

# O FUTURO DO RECURSOS HUMANOS NA GERAÇÃO Z: A EXPERIÊNCIA DO COLABORADOR COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

## THE FUTURE OF HUMAN RESOURCES IN GENERATION Z: THE EMPLOYEE EXPERIENCE AS AN ORGANIZACIONAL STRATEGY

Adelia da Silva Saraiva<sup>1</sup>, Ana Beatriz Morais Araujo<sup>2</sup>, Gislaine Neri da Silva<sup>3</sup>

Fatec Baixada Santista, Rubens Lara, Tecnólogo em Recursos Humanos  
E-mail para contato: anabeatrizmoraisaraujo@gmail.com

*RESUMO – O presente artigo visa compreender como a influência da geração Z pode ser utilizada como estratégia de retenção dos colaboradores nas atuais organizações, pensando exclusivamente na atuação do setor de Recursos Humanos. A metodologia utilizou-se da combinação qualitativa através de referências bibliográficas e quantitativa, de acordo com a tabulação de resultados da pesquisa de campo aplicada com intuito de estudar-se a real ligação entre a necessidade e demanda que o mercado requer e oferece aos colaboradores, em específico da geração Z. Assim, a expectativa é que o artigo contribua para reflexão de futuros gestores de Recursos Humanos, a necessidade de modernização e ampliação de novos meios e métodos para retenção de talentos.*

**Palavras-chave:** Geração Z; Recurso Humanos; Inovação; Organização; Colaborador.

*ABSTRACT – The present article aims to understand how the influence of Generation Z can be used as a strategy for employee retention in modern organizations, focusing specifically on the role of the Human Resources sector. The methodology employed a combination of qualitative analysis through bibliographic references and quantitative analysis, based on the tabulation of results from a field survey conducted to study the real connection between the needs and demands that the market requires and offers to employees, specifically those from Generation Z. Thus, the expectation is that the article will contribute to the reflection of future Human Resources managers on the need to modernize and expand new means and methods for talent retention.*

**Keywords:** Generation Z ; Humans Resources; Innovation; Organization ; Employee.

# 1 INTRODUÇÃO

A geração Z também reconhecida como "nativos digitais", assim como as demais gerações, contribui para que a sociedade tenha novos olhares, interesses e objetivos. A geração Z é composta por pessoas que nasceram entre 1997 e 2012 cujo nascimento permeou as evoluções tecnológicas e a expansão das redes sociais e da internet em geral. (Porfírio, 2025).

Em congruência com os tempos atuais, a geração Z traz um olhar disruptivo em relação a escolha da carreira profissional e das empresas das quais farão parte, colocando em evidência a importância da valorização, por parte da empresa, alguns conceitos como pertencimento, flexibilidade e qualidade de vida, pontos esses que, para as gerações passadas não eram vistos como determinantes para escolhas profissionais. (First Place For Youth ,2025)

Contudo, se torna desafiador para as empresas e o setor de recursos humanos, a forma de atrair e reter esses novos colaboradores em comparação com gerações anteriores, e que quando colocadas juntas dentro de uma mesma equipe, setor ou organização pode gerar opiniões e modo de visualizar cenários e soluções de formas divergentes. (Veloso; Dutra; Nakata, 2016)

Ao considerar os pontos acima levantados, é possível compreender que a Gen Z carrega consigo a oportunidade de mudar a visão dos gestores de recursos humanos que por muito tempo foi focada em trocar trabalho por salário e benefícios. Agora, combinada com crescimento e ascensão na carreira profissional, o processo de seleção, integração e plano de carreira da empresa deve ser pensado como uma ferramenta estratégica para as organizações atraírem colaboradores mais motivados e dispostos em somar esforços para o sucesso da empresa.

O objetivo geral do artigo é compreender como o viés de pensamento e ações da geração Z no mercado de trabalho pode influenciar nas futuras mudanças que podem acontecer dentro do setor de Recursos Humano, e para este fim será investigado no decorrer do artigo como essas expectativas impactam os processos deste setor e quais são os pontos e visões que podem ser implementados para reter talentos desta geração, ao todo essa análise irá contar com a revisão literária e o destrinchar dos feedbacks obtidos no forms aplicado com foco em pessoas da Gen Z, mas também analisando a visão de gerações anteriores sobre os mesmos fatores apresentados.

Para além desta introdução, o artigo contará com a seção de revisão literária, posteriormente os materiais e métodos somado aos resultados da pesquisa de campo aplicada e por fim, as considerações finais.

## **2 REVISÃO LITERÁRIA**

O mercado de trabalho atualmente está dividido entre diversas gerações e de acordo com o artigo da Enel Green Power (2024), são elas: Baby Boomers nascidos entre 1946 e 1964, Geração X nascidos entre 1965 e 1980, Millenials nascidos entre 1981 e 1996 e a Geração Z de pessoas nascidas entre 1997 e 2012. As gerações nada mais é que grupos de indivíduos que compartilham fundamentos culturais e que foram moldados por eventos semelhantes, resultando assim em pessoas que partilham de algumas atitudes e ideias referentes a determinados aspectos, e um deles é maneira de como visualizam o futuro da sua carreira profissional.

Em detrimento desses grupos, estamos falando de pessoas com uma diversidade etária que vai dos seus 13 até 79 anos de idade, e somente de olhar para essa larga escala de diferença é possível compreender que as gerações Millenials e Z com o atual mundo globalizado que vivem, não tem as mesmas preocupações e necessidade que a geração Baby Boomers e a X tiveram lá no passado, não é possível invalidar a ideia de que eles podem ter evoluído visto que as condições de vida e profissionais melhoraram, mas através do conhecimento empírico e científico se torna crível que os antigos ideias falem mais alto quando estão em posição de tomada de decisão.

Ao contemplar esses conceitos versus o mundo atual e suas mudanças torrenciais que ocorrem a todo momento, pensar exclusivamente de maneira tradicional, pode ser uma má estratégia. E no setor de Recursos Humanos não é diferente, há necessidade de melhoria e implementações para que as organizações não sejam impactadas por falta de inovação e talentos preparados para viver esta nova realidade.

Durante o discurso de Eleanor Roosevelt em 1940, ela usou da seguinte frase “Este não é um tempo comum...” (Roosevelt, 1940, s.p), e hoje a frase é utilizada com o contexto de transformação. A geração Z, mostra a importância não apenas de ter um trabalho, mas de sentir prazer em trabalhar e saber que o seu desenvolvimento será reconhecido. E neste cenário que se encontra a oportunidade de se reinventar e adaptar se ao que novo traz, os nativos digitais

estão trazendo este desconforto para os recursos humanos e suas organizações que ainda utilizam apenas de processos tradicionais, sem pensar em aderir as novas tecnologias e compreender a importância da qualidade de vida no trabalho para os seus colaboradores. (Beck, 2025).

### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

Os métodos utilizados neste artigo foram qualitativos através da análise do referencial teórico e quantitativo através da aplicação de uma pesquisa de campo feita através do Microsoft Forms.

O formulário abrangia 11 questões de múltipla escolha e foi enviado e compartilhado por meio das redes sociais com colegas de faculdade, familiares e colegas de profissão através do WhatsApp, LinkedIn e Instagram, ele ficou disponível para coleta de respostas durante uma semana, do dia 30/09/2025 até 07/09/2025. Com apoio das publicações conseguimos alcançar 132 respostas totalmente anônimas.

O público respondente foi de 65% mulheres, 33% homens e 2% que se nomearam como de outro gênero, onde 32% está na faixa etária de acima de 36 anos, 27% de 21 a 25 anos, 14% de 31 a 35 anos, outros 14% de 15 a 20 anos e por fim 13% de 26 a 30 anos.

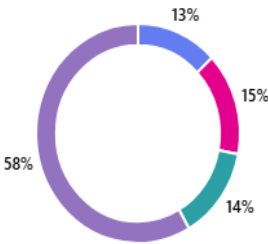
### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seção de resultados vai expor as pontuações que conseguimos através da nossa pesquisa de campo, será analisado seis pontuações que entendemos como importante para usar de base para o nosso estudo.

*Figura 1: Experiência no mercado de trabalho.*

4. Você está há quanto tempo no mercado de trabalho?

|                   |    |
|-------------------|----|
| ● menos de 1 anos | 17 |
| ● 1 a 3 anos      | 20 |
| ● 3 a 6 anos      | 18 |
| ● mais de 6 anos  | 77 |



Na figura 1, é possível analisar que 58% dos respondentes estão há mais de 6 anos atuando no mercado de trabalho, logo seguido dos 15% que estão atuando entre 1 a 3 anos, contemplando um público que já passaram por situações dentro do mercado de trabalho.

*Figura 2: Trabalho e valores pessoais.*

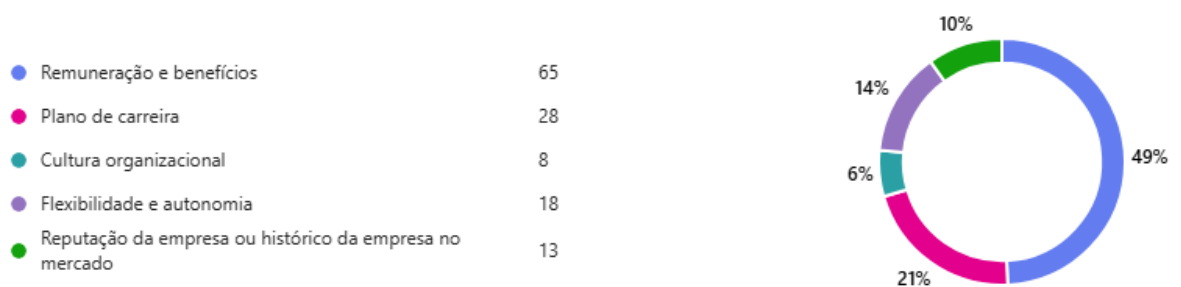
5. Você considera importante que o trabalho esteja alinhado com seus valores pessoais?



Conforme a figura 2, a grande potência de 61% respondeu que considera muito importante que o trabalho esteja alinhado com valores pessoais, o que de acordo com nosso artigo evidência como um ponto levado em consideração pela geração Z.

*Figura 3: Proposta de trabalho.*

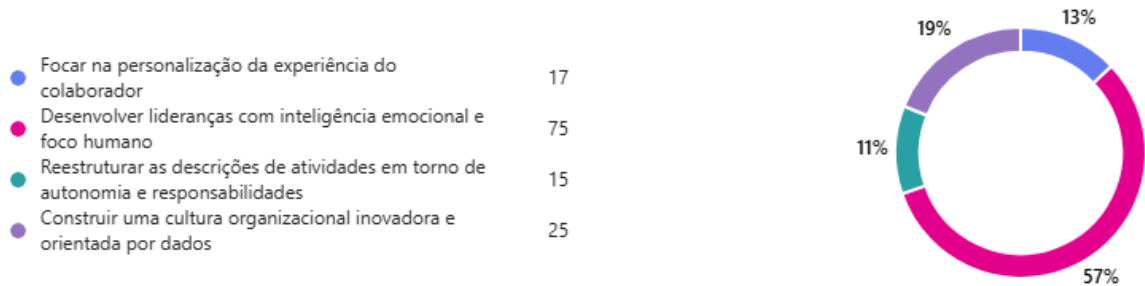
7. O que mais influência sua decisão de aceitar uma proposta de trabalho pós entrevista?



Na figura 3, embora a remuneração e benefícios siga sendo um fator mais citado com 49%, é importante observar que os outros pontos que antigamente não seriam levados em consideração como flexibilidade e autonomia, atualmente pode ser um fator decisório.

*Figura 4: Orientação estratégica do Recursos Humanos.*

8. De acordo com a sua experiência, qual deve ser a principal orientação estratégica do RH?



A figura 4 mostra que a maioria (57%) dos participantes considera o desenvolvimento de liderança com inteligência emocional e esses resultados refletem a valorização de bem-estar e inovação entre os jovens profissionais.

*Figura 5: Feedback da gestão.*

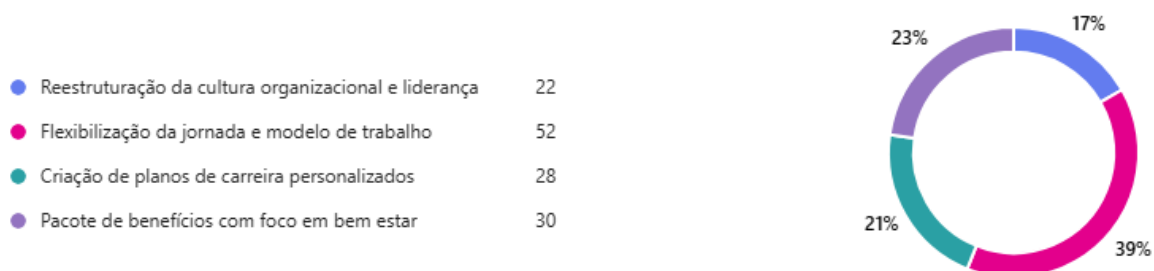
10. Você concorda que o recebimento de um feedback estruturado pela gestão imediata motiva o colaborador ser mais produtivo?



Em sua maioria, 77% na figura 5 concorda totalmente que é de plena importância o recebimento de um feedback estruturado pensando no desenvolvimento pessoal e profissional para alcançar o que é planejado em seus planos de carreira.

*Figura 6: Estratégia de retenção.*

11. Considerando que a geração Z busca por um trabalho que integre positivamente sua vida com a rotina de trabalho, qual das seguintes áreas abaixo você considera que necessita de adaptação de forma estratégica para que as empresas consigam atrair e reter talentos?



A figura 6 evidencia que, para atrair e reter talentos da Gen Z, o principal foco das organizações e do setor de Recursos Humanos deve estar voltado para flexibilização da jornada e modelo de trabalho, seguido da melhoria de pacote de benefícios e serviços de bem-estar.

## 5 CONCLUSÃO

O presente artigo teve como objetivo compreender de que forma a Geração Z influencia as estratégias de Recursos Humanos, partindo do pressuposto de que as novas estruturas sociais e tecnológicas exigem a modernização nos métodos de retenção de talentos. A análise dos dados da pesquisa de campo, aliada à pesquisa bibliográfica realizada, demonstrou que as expectativas desta geração estão modelando o campo das relações de trabalho e a mudança no próprio setor de RH. Os dados quantitativos expressaram efetivamente as prioridades dos colaboradores no atual contexto. A grande maioria dos respondentes apontou que o trabalho deve estar alinhado aos seus valores pessoais, e este dado valida que tanto a Geração Z quanto suas anteriores buscam um sentido que supere a simples troca de trabalho por salário e benefícios, valorizam o pertencimento e a identificação com a cultura da empresa. No que diz respeito aos fatores decisivos para aceitar uma proposta de emprego, embora remuneração e benefícios, sigam sendo o fator mais citado, é importante observar que plano de carreira, flexibilidade e autonomia e a reputação da empresa fazem parte de um conjunto que representam a outra metade dos fatores ponderados pelos respondentes. Assim, é possível validar que a remuneração, embora muito importante, a busca profissional está além dele. Contudo, pode-se afirmar que o futuro

do RH na era da Geração Z reside na capacidade de oferecer uma experiência do colaborador que seja personalizada, flexível e alinhada a um propósito. As organizações que não entenderem os motivos que levaram à preparação desta pesquisa - que insistem em modelos tradicionais, firmados apenas na relação transacional do trabalho por salário - terão cada vez mais dificuldade de atrair e, principalmente, manter os talentos que construirão o futuro do mercado. A modernização deixou de ser uma opção e passou a ser uma necessidade estratégica para a sobrevivência e o sucesso organizacional.

## 6 REFERÊNCIAS

BECK, Milton. “Não São Tempos Comuns: o Que a História Ensina sobre o Futuro do Trabalho”. Forbes Brasil, 26 ago. 2025. Disponível em: <https://forbes.com.br/colunas/2025/08/nao-sao-tempos-comuns-o-que-a-historia-ensina-sobre-o-futuro-do-trabalho/>. Acesso em: 8 out. 2025.

ENEL GREEN POWER. Classificação e características das gerações: uma jornada através dos tempos. 13 maio 2024. Disponível em: <https://www.enelgreenpower.com/pt/learning-hub/gigawhat/pesquisar-artigos/articles/2024/05/classificacao-geracoes-x-y-z-alfa>. Acesso em: 8 out. 2025.

FIRST PLACE FOR YOUTH (Oakland) (org.). The Evolution Of Work: How Gen Z Is Reshaping Leadership And Workplace Culture. 2025. Forbes. Disponível em: [https://www.forbes.com/sites/forbeseq/2025/04/02/the-evolution-of-work-how-gen-z-is-reshaping-leadership-and-workplace-culture/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.forbes.com/sites/forbeseq/2025/04/02/the-evolution-of-work-how-gen-z-is-reshaping-leadership-and-workplace-culture/?utm_source=chatgpt.com). Acesso em: 10 set. 2025.

PORFÍRIO, Francisco. "Geração Z"; Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/sociologia/geracao-z.htm>. Acesso em 10 de setembro de 2025.

ROOSEVELT, Eleanor. Address to the Democratic National Convention. Chicago, 18 jul. 1940. Disponível em: <https://cgi.pbs.org/wgbh/amex/eleanor/filmmore/transcript/transcript2.html>. Acesso em: 8 out. 2025.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e Baby Boomers. REGE – Revista de Gestão, [S. l.], v. 23, n. 2, p. 88–98, 2016. DOI: 10.1016/j.rege.2015.05.001. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rege/article/view/121103>. Acesso em: 7 out. 2025.