

# REVISTA TÓPICOS

---

## GERAÇÃO Z: IMPACTOS, EXPECTATIVAS E DESAFIOS NO AMBIENTE CORPORATIVO

DOI: 10.5281/zenodo.14407558

Alessandra Punhagui Martins<sup>1</sup>

### RESUMO

A Geração Z, nascida entre 1990 e 2010, emerge em um cenário de intensa digitalização e inovações tecnológicas da 5ª Revolução Industrial. Essa geração é moldada pela hiperconectividade e eventos globais significativos, como a Covid-19, que influenciaram suas perspectivas profissionais e aspirações. Pragmatismo, abertura ao diálogo e ênfase na diversidade são características marcantes, assim como a busca por segurança no emprego e alinhamento de valores organizacionais. A adaptação das práticas organizacionais é fundamental para atrair e reter talentos, que valorizam processos seletivos transparentes e benefícios flexíveis, como horários ajustáveis e bônus financeiros. A cultura organizacional surge como elemento crucial na escolha do empregador, devendo refletir autenticidade e inclusão, aspectos essenciais para engajá-los. Os líderes desempenham um papel central, promovendo comunicação eficaz, feedback contínuo e práticas que reforcem os valores corporativos. Empresas que priorizam a flexibilidade, oportunidades de aprendizado contínuo e desenvolvimento de lideranças são mais propensas a reter os profissionais da Geração Z, que

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

buscam equilíbrio entre carreira e qualidade de vida. As organizações que negligenciam a construção de uma cultura robusta e inclusiva arriscam perder vantagem competitiva e talentos estratégicos, enquanto aquelas que adotam abordagens dinâmicas e inovadoras estarão mais bem posicionadas para enfrentar os desafios contemporâneos. Diante do exposto, este estudo tem como objetivo explorar os impactos, expectativas e desafios da Geração Z no ambiente corporativo. A metodologia adotada foi a revisão bibliográfica, baseada no referencial teórico apresentado na disciplina, como as discussões sobre o contexto, além de autores relevantes na área.

Palavras-chave: Geração Z. Cultura Organizacional. Feedback. Retenção de Talentos. Liderança.

## ABSTRACT

The Generation Z, born between 1990 and 2010, emerges in a context of intense digitalization and technological innovations driven by the 5th Industrial Revolution. This generation is shaped by hyperconnectivity and significant global events, such as Covid-19, which have influenced their professional perspectives and aspirations. Pragmatism, openness to dialogue, and an emphasis on diversity are key characteristics, along with the pursuit of job security and alignment with organizational values. The adaptation of organizational practices is essential to attract and retain talent, as Generation Z values transparent recruitment processes and flexible benefits, such as adjustable schedules and financial bonuses. Organizational culture plays a crucial role in employer selection, needing to reflect authenticity and inclusion, essential aspects to engage this generation. Leaders play a central role by fostering effective

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

communication, continuous feedback, and practices that reinforce corporate values. Companies that prioritize flexibility, opportunities for continuous learning, and leadership development are more likely to retain Generation Z professionals, who seek a balance between career and quality of life. Organizations that neglect building a robust and inclusive culture risk losing their competitive edge and strategic talent, while those that adopt dynamic and innovative approaches will be better positioned to address contemporary challenges. This study aims to explore the impacts, expectations, and challenges of Generation Z in the corporate environment. The methodology employed was a literature review based on theoretical frameworks presented in the discipline, alongside discussions on the context and insights from relevant authors in the field.

Keywords: Generation Z. Organizational Culture. Feedback. Talent Retention. Leadership.

## 1 Introdução

No contexto da 5ª Revolução Industrial, marcada por inovações tecnológicas disruptivas e pela intensificação da globalização, emerge a Geração Z. Constituída por indivíduos nascidos entre meados da década de 1990 e o início dos anos 2010, essa geração desenvolveu-se em um ambiente profundamente digitalizado, no qual a tecnologia se consolidou como elemento intrínseco de sua identidade. Além disso, a hiperconectividade e a vivência de eventos globais de grande impacto, como a pandemia da Covid19, e sucessivas crises econômicas, desempenharam um papel crucial na reformulação de suas perspectivas e

# REVISTA TÓPICOS

---

aspirações, moldando uma visão de mundo única e adaptada aos desafios contemporâneos. Adicionalmente, a pluralidade intergeracional presente nos ambientes corporativos, composta por Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z, cada qual com expectativas e necessidades distintas, apresenta um desafio significativo para as organizações. Encontrar o equilíbrio entre essas demandas, ao mesmo tempo em que se busca impulsionar a vantagem competitiva e garantir a sustentabilidade dos negócios, torna-se um elemento sine qua non para o sucesso organizacional em um cenário marcado por constantes transformações.

Diante do exposto, este estudo tem como objetivo explorar os impactos, expectativas e desafios da Geração Z no ambiente corporativo.

Este paper teve como metodologia a revisão bibliográfica realizada baseando-se no referencial teórico apresentado na disciplina, assim como nas discussões sobre o contexto do impacto da Geração Z no ambiente corporativo. Está estruturado, além desta introdução (capítulo 1) em 4 capítulos abordando os temas: Quem é a geração Z (capítulo 2), Da atração a retenção de talentos. O grande desafio (capítulo 3), A cultura organizacional (capítulo 4), e Considerações Finais (capítulo 5).

## 2 Quem é a geração Z

De acordo com a McKinsey, a geração Z representa 26% da população mundial, enquanto no Brasil somam aproximadamente 30 milhões de pessoas, conforme pesquisa da consultoria Fung Global Retail & Technology (2024). Em parceria com a Box1824, a McKinsey realizou um

# REVISTA TÓPICOS

---

estudo que envolveu a geração Z e outras gerações, com o objetivo de mapear os comportamentos da geração Z. Os resultados indicaram que os jovens são mais pragmáticos, tolerantes e abertos ao diálogo, além de abordarem a vida com mais humor e leveza.

No âmbito das expectativas profissionais, a geração Z atribui elevada importância à segurança no emprego, aliada à possibilidade de desenvolvimento de carreira estruturada em formato de projetos que dialoguem com suas aspirações e valores. Para esses jovens, a aderência das práticas organizacionais à sua visão de mundo é um fator determinante na escolha e permanência na organização. Na ausência desse alinhamento, mostram-se propensos a buscar novas oportunidades, evidenciando uma postura proativa e disposta a assumir riscos em prol de condições mais alinhadas aos seus princípios. Adicionalmente, é imperativo que o propósito organizacional esteja intrinsecamente incorporado tanto às ações cotidianas quanto às estratégias de longo prazo, conferindo autenticidade e coerência às práticas institucionais.

A geração Z também se caracteriza por sua abordagem pragmática e realistas. São inclinados a quebrar paradigmas e a desafiar o status quo, ao mesmo tempo que priorizam a diversidade e valorizam a individualidade. A comunicação aberta e o diálogo são fundamentais para o seu desenvolvimento, visto que encaram a troca de ideias como uma oportunidade de aprender e agregar valor. Buscam maior autenticidade em suas formas de expressão e atribuem grande importância à transparência nas relações interpessoais. Além disso, transita com facilidade por

# REVISTA TÓPICOS

---

diferentes comunidades e grupos diversos, procurando pontos de conexão entre as diversas culturas e realidades.

Corroborando com os fatos acima, a pesquisa da Pontotel revela que a geração Z possui visão mais simplificada sobre os problemas, antecipando-se a eles com soluções inovadoras. Como uma geração que cresceu imersa em ambiente digital, a inovação faz parte de sua rotina, o que oferece as empresas vantagem competitiva, desde que souberem aproveitar esse comportamento disruptivo.

A pesquisa realizada pelo INC (2019) aponta que a geração Z terá um impacto significativo no contexto do trabalho, questionando e desafiando os modelos tradicionais de gestão de negócios e pessoas. Entre os dados revelados, destaca-se que 77% dos membros da geração Z preferem gestores mais conectados, especialmente os da geração Y. Além disso, 28% dos jovens dessa geração que estão no mercado de trabalho relatam sentir-se esgotado, enquanto 72% indicam que preferem comunicação aberta e presencial, mesmo estando conectados digitalmente. Quando se trata de liderança direta, 43% preferem abordagem autogerida e independente, e 73% consideram a diversidade como aspecto mais importante ao trabalhar em equipe. Finalmente, 77% afirmaram que o nível de diversidade da empresa influencia diretamente sua decisão de ingressar no quadro funcional.

Diante desse cenário, é crucial que as organizações assim como seus líderes, estejam preparados para lidar com a diversidade e as expectativas

# REVISTA TÓPICOS

---

dessa geração. Apenas assim, será possível atraí-los, mantê-los engajados e comprometidos a longo prazo.

## 3 Da Atração a Retenção de Talentos, o grande desafio

A adaptação dos processos de recrutamento e seleção é essencial para atender às demandas emergentes da geração Z, cujas características específicas exigem novas abordagens por parte das organizações. Processos seletivos extensos e pouco transparentes são frequentemente rejeitados por esses jovens, que priorizam o acesso prévio a informações sobre o formato do processo e a conduta ética da empresa em relação a colaboradores, clientes e questões ambientais. Esses aspectos, como aponta Peixoto (2024), tornam-se mais relevantes diante do dado de que, em 2023 a geração Z ocupou mais de 35% das vagas de trabalho. Com a crescente inserção dessa geração no mercado, suas prioridades e valores têm impulsionado transformações significativas na forma como os processos seletivos são estruturados e conduzidos.

Adicionalmente, o formato e a composição do pacote de benefícios oferecido desempenham papel central na atração e retenção desses talentos. De acordo com a pesquisa da Robert Half International, ao escolher um emprego, 88% da geração Z valorizam horários flexíveis, 77% preferem bônus financeiros, 69% priorizam seguro saúde, sendo o salário o principal fator de decisão.

Após a contratação, ter profissionais engajados é um dos maiores desafios no cenário atual. A Gallup, em seu relatório de 2023, aponta que apenas

# REVISTA TÓPICOS

---

21% dos trabalhadores globalmente estão engajados no trabalho, o que impacta negativamente o desempenho organizacional, resultando em menor produtividade e maior rotatividade de funcionários. Empresas com elevados índices de engajamento, por outro lado, apresentam 23% mais lucro, 18% mais produtividade e 37% menos rotatividade, além de um aumento significativo na satisfação dos clientes. A McKinsey, em pesquisa similar, destaca que organizações que investem em estratégias para engajar seus colaboradores tem 30% mais chance de superar seus concorrentes em rentabilidade e são 4 vezes mais propensas a reter talentos-chave.

No contexto atual, garantir o engajamento dos profissionais é essencial, mas também representa um desafio, especialmente no cenário atual, onde é possível encontrar todas as gerações trabalhando em conjunto, tendo expectativas e interesses diferentes. Esse desafio se intensifica quando se observa a geração Z, que não só busca oportunidades em empresas que alinhem seus valores e crenças pessoais, mas também prioriza o equilíbrio financeiro.

A liderança emerge como um fator chave nesse cenário, especialmente no que tange ao desenvolvimento de pessoas e à comunicação eficaz, aspectos essenciais para a geração Z. A comunicação fluida, uma das principais demandas dessa geração, requer que os líderes adaptem seu estilo de gestão ao público com o qual está lidando. Nesse contexto, práticas de feedback contínuo tornam-se diferencial, uma vez que a geração Z valoriza um ambiente de comunicação aberta e construtiva. Dado que muitos

# REVISTA TÓPICOS

---

integrantes dessa geração estão no início de suas trajetórias profissionais, a necessidade de orientação constante é uma característica marcante.

Assis (2022) destaca que a convivência entre diferentes gerações no ambiente de trabalho pode gerar conflitos, exigindo que os líderes possuam habilidades de mediação para garantir que tais divergências não impactem negativamente na produtividade ou no clima organizacional.

Completando essa análise, Martins (2021), enfatiza que os líderes devem focar não apenas na entrega de resultados, mas também no desenvolvimento de novas lideranças, impulsionado o empreendedorismo e inovação. Esse enfoque acelera as entregas necessárias e promove a criação de um ambiente dinâmico, capaz de atender as necessidades internas, além de gerar vantagem competitiva.

Outro aspecto relevante no cenário organizacional é a reavaliação das estruturas de cargos. Para a geração Z, a possibilidade de transitar entre diferentes áreas da empresa representa importante fonte de motivação e aprendizado contínuo, aspectos altamente valorizados por essa geração.

A flexibilidade no trabalho, especialmente a possibilidade de home office, se destaca como aspecto relevante para a geração Z, que valoriza o equilíbrio entre carreira e qualidade de vida.

A cultura organizacional é crucial para a retenção de talentos, especialmente para a geração Z, que busca alinhamento genuíno entre os

# REVISTA TÓPICOS

---

valores da empresa e seus interesses. Empresas que conseguem esse alinhamento criam ambientes mais propensos a reter seus colaboradores.

## 4 Cultura Organizacional

A Gallup, em Chiavenato (2021) compara a cultura organizacional à personalidade de uma organização, ressaltando que empresas com cultura robusta tendem a apresentar desempenho superior, enquanto aquelas com culturas disfuncionais podem comprometer seus resultados e conduzir ao declínio. A cultura organizacional molda o ambiente de trabalho e as interações diárias, refletindo os valores, crenças e práticas que definem a identidade da organização. Nesse sentido, Cidade (2023) destaca que, para a Geração Z, a cultura organizacional exerce um papel crucial na escolha do empregador. Para atrair esse público, as empresas precisam comunicar seus valores de maneira clara e genuína, abandonando frases clichês e estereótipos, e substituindo-os por ações concretas.

A comunicação dessa cultura deve ocorrer em canais digitais e redes sociais, meios com os quais a geração Z se conecta de forma mais eficaz. O uso de provas sociais, como depoimentos de colaboradores, fortalece essa comunicação e torna a cultura mais autêntica. A estratégia de utilizar colaboradores como embaixadores da marca é eficaz para engajar a geração Z, que tende a se conectar com pessoas e ações reais do que com declarações corporativas abstratas. Além disso, é fundamental facilitar espaços e canais de diálogo onde esses valores possam ser discutidos abertamente.

# REVISTA TÓPICOS

---

Barret (2017), reforça a ideia de que a cultura organizacional é um fenômeno dinâmico, que evolui conforme as necessidades, desafios e mudanças na organização. A cultura rígida e inflexível dificultará o crescimento organizacional e afastará talentos em potencial. Nesse contexto, a liderança assume papel de destaque, sendo a responsável por demonstrar a cultura organizacional por meio de ações concretas e consistentes no dia a dia. A liderança portanto, deve ser a principal fonte de exemplos e deve garantir que os valores da empresa sejam vividos por todos.

Veloso (2021) complementa essa perspectiva, afirmando que todas as ações culturais precisam ser sustentadas por práticas concretas, como feedbacks e rituais organizacionais, que reforçam o DNA da empresa. A constância dessas ações é fundamental para que os colaboradores não apenas internalizem a cultura, mas também compreendam o propósito e a missão da organização.

A cultura organizacional quando bem alicerçada, torna-se um dos pilares para o sucesso corporativo e um fator decisivo para a vantagem competitiva, mas deve ser monitorada e ajustada continuamente para garantir a sua eficácia. A mudança cultural, muitas vezes lenta e desafiadora, requer a disposição da organização em adaptar-se e melhorar continuamente, especialmente em um ambiente globalizado e competitivo.

A pesquisa da Deloitte (2023) corroborou essa visão, revelando que 54% da geração Z prefere trabalhar em organizações que compartilham seus valores, com 47% destacando a cultura organizacional como um dos fatores

# REVISTA TÓPICOS

---

mais importantes na escolha de um empregador. Além disso, 47% dos membros dessa geração indicam que a cultura inclusiva e a promoção da diversidade são fundamentais para seu engajamento e satisfação no trabalho.

Diante desse cenário, a falta de atenção à cultura organizacional representa uma falha estratégica para as empresas que buscam além de atrair, reter talentos da geração Z.

## 5 Considerações Finais

Compreender as nuances da 5ª Revolução Industrial e adaptar-se às transformações decorrentes de um ambiente globalizado e altamente competitivo, aliado à gestão de equipes intergeracionais, constitui um grande desafio para as organizações. Esse cenário exige mais do que atenção: requer um esforço estratégico e contínuo. A integração dos objetivos organizacionais com a valorização da diversidade intergeracional, utilizando-a como catalisadora da inovação, fundamentada em uma cultura organizacional que promova a cocriação, não apenas potencializa o alcance do sucesso, mas também assegura uma vantagem sustentável e a longevidade dos negócios.

O ambiente corporativo está em rápida transformação, impulsionado por dinâmicas macroeconômicas e pelas demandas específicas da Geração Z. Buscar o equilíbrio, considerando o potencial que cada geração pode agregar ao ambiente organizacional, contribui significativamente para o sucesso nos processos de atração como de retenção de talentos. Nesse

# REVISTA TÓPICOS

---

contexto, a liderança emerge como elemento central, dado que, apesar do avanço tecnológicos e estruturais, o foco permanece nas pessoas, o componente mais complexo em qualquer processo de transformação. Encontrar esse equilíbrio cria uma sinergia em que os três pilares fundamentais sejam beneficiados: empresas, colaboradores e clientes. Além disso, promove mudanças positivas em um cenário global, fortalecendo a capacidade das organizações de enfrentar os desafios contemporâneos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Assis, P. R. P. F., Costa, F. A., Nakashima, T. B. G. da S., Dejavite, L. C., Alves, I. R., Teixeira, S. L., Lopes, A. C. T., & Porfirio, T. F. dos S. (2022). Os Desafios dos Líderes da Geração Z e o Papel da Comunicação. Em A Arte da Gestão. Letra e Forma Editora.

Barret, R. (2017). A Organização Dirigida por Valores. Liberando o potencial humano para a performance e lucratividade. Rio de Janeiro: Alta Books.

Cidade, D. (2023). Cultura organizacional e a Geração Z: comunicando a essência da sua startup. Disponível em 07 de dezembro de 2023, de [https://startups.com.br/coluna/cultura-organizacional-e-a-geracao-z-comunicando-a-essencia-da-sua-startup/?utm\\_source=chatgpt.com](https://startups.com.br/coluna/cultura-organizacional-e-a-geracao-z-comunicando-a-essencia-da-sua-startup/?utm_source=chatgpt.com). Acessado em 01 de dezembro de 2024.

Chiavenato, I. (2021). Recursos Humanos. São Paulo: Atlas.

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

Dtackpole, B. (2019) Bye-bye, foosball. Here are the perks that truly attract top-notch\_\_talent. Disponível em 03 de maio de 2019, de <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/bye-bye-foosball-here-are-perks-truly-attract-top-notch-talent>. Acessado em 04 de dezembro de 2024.

Gallup. (2023). State of the Global Workplace Report 2023. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/257584/state-global-workplace-report-2023.aspx>. Consultado em 05 de dezembro de 2024.

Jenkins P. (2019) [Como a Geração Z Transformará o Futuro Local de Trabalho](https://www.inc.com/ryan-jenkins/the-2019-workplace-7-ways-generation-z-will-shape-it.html). Disponível em 15 de janeiro de 2019, de <https://www.inc.com/ryan-jenkins/the-2019-workplace-7-ways-generation-z-will-shape-it.html>. Acessado em 02 de dezembro de 2024.

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

McKinsey & Company. (n.d.). Os millennials, lamentamos informar, são coisa do passado. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/blog-made-in-brazil/os-millennials-lamentamos-informar-sao-coisa-do-passado>. Acessado em 02 de dezembro de 2024.

McKinsey & Company. (2023). The Power of People: Engaging Employees for High Performance. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/organization/our-insights/the-power->

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

[of-people-engaging-employees-for-high-performance](#). Consultado em 5 de dezembro de 2024.

Peixoto, B. (2024) Os Desafios De Liderar A Geração Z. Rh Pra Você. Disponível em 16 de julho de 2024, de <https://Rhpravoce.Com.Br/Colab/Os-DesafiosDe-Liderar-A-Geracao-Z/>. Acesso em 02 de dezembro de 2024.

Pontotel (2024) Geração Z no mercado de trabalho: entenda como é e veja as principais características. Disponível em 03 de setembro de 2024, de <https://www.pontotel.com.br/geracao-z/> Acessado em 03 de dezembro de 2024.

Saltoratto, G. M., Gaschler, T., Aguiar, V. D. S. M., & de Oliveira, M. C. (2019). Geração Z e os seus impactos na cultura organizacional. Revista Produção Online, 19(3), 1027-1047.

Velloso, V. (2024). Como transformar a cultura em uma vantagem competitiva? Disponível em 30 de julho de 2024, de [https://mitsloanreview.com.br/como-transformar-a-cultura-em-uma-vantagem-competitiva/?utm\\_source=chatgpt.com](https://mitsloanreview.com.br/como-transformar-a-cultura-em-uma-vantagem-competitiva/?utm_source=chatgpt.com). Acessado em 01 de dezembro de 2024.

<sup>1</sup> Graduação em Psicologia. Mestranda em Administração pela Must University e pós graduanda em Neurociência do Comportamento pelo IPOG. E-mail: [alessandra@apprimore.com.br](mailto:alessandra@apprimore.com.br)