

# REVISTA TÓPICOS

---

## OS DESAFIOS DA GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO: IMPLICAÇÕES PARA A LIDERANÇA E A CULTURA ORGANIZACIONAL

DOI: 10.5281/zenodo.15354820

Robson Luiz Magalhães Coutinho<sup>1</sup>

### RESUMO

Este artigo aborda o impacto da chegada da Geração Z no mercado de trabalho, destacando como as organizações estão se preparando para integrar essa nova força de trabalho composta por indivíduos altamente conectados, adaptáveis e engajados com causas sociais. O objetivo principal é analisar as mudanças necessárias nas práticas de gestão de pessoas, liderança e cultura organizacional, a fim de atender às expectativas dessa geração, que demonstra preferência por ambientes colaborativos, comunicação transparente e desenvolvimento contínuo. A metodologia utilizada consiste em uma revisão bibliográfica, com base em autores que discutem as principais características e os desafios que a Geração Z impõe às empresas contemporâneas. O conteúdo pesquisado evidencia que essa geração valoriza a flexibilidade, o propósito no trabalho, a diversidade, a inovação e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, desafiando as estruturas tradicionais de trabalho. A conclusão sugere que, embora muitas organizações já estejam cientes das demandas dessa nova geração, ainda

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

existem lacunas significativas em termos de práticas gerenciais e culturais que precisam ser superadas. A adoção de estratégias mais inclusivas e modernas é fundamental para garantir o engajamento, o desenvolvimento e a retenção dos jovens profissionais no ambiente corporativo.

Palavras-chave: Geração Z. Liderança. Cultura organizacional.

## ABSTRACT

This article discusses the impact of Generation Z's entry into the labor market, highlighting how organizations are preparing to integrate this new workforce composed of highly connected, adaptable individuals who are engaged with social causes. The main objective is to analyze the necessary changes in people management practices, leadership styles, and organizational culture in order to meet the expectations of this generation, which shows a preference for collaborative environments, transparent communication, and continuous development. The methodology employed is a literature review based on authors who explore the main characteristics and challenges that Generation Z presents to contemporary companies. The research findings indicate that this generation values flexibility, purpose at work, diversity, innovation, and work-life balance, challenging traditional work structures. The conclusion suggests that, although many organizations are already aware of this generation's demands, there are still significant gaps in managerial and cultural practices that must be addressed. The adoption of more inclusive and modern strategies is essential to ensure the engagement, development, and retention of young professionals in the corporate environment.

Keywords: Generation Z. Leadership. Organizational culture.

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

## 1 Introdução

Este paper tem como metodologia a revisão bibliográfica, realizada a partir do referencial teórico abordado na disciplina e selecionado de acordo com as discussões sobre o contexto da chegada da Geração Z no mercado de trabalho. O ingresso dessa geração nas organizações exige uma profunda reavaliação das práticas de gestão de pessoas, liderança e cultura organizacional, uma vez que os indivíduos nascidos entre 1995 a 2010 apresentam características e expectativas que desafiam os modelos tradicionais adotados pelas empresas.

A Geração Z é composta por indivíduos altamente conectados, críticos e autônomos, que cresceram em um ambiente digitalizado e são nativos em tecnologia. Essa imersão em um mundo hiperconectado traz consigo uma série de demandas que necessitam de ajustes significativos nas abordagens corporativas. Tais profissionais não se interessam apenas pela remuneração, mas buscam um trabalho alinhado com seus valores, como diversidade, flexibilidade e propósito. Além disso, o ambiente organizacional atual, predominantemente formado por gerações anteriores, apresenta desafios significativos para uma integração harmoniosa, como evidenciado por diferentes autores, que destacam a necessidade de uma liderança transformacional e políticas de gestão mais inclusivas.

O presente estudo busca compreender como as organizações estão se preparando para lidar com a chegada da Geração Z, destacando as estratégias adotadas e os principais desafios enfrentados na adaptação de suas culturas e práticas de gestão. Este trabalho também visa discutir as

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

implicações da resistência geracional e as oportunidades de inovação proporcionadas por essa nova força de trabalho.

## 2 A Preparação das Organizações Frete à Chegada da Geração Z no Mercado de Trabalho

O ingresso da Geração Z no mercado de trabalho tem exigido das organizações uma profunda revisão de suas práticas de gestão de pessoas, liderança e cultura organizacional. Nascidos entre 1995 e 2010, os indivíduos dessa geração compartilham características singulares, como a imersão digital desde a infância, alta conectividade, espírito crítico e autonomia. Esses elementos desafiam modelos tradicionais de trabalho e demandam adaptações significativas por parte das empresas.

Segundo Dias, Santos e Souza (2023), a Geração Z possui um perfil dinâmico e nato-digital, sendo essencial para as organizações que desejam se manter atualizadas e competitivas. Os autores destacam que essa geração valoriza não apenas a remuneração, mas também aspectos como qualidade de vida, diversidade, inclusão, flexibilidade e propósito no trabalho. Para esses jovens, o sucesso profissional está intrinsecamente ligado à realização pessoal, ao ambiente inclusivo e ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

O ambiente organizacional contemporâneo, majoritariamente composto por indivíduos das gerações X e Y nos níveis táticos e estratégicos, ainda apresenta resistência à incorporação plena dos valores e práticas requeridas pela Geração Z. Tal lacuna gera tensões intergeracionais e pode

# REVISTA TÓPICOS

---

comprometer tanto o engajamento quanto a retenção desses novos profissionais (Fantini & Souza, 2015). A dificuldade em aceitar modelos de hierarquia rígida, a necessidade de feedback constante e a busca por autonomia evidenciam um descompasso entre os modelos tradicionais de gestão e as expectativas da nova geração.

Bezerra et al. (2019) reforçam que a Geração Z é crítica, autônoma e inquieta, e exige um ambiente de trabalho que promova aprendizado contínuo, inovação e colaboração. Esses fatores tornam-se ainda mais relevantes diante de um cenário global competitivo e digitalizado. Portanto, para atrair e reter esses talentos, as empresas precisam adaptar suas políticas de gestão, adotando práticas como home office, jornadas flexíveis, projetos multidisciplinares e remuneração estratégica.

A justiça distributiva, conceito desenvolvido por Rego (2002), citado por Santos et al. (2019), assume papel relevante na contração de um ambiente percebido como justo e atrativo. Os autores apontam que a percepção de equidade nas promoções, remuneração e reconhecimento impacta diretamente a motivação dos profissionais da Geração Z. Nesse sentido, estratégias de compensação que integrem retorno financeiro, reconhecimento simbólico e oportunidades de desenvolvimento pessoal mostram-se eficazes.

Feitosa (2021f) complementa ao afirmar que a remuneração estratégica deve refletir os valores da nova geração, indo além da lógica produtivista para incorporar ações voltadas à justiça social, como programas de voluntariado e incentivos à educação. Além disso, segundo a autora, é

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

imprescindível oferecer modelos de liderança transformacional, capazes de inspirar, mobilizar e desenvolver os talentos de forma colaborativo e inclusiva (Feitosa, 2021j).

Embora a literatura aponte avanços no reconhecimento da importância da Geração Z no ambiente organizacional, ainda há uma distância entre o discurso e a prática. A pesquisa de Pauli et al. (2020) evidencia que muitas empresas não possuem políticas estruturadas para lidar com a diversidade geracional, tampouco ferramentas específicas para atender às demandas dessa nova força de trabalho. Os autores destacam que a ausência de estratégias claras pode levar à desmotivação e à alta rotatividade desses profissionais.

A gestão eficaz da diversidade geracional, como propõe Feitosa (2021c), requer a revisão dos programas de benefícios, ações de treinamento específicas e políticas de inclusão que contemplem diferentes perfis e necessidades. Essa abordagem, além de favorecer o clima organizacional, fortalece a sinergia entre equipes multigeracionais e amplia a capacidade de inovação.

Em síntese, embora muitas organizações estejam em processo de adaptação, ainda é possível afirmar que grande parte das empresas não está totalmente preparada para receber a Geração Z de forma plena. A inadequação de práticas de liderança, comunicação e gestão de talentos às expectativas dessa nova geração representa um desafio estratégico que precisa ser enfrentado com urgência.

# REVISTA TÓPICOS

---

## 3 Organizações em Transformação: Estão Preparadas para Acolher a Geração Z?

A inserção da Geração X no mercado de trabalho representa um fenômeno organizacional significativo e desafiador. Nascidos entre os anos de 1996 a 2011, essa geração apresenta características marcadamente distintas das gerações que a antecederam, como os Millennials (Geração Y) e a Geração X. Tal diferenciação se dá, principalmente, pelo fato de terem nascido em um mundo amplamente digitalizado, sendo considerados nativos digitais (Mazzoni, 2022).

Segundo Emmanuel (2020), a Geração Z cresceu em um ambiente cercado por tecnologias digitais, redes sociais, dispositivos móveis e conectividade constantes. Essa familiaridade com a tecnologia influencia diretamente a forma como esses indivíduos se comunicam, aprendem, trabalham e se relacionam. De acordo com Chiavenato (2020), as organizações contemporâneas estão inseridas em um contexto de mudanças rápidas, exigindo elevada capacidade de adaptação. Nesse cenário, os membros da Geração X se destacam pela agilidade na assimilação de novas ferramentas tecnológicas, porém, trazem consigo expectativas específicas em relação ao ambiente de trabalho, à liderança e ao propósito organizacional.

Um aspecto fundamental para compreender o impacto da Geração X nas empresas diz respeito às suas motivações. Diferentemente das gerações anteriores, esses jovens profissionais não buscam, prioritariamente, estabilidade ou planos de carreira tradicionais. Flippin (2017) aponta que a Geração Z valoriza experiências de aprendizado contínuo, flexibilidade,

# REVISTA TÓPICOS

---

autonomia e alinhamento com causas sociais e ambientais. O propósito da organização deve estar claro e refletido em suas ações práticas – caso contrário, há uma tendência ao desligamento voluntário por parte desses colaboradores.

Sousa e Weiler (2023) destacam que, diante dessas exigências, as empresas enfrentam o desafio de revisar suas estruturas e culturas organizacionais. Ainda segundo os autores, “a retenção de talentos da Geração Z representa um desafio significativo para os próximos anos, considerando que a visão desses jovens sobre o modelo atual de trabalho é totalmente distinta daquela das gerações anteriores” (Souza & Weiler, 2023, p. 11). As organizações que mantêm hierarquias rígidas, ausência de feedback contínuo, políticas inflexíveis e pouca abertura à diversidade cultural e de pensamento tendem a sofrer maior rotatividade e desengajamento dos jovens trabalhadores.

Além disso, o conceito de liderança adaptativa torna-se crucial. A Geração Z espera liderança mais colaborativas, abertas ao diálogo, com escuta ativa e sensibilidade às questões emocionais e sociais. A visão de liderança como figura de comando unilateral está em declínio, dando lugar a modelos mais horizontais e inclusivos (Chiavenato, 2020).

A preparação das organizações, portanto, deve ir além da adoção de tecnologias e ferramentas digitais. Trata-se de uma transformação profunda na cultura organizacional, que envolve mudanças nas políticas de recursos humanos, nos estilos de liderança, na comunicação interna e na valorização da diversidade. A empresa preparada para acolher a Geração Z é aquela que

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

oferece um ambiente onde o indivíduo se sente respeitado em sua singularidade e tem espaço para expressar sua criatividade, colaborar em projetos significativos e participar da construção de soluções.

Mazzoni (2022) observa que essa geração também possui um forte senso de justiça social, estando engajada em temas como equidade racial, identidade de gênero, sustentabilidade e inclusão. Assim, práticas corporativas transparentes e comprometidas com a responsabilidade social são elementos decisivos para atrair e manter esse público.

Em termos de resultados preliminares, pesquisa apontam que empresas que conseguiram implementar políticas inclusivas, oferecer planos de desenvolvimento flexíveis e estabelecer canais de comunicação eficazes apresentam maior índice de engajamento entre jovens talentos (Flippin, 2017). Por outro lado, organizações que mantêm um modelo tradicional e inflexível observam um aumento na rotatividade, absenteísmo e queda na produtividade.

Em suma, as empresas que desejam estar preparadas para receber a Geração Z, precisam, necessariamente, realizar um diagnóstico interno sobre sua cultura, estruturas e valores. A preparação para essa nova realidade não é opcional, mas um imperativo estratégico para a sustentabilidade organizacional no longo prazo.

4 O Desafio Organizacional Frente à Inserção da Geração Z: Preparação, Adaptação e Estratégias de Retenção

# REVISTA TÓPICOS

---

A chegada da Geração Z ao mercado de trabalho representa um dos maiores desafios contemporâneos para as organizações. Diferentemente das gerações anteriores, como os Baby Boomers, a Geração X e os Millennials, os chamados “Zs” são nativos digitais, cresceram em um ambiente hiperconectado e apresentam um conjunto de valores e expectativas que transformam as relações de trabalho (Silva, 2024). Neste contexto, torna-se imprescindível analisar se as organizações estão efetivamente preparadas para atrair, reter e desenvolver esses novos profissionais.

Segundo Pontotel (2020), a Geração Z é marcada por características como pragmatismo, senso de responsabilidade, habilidade autodidata, e uma rejeição a rótulos e hierarquias tradicionais. Esses jovens tendem a valorizar a fluidez de identidade, a diversidade, a comunicação não-violenta e o engajamento com causas sociais e ambientais. Essa realidade impõe um novo paradigma para as organizações, que precisam repensar seus modelos de liderança, comunicação, gestão de talentos e cultura organizacional.

De acordo com Colet e Mozzato (2019), os integrantes da Geração Z são multitarefas, individualistas e motivados por desafios e inovação. Eles demonstram baixa tolerância a estruturas rígidas e autoritárias, o que exige das organizações uma reavaliação dos sistemas de poder e controle. Além disso, há uma valorização crescente pela autonomia, flexibilidade e equilíbrio entre vida pessoa e profissional, o que faz com que práticas tradicionais de gestão se tornem obsoletas frente a esse novo perfil de trabalhador.

# REVISTA TÓPICOS

---

A esse respeito, Silva (2024) afirma que a preparação das empresas para receber esses profissionais demanda mudanças substanciais nas práticas gerenciais. Isso inclui políticas de recrutamento e seleção mais transparentes e inclusivas, educação corporativa alinhada às novas tecnologias, gestão de carreiras personalizada, e valorização do bem-estar e da qualidade de vida no trabalho. O estudo também destaca a importância do alinhamento com os princípios ESG (ambiental, social e governança), que são especialmente valorizados por essa geração.

Em pesquisa realizada por Da Matta, de Carvalho Neto e Diniz (2024), verificou-se que a rotatividade voluntária entre os jovens da Geração Z está fortemente relacionada à insatisfação com o ambiente de trabalho, à ausência de propósito nas tarefas, e à percepção de injustiça nas promoções e recompensas. Isso demonstra que, embora muitas empresas tenham consciência das demandas dessa geração, poucas implementam ações concretas e estratégicas para satisfazê-las.

Ainda segundo Xavier (2021), a liderança dentro das organizações precisa passar por uma profunda transformação. Líderes tradicionais, como foco em comando e controle, são mal-recebidos por essa nova geração, que espera uma liderança inspiradora, colaborativa, transparente e comprometida com o desenvolvimento contínuo das pessoas. Além disso, políticas de remuneração precisam ir além do salário, contemplando incentivos não financeiros, como programas de capacitação, planos de carreira, horários flexíveis e espaços para inovação.

# REVISTA TÓPICOS

---

Ceribeli et al. (2023) reforçam que a imagem institucional e o propósito da empresa desempenham papel central na decisão dos jovens da Geração Z de se engajarem com uma organização. Eles buscam empregadores que promovam impacto social positivo, diversidade, inclusão e sustentabilidade. Portanto, as empresas que não conseguem comunicar e praticar esses valores de forma autêntica tendem a perder esses talentos para concorrentes mais alinhados com suas expectativas.

Apesar dos avanços em algumas áreas, os dados apontam para uma realidade ainda desafiadora. Muitas empresas mantêm estruturas engessadas, lideranças verticalizadas e práticas de gestão incompatíveis com os anseios da nova geração. Como afirma Silva Dias, Santos e Costa Souza (2023), as organizações que desejam competir no cenário atual e futuro precisam investir estrategicamente, na revisão de seus modelos de negócios e de sua cultura organizacional. O preparo para receber a Geração Z, portanto, não é apenas uma questão de recursos humanos, mas uma decisão estratégica de sobrevivência e inovação.

Diante desse panorama, é possível afirmar que muitas organizações ainda não estão plenamente preparadas para receber a Geração Z, embora reconheçam sua importância. A falta de alinhamento entre o discurso e a prática, a resistência à mudança cultural e a lentidão em atualizar estruturas de gestão são barreiras que precisam ser superadas. A integração bem-sucedida desses profissionais dependerá, portanto, da capacidade das empresas em promover ambientes de trabalho mais flexíveis, inclusivos, tecnológicos e humanos.

# REVISTA TÓPICOS

---

## 5 Considerações Finais

A inserção da Geração Z no mercado de trabalho impõe um novo paradigma para as organizações, exigindo uma revisão profunda de suas estruturas, políticas e práticas de gestão de pessoas. O estudo evidenciou que essa geração apresenta características distintas – como alta conectividade, senso crítico, busca por propósito, flexibilidade e valorização da diversidade – que desafiam modelos tradicionais ainda vigentes em muitas empresas. Ao longo do trabalho, foi possível identificar que a maioria das organizações se encontra em estágio inicial de adaptação, enfrentando tensões intergeracionais, limitações estruturais e barreiras culturais que dificultam a retenção e o engajamento desses novos profissionais.

Conclui-se, portanto, que a preparação organizacional para acolher a Geração Z não deve se limitar à adoção de tecnologias, mas requer uma transformação cultural abrangente, que promova lideranças inclusivas, políticas de gestão flexíveis e ambientes que incentivem o desenvolvimento pessoal e o protagonismo profissional. Recomenda-se, para estudos futuros, a análise comparativa entre setores econômicos e regiões geográficas, a fim de identificar práticas exitosas e construir modelos referenciais de gestão intergeracional que possam orientar organizações na construção de ambientes verdadeiramente plurais e inovadores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

da Silva, R. N. C. (2024). A SINGULARIDADE DA GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO. Revista Tópicos, 2(15), 1-15. DOI: 10.5281/zenodo.14231443

da Silva Dias, J. E., Santos, N. O. S., & da Costa Souza, F. F. (2023). A Geração Z como fator estratégico de vantagem competitiva. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, 9(3), 81-90. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v9i3.8702>

de Souza, C. E. C., & Weiler, T. K. R. (2023). A Influência da Geração Z nas Organizações. Revista Ciência da Sabedoria, 4(1), e72-e72. [A Influência da Geração Z nas Organizações | Revista Ciência da Sabedoria](#)

<sup>1</sup> Graduação. Especialização. Mestrando em Administração de Empresas pela Must University. [coutinho\\_robson@hotmail.com](mailto:coutinho_robson@hotmail.com).