processo de recrutamento e seleção na empresa envolve a requisição formal de vagas e o alinhamento entre o gestor da área e o setor de Recursos Humanos (RH). Essa fase é essencial para garantir que o processo siga um fluxo estruturado e esteja em consonância com as necessidades estratégicas da organização. Entre as diferentes gerações presentes na empresa, há percepções contrastantes sobre como esse processo deve ocorrer.

Os Baby Boomers, por exemplo, valorizam a formalidade e a estruturação clara dessa etapa. Para essa geração, que cresceu em um ambiente corporativo mais tradicional, o fato de a empresa seguir um processo bem definido transmite segurança e estabilidade. Isso é particularmente importante para os profissionais dessa faixa etária, que, conforme descrito por Bohlander e Snell (2015), valorizam a longevidade e o compromisso de longo prazo com a organização. Um dos entrevistados, da geração Baby Boomer, destacou: "Eu gosto de saber que tudo está bem definido e que há uma ordem nas coisas. Isso me faz sentir mais confiante no processo" (Entrevistado 4, Baby Boomer). A preferência por processos bem estruturados está alinhada à visão hierárquica dessa geração, que se sente mais confortável com clareza nas funções e responsabilidades desde o início.

Por outro lado, a Geração X compartilha a importância de um bom alinhamento, mas busca mais flexibilidade e agilidade. Crescida em um período de transição entre os modelos tradicionais e modernos de gestão, essa geração deseja que o alinhamento ocorra de forma clara, mas sem se prender a processos excessivamente burocráticos. Um dos entrevistados observou: "É importante que o alinhamento aconteça de forma clara, mas sem muitos entraves burocráticos. Não precisamos complicar mais do que o necessário" (Entrevistado 6, Geração X). Essa atitude reflete a independência e pragmatismo característicos da Geração X, que valoriza a objetividade nas decisões.

Já as Gerações Y e Z tendem a preferir processos ainda mais diretos e transparentes, sem muita formalidade, buscando eficiência e uma comunicação aberta entre RH e gestores. Para eles, a velocidade e a clareza são fundamentais para garantir que a oportunidade de recrutamento flua rapidamente. "Prefiro que seja rápido, sem muita formalidade. Para mim, o importante é que tudo fique claro logo de início, mas sem aquela burocracia que às vezes só atrasa" (Entrevistado 1, Geração Z). Essas gerações são mais acostumadas a um ambiente corporativo ágil, onde a adaptação rápida às mudanças é essencial, e a clareza nos processos ajuda a reduzir a incerteza.

4.3.2 Publicação da Vaga e Triagem

A publicação da vaga e a triagem de currículos são etapas que também apresentam percepções distintas entre as gerações, especialmente no que diz respeito às ferramentas e plataformas utilizadas, além dos critérios de avaliação dos candidatos.

Para os Baby Boomers, que cresceram em um ambiente pré-digital, há uma preferência pelas indicações e métodos tradicionais de recrutamento. Eles sentem maior segurança em confiar nas recomendações de outros funcionários ou parceiros da empresa, o que reflete uma visão mais conservadora sobre a contratação. Um dos entrevistados mencionou: "O ideal é que a empresa já conheça quem está entrando, por isso prefiro quando há indicações ou métodos mais diretos de seleção" (Entrevistado 5, Baby Boomer). Esse comportamento está ligado à valorização da lealdade e da confiança interpessoal, que são características marcantes dessa geração.

Já para a Geração X, que vivenciou a transição para um ambiente de trabalho mais digitalizado, a triagem precisa focar mais nas competências do candidato do que nas suas conexões pessoais. Eles valorizam a avaliação de habilidades e experiência diretamente relacionadas à função. "A gente precisa ver resultados no currículo, não apenas o tempo de serviço. Competência e capacidade de adaptação são fundamentais"

(Entrevistado 6, Geração X). Isso reflete o pragmatismo da Geração X, que prefere processos eficientes que evitem subjetividades e se concentrem na entrega de resultados.

A Geração Y, por outro lado, preferem plataformas modernas, como o LinkedIn, e buscam uma triagem que avalie também o alinhamento de valores entre o candidato e a empresa. Para eles, o processo precisa refletir o compromisso da organização com temas como sustentabilidade, diversidade e inovação, fatores que são centrais para essa geração. Um exemplo disso é a fala de um entrevistado: "Eu busco oportunidades no LinkedIn porque é uma plataforma moderna e alinhada ao que eu acredito. Não é só sobre o cargo, mas também sobre os valores da empresa" (Entrevistado 2, Geração Y).

A Geração Z, sendo a mais jovem e tecnicamente fluente, espera que o processo de triagem seja ágil e prático, sem a necessidade de muitas formalidades. Eles estão acostumados com aplicativos e processos rápidos de recrutamento e esperam que as empresas acompanhem essa velocidade. "Gosto de métodos mais rápidos, como aplicativos de recrutamento. Não vejo necessidade de um processo tão longo" (Entrevistado 1, Geração Z). Para essa geração, a simplicidade e a agilidade são essenciais para manter o interesse no processo.

4.3.3 Entrevistas Iniciais

As entrevistas iniciais são vistas de forma muito distinta por cada geração, refletindo suas expectativas e experiências profissionais. Os Baby Boomers têm uma preferência por entrevistas formais e estruturadas, onde o entrevistador segue um roteiro claro e as perguntas são diretas. Para eles, essa formalidade confere seriedade ao processo e assegura que as informações relevantes sejam obtidas. "As entrevistas precisam ser claras, com perguntas diretas. Gosto quando o processo é objetivo e não tem muitas voltas" (Entrevistado 4, Baby Boomer). Esse comportamento está alinhado à visão hierárquica dessa geração, que valoriza a autoridade e a ordem no processo de seleção.

A Geração X, embora também valorize a objetividade, tem uma perspectiva mais pragmática. Eles esperam que as entrevistas sejam orientadas a identificar não apenas as habilidades técnicas, mas também como o candidato poderá contribuir para a equipe e os resultados da empresa. "As perguntas precisam avaliar diretamente o que o candidato pode entregar para a empresa, não só a experiência que ele tem" (Entrevistado 7, Geração X). Essa abordagem reflete o foco da Geração X em resultados práticos e na entrega de valor para a organização.

Já a Geração Y tende a preferir entrevistas mais dinâmicas, onde tenham a oportunidade de entender se a empresa compartilha dos seus valores pessoais e profissionais. Eles procuram uma conexão maior com a cultura organizacional e esperam que as entrevistas explorem essas questões. "Eu quero saber se a empresa compartilha dos meus valores e se o ambiente é realmente inclusivo. Isso é o que me motiva" (Entrevistado 3, Millennial). Para essa geração, o alinhamento de valores é tão importante quanto as questões técnicas.

A Geração Z, por sua vez, valoriza entrevistas rápidas e objetivas, com retorno imediato sobre o desempenho. Acostumados a um mundo digital e ágil, eles preferem que as entrevistas sejam curtas e que os resultados sejam comunicados rapidamente. "Prefiro saber logo se fui bem ou não, não gosto de esperar dias para ter uma resposta" (Entrevistado 1, Geração Z). Essa necessidade de feedback rápido é uma característica marcante dessa geração, que busca eficiência em todas as etapas do processo.

4.3.4 Entrevistas com o Gestor e Avaliação Técnica

Na etapa de entrevistas com o gestor e avaliação técnica, as percepções das gerações na empresa divergem conforme suas experiências e expectativas. Para os Baby Boomers, essa fase é crucial, pois veem o gestor como uma autoridade que deve assegurar que o candidato se enquadra tecnicamente e culturalmente na organização. A formalidade e o respeito hierárquico são destacados. Um entrevistado dessa geração mencionou: "Eu acredito que o gestor deve conduzir a entrevista com seriedade, porque ele é quem vai garantir que o candidato está alinhado com o que a empresa precisa" (Entrevistado 5, Baby Boomer). A abordagem de avaliação é mais conservadora, focada em habilidades que foram desenvolvidas ao longo de uma carreira sólida e em como o candidato pode contribuir com sua experiência.

Por outro lado, a Geração X busca uma entrevista com o gestor que seja mais aberta e colaborativa, onde o gestor se coloca como um facilitador do processo de integração e desenvolvimento do colaborador. Um entrevistado destacou: "Eu vejo o papel do gestor como alguém que deve nos guiar, não apenas avaliar. Ele precisa entender como podemos contribuir para a equipe e crescer dentro da empresa" (Entrevistado 6, Geração X). Isso reflete a visão mais pragmática e orientada a resultados dessa geração, que prefere um gestor que ajude a maximizar o potencial do candidato.

Os Millennials, por sua vez, esperam que o gestor demonstre comprometimento com os valores da empresa, além de realizar uma avaliação técnica.

Eles desejam que o gestor mostre como a empresa está alinhada com questões como sustentabilidade, inclusão e inovação. "Para mim, a entrevista com o gestor não é só sobre a parte técnica, mas também sobre como ele pode me mostrar que a empresa pratica o que prega" (Entrevistado 2, Millennial). A geração Y valoriza um processo mais aberto, no qual o gestor atue como um mentor, enfatizando o alinhamento cultural e as oportunidades de crescimento.

A Geração Z prefere uma abordagem mais objetiva e rápida durante essa fase. Eles esperam que o gestor seja direto ao avaliar suas habilidades técnicas e que o retorno sobre seu desempenho seja imediato. "Eu gosto de entrevistas claras e objetivas, onde o gestor me dê um feedback rápido sobre minhas habilidades técnicas e o que posso melhorar" (Entrevistado 1, Geração Z). Essa geração, crescida em um mundo digital e dinâmico, valoriza eficiência e feedback imediato para ajustar seu desempenho o quanto antes.

4.3.5 Dinâmicas de Grupo e Entrevistas para Estagiários e Aprendizes

As dinâmicas de grupo e as entrevistas para estagiários e aprendizes são etapas específicas, atualmente aplicadas apenas a esses perfis, e cada geração tem percepções diferentes sobre essa fase. Os Baby Boomers tendem a ver essa prática como desnecessária para cargos mais experientes, pois acreditam que o histórico de trabalho e as entrevistas individuais são suficientes para avaliar a competência de um candidato. "Para cargos mais técnicos e experientes, eu acho que a dinâmica de grupo não faz muito sentido. A experiência fala mais alto nessa fase" (Entrevistado 5, Baby Boomer).

A Geração X também compartilha uma visão semelhante, mas enxerga algum valor nas dinâmicas para posições mais juniores ou em processos de trainee. Para eles, a dinâmica ajuda a identificar habilidades interpessoais e de liderança em estágios iniciais da carreira. "A dinâmica de grupo faz sentido em programas de estágio ou trainee, porque aí conseguimos ver como os mais jovens interagem e resolvem problemas juntos" (Entrevistado 6, Geração X). Contudo, essa geração acredita que para cargos mais avançados, a dinâmica é menos relevante.

Os Millennials, ao contrário, veem a dinâmica de grupo como uma oportunidade para identificar o alinhamento cultural e comportamental entre candidatos e a equipe. Eles acreditam que essas atividades podem mostrar se o candidato possui as habilidades interpessoais e os valores necessários para o ambiente corporativo. "A

dinâmica de grupo é importante porque permite ver como o candidato se comporta em equipe, e isso é essencial para avaliar se ele se encaixa na cultura da empresa" (Entrevistado 3, Millennial). Eles valorizam essa fase não apenas pelas habilidades técnicas, mas principalmente pela avaliação de soft skills.

A Geração Z, sendo mais prática e direta, tende a preferir processos rápidos e objetivos, e a dinâmica de grupo nem sempre é bem-vista. Para eles, a importância está em demonstrações claras e objetivas de habilidades, sem longos processos que envolvam atividades subjetivas. "Eu acho que a dinâmica de grupo é legal, mas pode ser um pouco longa e cansativa. Prefiro quando a avaliação é direta e prática" (Entrevistado 1, Geração Z). Essa geração prefere uma abordagem mais voltada para a eficiência e rapidez na avaliação.

4.3.6 Proposta de Contratação e Feedback

A etapa de proposta de contratação e feedback é uma das mais críticas no processo de recrutamento e seleção, e as percepções sobre sua eficácia variam significativamente entre as gerações. Para os Baby Boomers, a formalidade na proposta e a clareza sobre os benefícios de longo prazo, como previdência e aposentadoria, são fundamentais. Eles valorizam processos que respeitem os prazos e onde o feedback seja objetivo e claro. "Eu gosto de saber que a proposta é formal e bem explicada. E é importante saber sobre os benefícios, principalmente os de longo prazo, como a previdência" (Entrevistado 5, Baby Boomer). O foco dessa geração está em segurança e estabilidade, tanto financeira quanto profissional.

A Geração X, embora também valorize a clareza na proposta, coloca ênfase em aspectos como equilíbrio entre vida pessoal e profissional e oportunidades de crescimento dentro da organização. Para eles, o feedback precisa ser direto e construtivo, indicando claramente os pontos positivos e as áreas de melhoria. "Para mim, o importante é que a proposta seja clara em relação ao que a empresa oferece em termos de desenvolvimento e equilíbrio de vida. E o feedback precisa ser honesto e direto" (Entrevistado 7, Geração X).

Os Millennials têm expectativas altas quanto ao feedback e à proposta de contratação, pois desejam saber não apenas sobre o salário, mas também sobre como a empresa pode proporcionar crescimento rápido e alinhamento com seus valores. Eles esperam feedbacks contínuos e detalhados ao longo do processo. "Eu gosto de ter um feedback constante, não apenas no final. Também é importante que a proposta reflita as

oportunidades de crescimento e como a empresa se alinha com meus valores" (Entrevistado 3, Millennial). A geração Y valoriza a transparência e a conexão entre as oportunidades oferecidas e seus objetivos pessoais e profissionais.

A Geração Z, novamente focada na rapidez e no retorno imediato, espera que a proposta de contratação seja feita logo após a conclusão das entrevistas, e que o feedback seja imediato e detalhado. Eles desejam saber como podem melhorar e o que podem esperar em termos de crescimento futuro. "Eu prefiro receber a proposta logo após as entrevistas e ter um feedback rápido. Quanto mais rápido o processo, melhor para eu tomar uma decisão" (Entrevistado 1, Geração Z). Essa geração está habituada a um ritmo mais ágil e busca resultados concretos em menor tempo.

4.3.7 Onboarding

O processo de onboarding, que é crucial para a integração dos novos colaboradores na empresa, também recebe percepções variadas entre as gerações. Para os Baby Boomers, a fase de integração deve ser bem estruturada e formal, oferecendo clareza sobre as responsabilidades e o papel de cada colaborador na empresa. "O onboarding precisa ser detalhado, com clareza sobre cada função e como o novo colaborador vai se encaixar na estrutura da empresa" (Entrevistado 4, Baby Boomer). Eles apreciam um processo de adaptação formal e com etapas bem definidas.

A Geração X valoriza um processo de onboarding que permita ao novo colaborador se adaptar rapidamente, com o apoio do gestor e da equipe, mas também com autonomia para explorar suas funções. "É importante que o novo colaborador tenha uma introdução clara, mas que também tenha liberdade para se adaptar ao trabalho de forma mais autônoma" (Entrevistado 7, Geração X). Eles buscam um equilíbrio entre orientação e independência durante a fase de integração.

Os Millennials, por outro lado, esperam que o onboarding não seja apenas uma introdução às funções técnicas, mas que também inclua uma imersão na cultura da empresa e nas iniciativas sociais e ambientais. "Eu espero que o onboarding seja uma imersão não só nas funções, mas também na cultura da empresa e no que ela faz para impactar a sociedade positivamente" (Entrevistado 3, Millennial). Eles valorizam um processo que reforce o alinhamento com os valores da organização e promova o engajamento com a equipe.

A Geração Z prefere que o onboarding seja rápido e direto, com foco nas ferramentas e processos que eles utilizarão no dia a dia. Eles buscam eficiência e

esperam aprender rapidamente para começar a produzir o quanto antes. "Prefiro que o onboarding seja rápido, com o foco no que eu vou usar no dia a dia. Quanto mais rápido eu aprender, melhor" (Entrevistado 1, Geração Z). Essa geração valoriza a praticidade e agilidade no processo de integração, preferindo evitar longos treinamentos ou apresentações que não sejam diretamente aplicáveis às suas funções imediatas.

Por fim, com o objetivo de esclarecer a análise comparativa entre a percepção das gerações, o Quadro 6 destaca de forma conclusiva como cada geração entende as etapas do processo de recrutamento e seleção.

Quadro 7: Percepções das diferentes gerações em cada etapa do processo de recrutamento e seleção proposto pela empresa

Etapas do Processo	Baby Boomers	Geração X	Millennials (Geração Y)	Geração Z
Requisição de Vaga e Alinhamento	Valorizam formalidade e clareza no alinhamento.	Buscam autonomia e participação, mas aceitam diretrizes claras.	Preferem flexibilidade e envolvimento com decisões, com foco no propósito do cargo.	Esperam agilidade e uma comunicação prática e objetiva.
Publicação da Vaga e Triagem	Preferem vagas anunciadas em canais tradicionais e formais.	Combinam métodos tradicionais com plataformas digitais.	Usam principalmente LinkedIn e valorizam a clareza na descrição das vagas.	Preferem redes sociais e plataformas rápidas, como o Instagram e LinkedIn.
Entrevistas Iniciais	Valorizam uma estrutura formal e o respeito à autoridade.	Preferem um processo participativo, com mais diálogo e menos hierarquia.	Valorizam feedback imediato e entrevistas dinâmicas.	Preferem entrevistas curtas e rápidas, com foco direto nos resultados e desafios.
Entrevistas com o Gestor e Avaliação Técnica	Valorizam a experiência e a hierarquia na avaliação.	Preferem avaliações práticas e baseadas em competências reais.	Valorizam a conexão pessoal e a clareza sobre o propósito do cargo.	Esperam desafios inovadores e avaliações técnicas que exijam raciocínio rápido.

Dinâmicas de Grupo e Entrevistas para Estagiários e Aprendizes	Não participam diretamente dessas etapas, mas veem valor no treinamento dos mais jovens.	Apreciam o papel da liderança nesse tipo de seleção, mas preferem avaliações mais técnicas.	Valorizam o trabalho em equipe e o desenvolvimento de soft skills nas dinâmicas.	Preferem dinâmicas mais ágeis, com foco em inovação e resultados rápidos.
Proposta de Contratação e Feedback	Valorizam o feedback formal e a transparência, principalmente em relação à estabilidade e benefícios de longo prazo.	Preferem feedback claro e direto, com foco no crescimento a médio prazo.	Esperam propostas que combinem crescimento rápido e um ambiente de trabalho com propósito.	Buscam feedback imediato e propostas que ofereçam inovação e oportunidades de aprendizado contínuo.
Onboarding	Valorizam uma integração estruturada e detalhada, com foco em entender todos os processos da empresa.	Esperam autonomia desde o início, com suporte técnico e prático adequado.	Buscam uma integração mais dinâmica e flexível, com foco no desenvolvimento rápido.	Preferem um onboarding ágil e orientado para desafios, com a possibilidade de se envolver em projetos inovadores desde o início.

Fonte: Elaborada pela autora (2024)

Desse modo, diante das respostas coletadas é possível concluir que a análise das percepções dos funcionários da empresa revela que as diferentes gerações têm expectativas variadas em relação às etapas do processo de recrutamento e seleção. Enquanto os Baby Boomers priorizam estabilidade e formalidade, a Geração X valoriza pragmatismo e eficiência. A geração Y está mais focada em alinhamento cultural e flexibilidade, enquanto a Geração Z busca rapidez, inovação e avaliações técnicas. Essas diferenças reforçam a importância de personalizar as práticas de recrutamento para atender às expectativas de cada geração e garantir que o processo seja eficaz para todos os envolvidos.

4.4 Melhorias propostas nas práticas de recrutamento e seleção da empresa para melhor atender às necessidades das diferentes gerações

Para propor melhorias nas práticas de recrutamento e seleção da empresa, é fundamental compreender que as diferentes gerações possuem expectativas e necessidades distintas. O sucesso na gestão de talentos depende da capacidade de adaptar os processos de recrutamento e integração para que cada geração se sinta valorizada e motivada a longo prazo. Abaixo estão algumas sugestões de melhorias que podem ser implementadas para otimizar essas práticas, com foco em atender as demandas específicas de Baby Boomers, Geração X, Millennials (Geração Y) e Geração Z.

4.4.1 Personalização do Processo de Recrutamento

Uma das principais necessidades que emergiram da análise das entrevistas é a personalização do processo de recrutamento para cada geração. Cada uma possui motivações distintas, como segurança e estabilidade para os Baby Boomers, autonomia e equilíbrio para a Geração X, propósito para a Geração Y e inovação para a Geração Z.

Para melhor atender essas expectativas, a empresa poderia segmentar seu processo de recrutamento. Por exemplo, ao anunciar vagas, a descrição e o estilo da comunicação podem ser ajustados para refletir o que é mais atraente para cada público. Para os Baby Boomers, seria interessante enfatizar segurança e benefícios de longo prazo. Já para os Millennials e Geração Z, a mensagem pode ser voltada para inovação, propósito social e flexibilidade. Essa segmentação ajudaria a atrair candidatos que se alinham aos valores e ao estilo de trabalho oferecido pela empresa.

4.4.2 Flexibilização das Etapas de Triagem

No processo de triagem, o uso de plataformas tradicionais, como LinkedIn e sites de recrutamento, ainda é importante, especialmente para a Geração X e Baby Boomers. No entanto, para atrair candidatos mais jovens, como os da Geração Z, a empresa pode adotar plataformas mais dinâmicas, como Instagram e redes sociais voltadas para o público mais jovem.

Outra melhoria possível é a criação de sistemas mais intuitivos de aplicação de vagas. Conforme observado por vários entrevistados, alguns processos de triagem são considerados confusos ou longos, o que desmotiva principalmente os Millennials e Geração Z. Um processo de triagem mais simples e eficiente, com a possibilidade de

aplicar por dispositivos móveis e receber feedbacks automáticos, pode aumentar a satisfação dos candidatos e agilizar o processo.

4.4.3 Feedback *Contínuo e Ágil*

Tanto os Millennials quanto a Geração Z enfatizam a necessidade de receber feedback contínuo e imediato ao longo do processo de seleção. Uma melhoria seria implementar mecanismos de feedback estruturado após cada etapa do processo de recrutamento, assegurando que todos os candidatos, independentemente de serem contratados ou não, recebam retornos claros e construtivos.

Para os Baby Boomers e Geração X, o feedback também é importante, mas eles valorizam mais uma comunicação formal e respeitosa. Isso sugere a necessidade de adaptar a forma e o conteúdo do feedback conforme a geração, garantindo que cada grupo receba o retorno de acordo com suas preferências.

4.4.4 Entrevistas *mais Dinâmicas e Envolventes*

Nas entrevistas, foi identificado que os gestores da Geração X preferem um estilo participativo, enquanto os Baby Boomers valorizam hierarquia e formalidade. Já os Millennials e a Geração Z buscam entrevistas que permitam interação e um diálogo mais fluido, com foco em inovação e desafios.

Uma solução seria flexibilizar o formato das entrevistas. Para cargos mais tradicionais, onde a Geração X e Baby Boomers tendem a ser candidatos, as entrevistas podem manter uma estrutura mais formal. Para os Millennials e Geração Z, pode-se incorporar dinâmicas, como painéis interativos e discussões sobre inovação, permitindo maior liberdade de expressão e um envolvimento ativo nas entrevistas.

4.4.5 Atualização da *Dinâmica de Grupo*

Atualmente, a dinâmica de grupo é voltada para estagiários e aprendizes, mas o formato poderia ser expandido para outros cargos, especialmente para candidatos mais jovens, que valorizam esse tipo de avaliação coletiva. As dinâmicas podem ser ajustadas para incluir desafios relacionados à inovação e ao trabalho em equipe, algo que a Geração Z aprecia. Para os Baby Boomers e Geração X, é possível propor dinâmicas que enfatizem mais a colaboração e a liderança prática, criando um equilíbrio entre os diferentes estilos de trabalho.

4.4.6 Flexibilização de Propostas e Benefícios

A percepção dos entrevistados mostrou que as gerações mais jovens, especialmente Millennials e Geração Z, valorizam propostas que oferecem flexibilidade no trabalho, como home office, horários flexíveis e oportunidades de desenvolvimento pessoal. Por outro lado, Baby Boomers e Geração X tendem a focar mais na segurança e benefícios de longo prazo, como previdência e estabilidade.

Uma estratégia de melhoria seria oferecer pacotes de benefícios personalizados, onde o colaborador pode escolher quais opções são mais atrativas para ele, como previdência privada ou subsídios para educação continuada. Essa flexibilidade no momento da contratação pode melhorar a atração e retenção de talentos de diferentes gerações.

4.4.7 Otimização do Onboarding

O processo de integração (onboarding) pode ser uma experiência mais inclusiva e ajustada para cada geração. Os Baby Boomers, por exemplo, apreciam uma abordagem mais detalhada e formal, enquanto os Millennials e Geração Z preferem uma integração mais dinâmica, que lhes permita se conectar rapidamente com a equipe e começar a contribuir de maneira significativa.

Uma sugestão seria implementar um onboarding flexível, onde os colaboradores possam optar por diferentes formas de integração, como treinamentos online, acompanhamento com mentores, ou projetos práticos que permitam um aprendizado rápido e direto. Adotar ferramentas tecnológicas para apoiar esse processo, como plataformas interativas de integração, também ajudaria a atender às expectativas de todas as gerações.

4.4.8 Desenvolvimento de Liderança Multigeracional

Por fim, é crucial que a empresa desenvolva um programa de treinamento de liderança que aborde as diferenças geracionais. Líderes e gestores precisam estar preparados para gerenciar equipes compostas por colaboradores de diferentes idades, com expectativas e motivações variadas. Investir em treinamentos que abordem a gestão de equipes multigeracionais e o desenvolvimento de estratégias de comunicação inclusiva ajudará a melhorar o ambiente de trabalho e a retenção de talentos.

Em resumo, ao adotar essas melhorias, a empresa poderá criar um ambiente mais inclusivo e motivador para todas as gerações, garantindo que cada colaborador, independentemente de sua idade, se sinta valorizado e engajado.

Por fim, para concluir, as análises realizadas ao longo desta seção demonstram que o sucesso do processo de recrutamento e seleção na empresa está fortemente relacionado à capacidade de atender às diversas necessidades e expectativas geracionais. As percepções dos gestores e colaboradores, representando Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z, revelaram características distintas em relação ao alinhamento com os valores da empresa, expectativas de carreira, comunicação durante o processo seletivo e o impacto das práticas de feedback e onboarding. As sugestões de melhorias propostas, como a personalização do processo de recrutamento, a flexibilização dos benefícios e a adaptação das entrevistas e dinâmicas de grupo, são estratégias fundamentais para atrair e reter talentos em um ambiente de trabalho cada vez mais diversificado. A implementação dessas melhorias permitirá à empresa alinhar suas práticas de gestão de pessoas às diferentes motivações geracionais, promovendo um ambiente inclusivo, produtivo e comprometido com o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores.

5 CONCLUSÕES

A pesquisa realizada teve como foco a análise das percepções de diferentes gerações sobre o processo de recrutamento e seleção em uma indústria de farinha de trigo. O estudo buscou entender como as diferentes gerações, incluindo Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z, percebem e se relacionam com as práticas de contratação e integração da empresa. Através de entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores, foi possível identificar as diferenças significativas entre as gerações em termos de expectativas e experiências em cada etapa do processo seletivo, especialmente nas fases de feedback, proposta de contratação e integrações.

No que se refere à fase de feedback, foi observado que as gerações mais jovens, como a Geração Z, valorizam um retorno rápido e contínuo, preferindo um processo ágil que permita ajustar suas abordagens conforme recebem orientações. Já a Geração X e os Baby Boomers demonstram uma maior aceitação por processos mais formais e espaçados, priorizando a clareza nas comunicações e o estabelecimento de prazos claros. Essa diferença aponta para a necessidade de práticas mais adaptáveis, que ofereçam uma combinação de feedbacks rápidos e estruturados para atender às expectativas de diferentes gerações.

Quanto à proposta de contratação, a Geração Z demonstrou interesse por oportunidades de crescimento rápido e ambientes de trabalho dinâmicos, com foco em inovação. A Geração Y, por sua vez, enfatizou a importância de alinhamento com os valores da empresa, como sustentabilidade e diversidade, buscando não apenas um emprego, mas um propósito em suas carreiras. Em contrapartida, as gerações mais antigas, como Baby Boomers e Geração X, tendem a valorizar a estabilidade, segurança no emprego e benefícios a longo prazo, como aposentadoria e previdência, refletindo um perfil mais conservador e voltado para a segurança.

Na fase de integrações, ficou claro que a personalização desse processo pode ser uma ferramenta estratégica importante para a retenção de talentos. Enquanto as gerações mais jovens, como Geração Z e Y, valorizam uma integração rápida e flexível, que lhes permita autonomia logo no início, as gerações mais experientes apreciam um processo mais estruturado e orientado, que lhes ofereça suporte e esclarecimento quanto às suas funções e expectativas no novo ambiente. A criação de um programa de integrações flexível, que contemple diferentes estilos de aprendizado e integração, foi uma das propostas apresentadas para melhorar a eficácia dessa fase.

Além disso, as percepções gerais sobre o processo de recrutamento e seleção indicam que, embora as práticas atuais da empresa sejam eficientes, há espaço para adaptações que atendam melhor às necessidades de cada grupo geracional. As melhorias sugeridas incluem a flexibilização dos benefícios, permitindo que os colaboradores escolham os pacotes que melhor se adequam às suas prioridades, além da criação de políticas mais inclusivas que considerem as diferentes motivações, necessidades e expectativas das gerações.

Portanto, a pesquisa conclui que a diversidade geracional dentro da empresa é uma riqueza, mas também representa um desafio na gestão de pessoas. Para garantir que as práticas de recrutamento, seleção e integração sejam eficazes, é fundamental que a empresa adote uma abordagem mais flexível e personalizada, ajustando-se às diferentes características e expectativas de cada geração. Somente assim será possível não apenas atrair, mas também reter talentos de diferentes perfis, promovendo um ambiente de trabalho mais inclusivo e adaptado às necessidades contemporâneas.

Sugestões para pesquisas futuras incluem uma análise mais ampla que envolva empresas de diferentes setores e tamanhos, a fim de verificar se as percepções das gerações sobre recrutamento e seleção são semelhantes ou se variam de acordo com o segmento e a cultura organizacional. Outra proposta seria investigar como o avanço tecnológico impacta a relação entre gerações mais antigas e os novos métodos de recrutamento digital, como o uso de inteligência artificial para triagem de currículos e entrevistas online.

Além disso, estudos futuros podem explorar mais profundamente o papel da diversidade geracional no desempenho e na colaboração dentro das equipes, analisando como diferentes gerações trabalham juntas no dia a dia e como a gestão pode otimizar essas relações para melhorar a produtividade e a inovação.

Essas futuras investigações poderão fornecer um entendimento ainda mais abrangente das dinâmicas intergeracionais no ambiente de trabalho, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão de talentos em um cenário de trabalho cada vez mais diversificado.

REFERÊNCIAS

- ANDREA, B.; et al. **Generational differences in work values, outcomes, and person-organization values fit**. Journal of Managerial Psychology, v. 31, n. 8, p. 179-201, 2016.
- ARAUJO, A. T.; DANTAS, T. **As três gerações atuantes no mercado de trabalho**. SciELO em Perspectiva: Humanas, 2020. Disponível em: <https://humanas.blog.scielo.org/blog/2020/04/06/cartilha-para-enfrentamento-do-estresse-em-tempos-de-pandemia-uma-contribuicao-da-psicologia/>. Acesso em: 3 ago. 2024.
- BOGLANDER, G.; SNELL, S.; MORRIS, S. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2019.
- BREAUGH, J. A. **Employee recruitment: current knowledge and important areas for future research**. Human Resource Management Review, v. 18, n. 3, p. 103-118, 2008.
- CLOSS, D. **Canais de comunicação interna: vantagens e desvantagens de 9 ferramentas de C.I.** Endomarketing.tv, 2019.
- CONGER, J. A. **The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership**. John Wiley & Sons, 1998.
- COSTA, A. S. M.; WANDERLEY, S. E. P. V. **Estudos organizacionais: o desafio de olhar para o passado e ampliar a agenda de pesquisa**. SciELO em Perspectiva: Humanas, 2021. Disponível em: <https://humanas.blog.scielo.org/blog/2021/05/19/estudos-organizacionais-o-desafio-de-olhar-para-o-passado-e-ampliar-a-agenda-de-pesquisa/>. Acesso em: 3 ago. 2024.
- DIONIZIO, J. D. C.; CAVALCANTI JUNIOR, P. C. R. **Os impactos da pandemia nas relações de trabalho**. Pesquisa & Educação a Distância, v. 2, n. 30, 2023.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2018.
- EISNER, S. P. **Managing Generation Y**. SAM Advanced Management Journal, v. 70, n. 4, p. 4-15, 2005.
- FAY, W. H. **Generation, Discourse, and Social Change**. Cambridge University Press, 1993.
- FLEURY, M. T. L. **Gestão da Diversidade Cultural: Desafios e oportunidades**. São Paulo: Atlas, 2016.
- FRANCIS, T.; HOEFEL, F. **True Gen: Generation Z and its implications for companies**. McKinsey & Company, 2018.
- GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GURSOY, D.; CHI, C. G.; KARADAG, E. **Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees**. Journal of Hospitality Marketing & Management, v. 22, n. 5, p. 504-528, 2013.

GURSOY, D.; MAIER, T. A.; CHI, C. G. **Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce.** International Journal of Hospitality Management, v. 27, n. 3, p. 448-458, 2008.

IBM. **Diversity and Inclusion Report 2019.** Disponível em: <https://www.ibm.com/employment/inclusion/>. Acesso em: 3 ago. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua.** IBGE, 2023.

KUPPERSCHMIDT, B. R. **Multigeneration employees: Strategies for effective management.** The Health Care Manager, v. 19, n. 1, p. 65-76, 2000.

LYONS, S. T.; KURON, L. **Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research.** Journal of Organizational Behavior, v. 35, n. S1, p. S139-S157, 2014.

MARRAS, J. P. **Gestão de Pessoas: administração de recursos humanos.** 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

MICROSOFT. **Diversity and Inclusion Report 2020.** Disponível em: <https://www.microsoft.com/diversity/>. Acesso em: 3 ago. 2024.

MCCRINDLE, M. **The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations.** UNSW Press, 2009.

PARRY, E.; URWIN, P. **Generational differences in work values: A review of theory and evidence.** International Journal of Management Reviews, v. 13, n. 1, p. 79-96, 2011.

RIBEIRO, A. R. **Seleção por Competências: métodos e práticas.** São Paulo: Saraiva, 2016.

RODRIGUEZ, J.; et al. **Generational characteristics and work-related attitudes: A review and comparison.** Journal of Organizational Behavior, v. 40, n. 7, p. 79-96, 2019.

SANTOS, G.; et al. **Generational differences in the workplace: A review of theory and evidence.** Journal of Organizational Behavior, v. 32, n. 3, p. 137-157, 2011.

SHEPARD, J. M. **Sociology.** Belmont: Wadsworth, 2004.

SMOLA, K. W.; SUTTON, C. D. **Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium.** Journal of Organizational Behavior, v. 23, n. 4, p. 363-382, 2002.

SOUSA, R. F. de. **Conflitos de gerações no ambiente de trabalho: estudo de caso na procuradoria geral do trabalho - PGT.** Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2016.

TWENGE, J. M.; CAMPBELL, S. M. **Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace.** Journal of Managerial Psychology, v. 23, n. 8, p. 862-877, 2008.

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

WIEDMER, T. **Generations do differ: Best practices in leading traditionalist, boomers, and generations X, Y, and Z.** Delta Kappa Gamma Bulletin, v. 82, n. 1, p. 51-58, 2015.

ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILIPCZAK, B. **Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace.** AMACOM, 2013.