

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

AS ORGANIZAÇÕES ESTÃO PREPARADAS PARA A GERAÇÃO Z? DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE JOVENS TALENTOS NO SÉCULO XXI

DOI: 10.5281/zenodo.17335938

Wilton Rezende de Freitas¹

RESUMO

A presença crescente da Geração Z no mercado de trabalho tem exigido das organizações uma revisão de suas práticas de gestão de pessoas e de liderança. Este artigo tem como objetivo analisar as principais características comportamentais dessa geração e refletir sobre os desafios impostos aos líderes no ambiente organizacional contemporâneo. Parte-se da premissa de que compreender os valores, motivações e expectativas dos jovens nascidos a partir da segunda metade da década de 1990 é essencial para a construção de estratégias eficazes de atração, engajamento e retenção. A partir de uma revisão teórica, discute-se o perfil da Geração Z, destacando-se aspectos como fluência digital, busca por propósito, valorização da diversidade e preferência por estruturas colaborativas. Em seguida, analisa-se como esses traços influenciam a dinâmica organizacional, exigindo novas posturas por parte das lideranças. Por fim, são apresentadas estratégias organizacionais voltadas à criação de ambientes de trabalho mais atrativos para essa geração,

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

incluindo planos de carreira flexíveis, feedback contínuo, alinhamento de valores e incentivo à participação ativa. Conclui-se que o sucesso na gestão da Geração Z depende da capacidade das organizações em promover transformações culturais que favoreçam a escuta, o reconhecimento e a construção de vínculos significativos. O estudo contribui, assim, para o debate sobre a importância da liderança adaptativa em contextos multigeracionais e para o aprimoramento de práticas alinhadas às demandas emergentes do mundo do trabalho.

Palavras-chave: Geração Z. Liderança. Gestão de pessoas. Cultura organizacional. Retenção de talentos.

ABSTRACT

The increasing presence of Generation Z in the labor market has required organizations to revise their people management and leadership practices. This article aims to analyze the main behavioral characteristics of this generation and reflect on the challenges posed to leaders in the contemporary organizational environment. It is assumed that understanding the values, motivations, and expectations of young people born from the late 1990s is essential for developing effective strategies for attraction, engagement, and retention. Based on a theoretical review, the profile of Generation Z is discussed, highlighting aspects such as digital fluency, search for purpose, appreciation of diversity, and preference for collaborative structures. Then, the article analyzes how these traits influence organizational dynamics, demanding new postures from leadership. Finally, organizational strategies aimed at creating more attractive work environments for this generation are presented, including flexible career plans, continuous feedback, value

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

alignment, and encouragement of active participation. It is concluded that the success of managing Generation Z depends on the organization's ability to promote cultural transformations that foster listening, recognition, and the construction of meaningful connections. This study contributes to the debate on the importance of adaptive leadership in multigenerational contexts and to the improvement of practices aligned with emerging demands in the world of work.

Keywords: Generation Z. Leadership. People management. Organizational culture. Talent retention.

1. INTRODUÇÃO

As mudanças sociais, tecnológicas e culturais que marcam o século XXI têm provocado transformações profundas nas relações de trabalho, nos modelos de gestão e nos perfis profissionais demandados pelas organizações. Nesse cenário, destaca-se a ascensão da Geração Z — formada por jovens nascidos a partir da segunda metade da década de 1990 até o início dos anos 2010 —, cuja entrada no mercado de trabalho tem desafiado padrões tradicionais de liderança, comunicação e estrutura organizacional.

Essa geração, marcada por sua familiaridade com as tecnologias digitais, seu forte senso de propósito, sua valorização pela diversidade e sua busca por ambientes flexíveis e colaborativos, exige das empresas um novo olhar sobre políticas de atração, desenvolvimento e retenção de talentos. As organizações, para manterem sua relevância e competitividade, precisam compreender profundamente os valores e as expectativas desses novos profissionais. Isso envolve não apenas adaptações operacionais, mas

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

transformações culturais e estratégicas, com implicações éticas, sociais e epistemológicas relevantes para o campo da Administração.

Diante disso, este artigo tem como objetivo central analisar se as organizações estão preparadas para atrair e reter os profissionais da Geração Z, à luz da literatura científica contemporânea e de experiências organizacionais já observadas no mercado. A questão-problema que orienta esta investigação é: as organizações estão, de fato, prontas para responder às expectativas e necessidades da Geração Z no ambiente de trabalho?

Para responder a essa indagação, opta-se por uma abordagem de natureza qualitativa e bibliográfica, ancorada em autores clássicos e contemporâneos da área da administração, comportamento organizacional e gestão de pessoas.

A seção de aspectos teóricos foi estruturada em três eixos principais: o primeiro eixo aborda as características socioculturais e profissionais da Geração Z, contextualizando sua inserção no mundo do trabalho e destacando os valores e comportamentos que a diferenciam de gerações anteriores. O segundo eixo examina os principais desafios enfrentados pelas organizações diante dessa nova geração, considerando aspectos como comunicação intergeracional, estrutura organizacional, motivação e liderança. O terceiro eixo apresenta estratégias e práticas organizacionais eficazes para atrair, engajar e reter profissionais da Geração Z, com base em estudos recentes e exemplos reais ou hipotéticos aplicáveis ao contexto organizacional. Por fim, são apresentadas as considerações finais, que sintetizam os principais achados da análise e propõem caminhos para a

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

construção de ambientes de trabalho mais inclusivos, responsivos e alinhados às transformações contemporâneas.

Além de sua relevância prática, esta discussão se mostra pertinente do ponto de vista ético e epistemológico, na medida em que coloca em evidência a necessidade de ressignificar as formas de gestão à luz da diversidade geracional. Ao compreender os limites dos modelos atuais e propor caminhos mais alinhados às demandas emergentes, este estudo busca contribuir para o avanço da reflexão acadêmica e para a construção de organizações mais humanas, inclusivas e preparadas para o futuro do trabalho.

2. ASPECTOS TEÓRICOS

2.1. Geração Z: Principais Traços Comportamentais e Desafios à Liderança

A Geração Z, formada por indivíduos nascidos a partir da segunda metade da década de 1990, vem ocupando progressivamente posições no mercado de trabalho e provocando mudanças significativas nas relações profissionais. Criada em um contexto marcado pela revolução digital, hiperconectividade e instantaneidade da informação, essa geração desenvolveu habilidades e expectativas distintas em relação ao trabalho, ao consumo e à vida em sociedade. O domínio da tecnologia não é apenas uma competência técnica, mas uma extensão natural de sua forma de interagir com o mundo. Desde muito cedo, esses jovens foram expostos a múltiplas plataformas digitais, desenvolvendo uma alta capacidade de adaptação, pensamento ágil e consumo multitarefa de informações.

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Contudo, os traços que definem a Geração Z vão além da fluência tecnológica. Eles demonstram uma postura crítica diante de estruturas tradicionais e uma forte inclinação para o questionamento de normas preestabelecidas. Valorizam, sobretudo, a autenticidade, a liberdade de expressão e o alinhamento entre suas atividades profissionais e seus valores pessoais. Em seu entendimento, o trabalho precisa fazer sentido — deve estar associado a um propósito claro, que contribua de forma positiva para a sociedade e, ao mesmo tempo, permita o desenvolvimento individual.

Diferentemente das gerações anteriores, a Geração Z não se mostra motivada exclusivamente por segurança financeira ou estabilidade de longo prazo. Embora esses aspectos não sejam descartados, perdem relevância frente a fatores como flexibilidade de horários, possibilidade de atuar remotamente, ambientes organizacionais mais horizontais e relações interpessoais marcadas pela empatia e pelo respeito à diversidade. A cultura organizacional, nesse contexto, precisa refletir práticas coerentes com os discursos institucionais, pois essa geração tende a perceber facilmente inconsistências entre o que se diz e o que se faz (Colet & Mozzato, 2019).

Esse novo perfil impõe aos líderes contemporâneos desafios inéditos. A construção de vínculos sólidos com colaboradores da Geração Z exige mais do que estratégias convencionais de engajamento. Requer sensibilidade para compreender os ritmos e os anseios desses jovens, que buscam reconhecimento imediato, oportunidades concretas de crescimento e ambientes colaborativos. As pesquisas indicam que muitos gestores enfrentam dificuldades em lidar com o senso de urgência e o desejo por ascensão rápida demonstrado por esses profissionais, frequentemente

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

interpretados como impaciência ou falta de resiliência (Colet & Mozzato, 2019). No entanto, esse comportamento deve ser compreendido à luz da cultura digital em que foram socializados, uma lógica de recompensas instantâneas, atualização constante e estímulo contínuo.

Além disso, é comum que esses jovens questionem modelos autoritários de gestão, demonstrando baixa tolerância a lideranças inflexíveis e centralizadoras. Em vez disso, esperam ser ouvidos, participar de decisões e encontrar espaço para expressar suas ideias e inquietações. A liderança eficaz com essa geração exige, portanto, uma mudança de postura: é necessário adotar um modelo mais colaborativo, baseado em escuta ativa, comunicação transparente e abertura ao diálogo (Lopes et al., 2022). Isso não significa abdicar da autoridade, mas ressignificá-la em um contexto de parceria, em que o respeito mútuo e a confiança mútua sejam os principais pilares das relações de trabalho.

Nesse cenário, o papel do líder passa por uma profunda reformulação. Já não basta ocupar um cargo de poder ou deter conhecimento técnico. Espera-se que o líder seja emocionalmente inteligente, capaz de lidar com a diversidade de perfis, mediar conflitos, acolher vulnerabilidades e inspirar pela coerência entre discurso e prática. A liderança é compreendida, cada vez mais, como um processo relacional, no qual a capacidade de motivar, engajar e desenvolver pessoas ganha centralidade. Estudos indicam que líderes que se adaptam a esse novo modelo tendem a ter maior êxito na retenção de talentos jovens e na formação de equipes coesas, inovadoras e comprometidas com os objetivos organizacionais (Lima, 2022; Nakashima, 2022).

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

É importante reconhecer que o desafio das organizações não reside apenas em compreender o comportamento da Geração Z, mas em adaptar suas estruturas, práticas e mentalidades a essa nova realidade. Essa adaptação demanda não apenas mudanças pontuais, mas uma revisão contínua dos modelos de gestão, com a criação de espaços autênticos de diálogo intergeracional. O êxito na liderança de equipes compostas por diferentes gerações dependerá, em grande medida, da capacidade das organizações de se tornarem ambientes dinâmicos, inclusivos e capazes de evoluir ao ritmo das transformações sociais e culturais em curso. Parte superior do formulário

2.2. A Geração Z no Ambiente Organizacional

A inserção da Geração Z no mundo do trabalho tem provocado uma revisão profunda nas práticas organizacionais, sobretudo no que diz respeito à gestão de pessoas. Trata-se de uma geração que, ao contrário de seus antecessores, carrega expectativas muito claras quanto à experiência profissional: esperam que o ambiente de trabalho seja mais do que um espaço de execução de tarefas — querem, sobretudo, encontrar propósito, reconhecimento e liberdade para se desenvolver.

Essa nova mentalidade tem exigido das empresas um reposicionamento estratégico, especialmente no que diz respeito à cultura organizacional. Modelos rígidos, verticalizados e burocráticos tendem a perder apelo diante de um perfil profissional que valoriza flexibilidade, inovação e participação ativa nos processos decisórios. Nesse sentido, promover autonomia, criar canais de comunicação acessíveis e manter uma escuta ativa são elementos cada vez mais essenciais à retenção desses talentos.

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Além disso, as expectativas profissionais da Geração Z não se limitam às questões salariais. Há um interesse crescente por ambientes que promovam inclusão, diversidade, bem-estar e que estejam alinhados com valores éticos e sustentáveis. Isso tem levado muitas organizações a reverem suas políticas de responsabilidade social, seus programas de benefícios e, principalmente, a forma como lidam com a pluralidade geracional.

O fato de essa geração ter crescido conectada a tecnologias digitais também impacta diretamente seu estilo de trabalho. Eles estão habituados à agilidade, ao acesso imediato à informação e à multitarefa. Consequentemente, preferem ambientes dinâmicos, com feedbacks frequentes e líderes que desempenhem o papel de mentores, e não apenas de supervisores. Estudos indicam que esses jovens respondem melhor a líderes que atuam como mentores, que demonstram empatia e que estimulam o desenvolvimento emocional e comportamental de suas equipes (Lopes, 2022).

Embora apresentem grande capacidade de adaptação e criatividade, os profissionais da Geração Z também demonstram ansiedade frente a estruturas que limitam sua participação ou retardam seu crescimento. Por isso, as organizações que desejam atrair e reter esses profissionais precisam investir em planos de desenvolvimento profissional, reconhecimento rápido e oportunidades reais de crescimento. Eles desejam reconhecimento rápido por suas entregas e esperam lideranças que estejam abertas ao diálogo, que incentivem a inovação e que compreendam a importância da diversidade e da inclusão nas práticas organizacionais (Assis, 2022).

Além das políticas voltadas à gestão de desempenho, é necessário considerar que a convivência com outras gerações também influencia a experiência desses profissionais nas empresas. Nesse ponto, o papel das lideranças torna-se crucial para mediar conflitos, valorizar contribuições diversas e construir uma cultura baseada no respeito intergeracional. A construção de ambientes integradores, que considerem as singularidades geracionais e promovam o engajamento coletivo, é uma das formas mais eficazes de potencializar os talentos da Geração Z e, ao mesmo tempo, fomentar a cooperação com colaboradores de outras faixas etárias (Martins, 2022).

Assim, compreender as expectativas dessa geração é mais do que uma exigência de mercado - é uma oportunidade estratégica de promover inovação, engajamento e sustentabilidade organizacional. Empresas que souberem escutar, adaptar-se e investir no potencial da Geração Z estarão em posição privilegiada para enfrentar os desafios do trabalho no século XXI.

2.3. Estratégias Organizacionais para Atração e Retenção da Geração Z

A inserção progressiva da Geração Z no mercado de trabalho tem provocado transformações significativas nas práticas organizacionais, especialmente no campo da gestão de pessoas. Essa nova geração, formada por indivíduos nascidos a partir da segunda metade da década de 1990, traz consigo uma série de valores, expectativas e comportamentos que diferem substancialmente dos de gerações anteriores. Diante desse cenário, torna-se imperativo que as empresas não apenas atualizem políticas e processos, mas realizem uma verdadeira revisão de sua cultura interna, a fim de se tornarem

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

mais atrativas e coerentes com as aspirações desse novo perfil de colaborador.

O desafio não se limita à oferta de benefícios mais modernos ou à introdução de tecnologias de ponta. Trata-se, sobretudo, de criar um ambiente organizacional que dialogue com os anseios dessa geração, marcada por uma forte busca por propósito, autonomia, reconhecimento e desenvolvimento contínuo. Para isso, é necessário que as estratégias de atração e retenção sejam desenhadas com base em uma escuta ativa e sensível às demandas específicas desse público, que valoriza não apenas o que a empresa oferece, mas também como ela se posiciona no mundo.

Uma das estratégias mais eficazes nesse contexto tem sido a personalização dos planos de carreira. A Geração Z não se identifica com modelos engessados, que projetam ascensões lentas e previsíveis. Em vez disso, deseja trilhas que permitam avanços rápidos, experiências desafiadoras e possibilidades concretas de crescimento. Nesse sentido, organizações que investem em programas de desenvolvimento individual, mentorias estruturadas e trilhas de aprendizagem personalizadas conseguem criar um ambiente de constante evolução, capaz de manter esses profissionais engajados e comprometidos desde o início de sua trajetória. Mais do que capacitação técnica, essas iniciativas promovem um sentimento de pertencimento e valorização, elementos centrais para a permanência desses talentos.

Outro fator que tem se mostrado determinante é a consolidação de uma cultura de feedback contínuo. Para os jovens da Geração Z, receber retorno

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

frequente sobre seu desempenho não é apenas desejável, mas necessário. Eles querem compreender como estão sendo percebidos, identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria, e contar com líderes que se disponham a orientá-los de forma construtiva. Tal prática não deve se restringir a avaliações formais, realizadas esporadicamente, mas deve fazer parte da rotina das relações de trabalho. O diálogo constante, pautado pela transparência, pela escuta ativa e pela troca de experiências, contribui para a construção de vínculos mais sólidos entre líderes e liderados, além de favorecer o desenvolvimento profissional contínuo (Lopes, 2022). O líder, nesse modelo, é reposicionado como um agente de desenvolvimento, um mentor acessível e colaborativo, que inspira e orienta, em vez de apenas supervisionar.

Além das questões ligadas ao desenvolvimento e à gestão de desempenho, é cada vez mais evidente a importância do alinhamento entre os valores da empresa e as causas que mobilizam essa geração. A Geração Z tende a tomar decisões profissionais baseadas em princípios éticos e sociais, valorizando empresas que demonstram compromisso genuíno com temas como sustentabilidade, inclusão, diversidade e responsabilidade social. Portanto, organizações que conseguem comunicar de maneira transparente e autêntica seu envolvimento com essas pautas ganham vantagem competitiva na atração de jovens talentos. Mais do que discursos institucionais, é necessário que essas ações estejam incorporadas à prática organizacional e reflitam uma postura coerente e ética no cotidiano empresarial (Colet & Mozzato, 2019).

A estrutura organizacional também desempenha um papel relevante nesse processo. Ambientes de trabalho excessivamente hierarquizados, com pouca

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

abertura à inovação e ao protagonismo, tendem a desestimular a permanência dos profissionais da Geração Z. Por outro lado, contextos colaborativos, que favorecem a criatividade, o trabalho em equipe e a autonomia decisória, são percebidos como mais atrativos. Modelos mais horizontais, com lideranças acessíveis e estímulo à autogestão, possibilitam uma maior identificação com a cultura da empresa e promovem um clima organizacional mais dinâmico e participativo (Martins, 2022). A flexibilidade nas relações de trabalho, aliada à confiança nas capacidades individuais, contribui diretamente para o engajamento e a retenção desses colaboradores.

Cabe destacar ainda que, para além das grandes estratégias institucionais, o dia a dia nas organizações também deve ser pensado como um espaço de valorização constante. Práticas simples, como reconhecer publicamente conquistas, incentivar a participação em decisões relevantes, oferecer equilíbrio entre vida pessoal e profissional e garantir espaços para escuta ativa, têm impacto significativo na construção do sentimento de pertencimento. A Geração Z busca não apenas um emprego, mas um ambiente onde possa se sentir relevante e onde suas contribuições sejam efetivamente consideradas. Segundo Assis (2022), esses profissionais desejam protagonizar suas histórias e esperam que suas vozes tenham peso nos processos organizacionais.

Dessa forma, construir um ambiente organizacional atrativo para a Geração Z demanda mais do que medidas pontuais ou investimentos em tecnologia. É necessário repensar práticas, redesenhar relações e promover uma transformação cultural profunda e contínua. Quando essa mudança é conduzida de maneira intencional e estratégica, os benefícios extrapolam a

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

simples retenção de talentos: promovem uma cultura de inovação, fortalecem o engajamento interno e sustentam a competitividade das organizações no longo prazo.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou compreender os principais desafios e estratégias relacionados à liderança e à gestão da Geração Z no ambiente organizacional contemporâneo. Partindo de uma perspectiva crítica e fundamentada, foi possível reconhecer que essa geração, marcada por uma relação intrínseca com a tecnologia, pela busca de propósito e pela valorização da diversidade, demanda um novo olhar por parte das lideranças e das políticas de gestão de pessoas.

A questão-problema que norteou a pesquisa - como as organizações podem se adaptar para atrair, desenvolver e reter talentos da Geração Z - foi respondida por meio da análise de características comportamentais, valores predominantes e expectativas profissionais dessa geração. Além disso, foram discutidos os impactos dessa presença nas práticas de liderança, bem como as exigências de adaptação cultural e estrutural por parte das organizações.

Os objetivos estabelecidos foram plenamente alcançados: identificaram-se os principais traços da Geração Z, analisaram-se os desafios enfrentados pelas lideranças na gestão desse novo perfil e apresentaram-se estratégias eficazes de atração e retenção. Destacou-se, ainda, a importância do feedback contínuo, da personalização de planos de carreira, da construção de ambientes inclusivos e do alinhamento com valores éticos e sociais.

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Mais do que adaptar processos, liderar a Geração Z implica revisar crenças sobre autoridade, comunicação e motivação. O desafio não está apenas em entender os jovens, mas em construir ambientes que valorizem sua autenticidade, promovam o protagonismo e possibilitem inovação com responsabilidade. Ao reconhecer esses profissionais como agentes de transformação, as organizações não apenas asseguram sua sustentabilidade, mas também ampliam sua capacidade de impactar positivamente a sociedade.

Por fim, este artigo convida líderes e gestores a refletirem sobre o papel da escuta ativa, da empatia e da construção coletiva de sentido como pilares para uma gestão verdadeiramente humana e eficaz. Ao integrar a Geração Z com sensibilidade e estratégia, é possível transformar os desafios geracionais em oportunidades de crescimento mútuo, inovação e desenvolvimento sustentável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Assis, P. R. P. F. (2022). Os desafios dos líderes da Geração Z e o papel da comunicação. In A. Mastella, C. G. L. da Silva, & G. Martins (Orgs.), *A arte da gestão* (pp. 36–46). Letra e Forma. <https://publicacoes.even3.com.br/book/aarte-da-gestao-659815>

Colet, D. S., & Mozzato, A. R. (2019). Nativos digitais: Características atribuídas por gestores à Geração Z. *Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle*, 8(2), 25–40. <https://doi.org/10.18316/desenv.v8i1.5020>

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Lima, D. J. Q. (2022). A Geração Z: Suas características e motivações voltadas ao mundo organizacional. Anais do Seminário MUST University. <https://www.even3.com.br/anais/seminariomustuniversity/444329-a-geracao-z--suas-caracteristicas-e-motivacoesvoltadas-ao-mundo-organizacional/>

Lopes, A. C. T. (2022). A liderança de equipes e a nova Geração Z no ambiente corporativo. In A. Mastella, C. G. L. da Silva, & G. Martins (Orgs.), A arte da gestão (pp. 13–25). Letra e Forma. <https://publicacoes.even3.com.br/book/aarte-da-gestao-659815>

Martins, G. (2022). Administrar diferentes gerações: Nexo cadente nas organizações contemporâneas. Anais do Seminário MUST University. <https://www.even3.com.br/anais/seminariomustuniversity/443919-administrar-diferentes-geracoes---nexo-cadentenas-organizacoes-contemporaneas/>

Nakashima, T. B. G. da S. (2022). Aspectos relacionados à motivação de equipes e liderança. In A. Mastella, C. G. L. da Silva, & G. Martins (Orgs.), A arte da gestão (pp. 26–35). Letra e Forma. <https://publicacoes.even3.com.br/book/aarte-da-gestao-659815>

¹ Administrador. Especialista em Finanças e Controladoria. Mestrando em Business Administration pela Must University. E-mail: wiltonfreitas19029@student.mustedu.com