



INSTITUTO FEDERAL
Rondônia



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

Campus São Miguel do Guaporé/RO
Coordenação do Curso Tecnólogo Gestão Comercial

DAIANE BATISTA CARREIRO SILVA

**AS TRANSFORMAÇÕES DO MERCADO DE TRABALHO A PARTIR DA
INSERÇÃO DA GERAÇÃO Z, DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE ATRAÇÃO E
RETENÇÃO EM AMBIENTES CONSERVADORES: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA,
INDÚSTRIA E INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

SÃO MIGUEL DO GUAPORÉ/RO
2025

DAIANE BATISTA CARREIRO SILVA

**AS TRANSFORMAÇÕES DO MERCADO DE TRABALHO A PARTIR DA
INSERÇÃO DA GERAÇÃO Z, DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE ATRAÇÃO E
RETENÇÃO EM AMBIENTES CONSERVADORES: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA,
INDÚSTRIA E INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

Artigo tecnológico entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – (IFRO), *Campus* São Miguel do Guaporé/RO, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao Curso em Gestão Comercial, sob a orientação do professor Dr. Klayton Santana Porto.

SÃO MIGUEL DO GUAPORÉ/RO
2025

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Silva, Daiane Batista Carreiro.

As transformações do mercado de trabalho a partir da inserção da Geração Z, desafios e oportunidades de atração e retenção em ambientes conservadores: administração pública, indústria e instituições financeiras / Daiane Batista Carreiro Silva. - São Miguel do Guaporé, 2025.

23 f.

Orientador(a): Prof. Dr. Klayton Santana Porto.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Comercial) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, São Miguel do Guaporé, 2025.

1. Retenção de talentos. 2. Flexibilidade. 3. Digitalização. 4. Cultura Organizacional. I. Porto, Klayton Santana (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.


Bibliotecário(a) Responsável: Roseni Santos Rodrigues, CRB-11/916

DAIANE BATISTA CARREIRO SILVA

**AS TRANSFORMAÇÕES DO MERCADO DE TRABALHO A PARTIR DA
INSERÇÃO DA GERAÇÃO Z, DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE ATRAÇÃO E
RETENÇÃO EM AMBIENTES CONSERVADORES: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA,
INDÚSTRIA E INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**


Artigo tecnológico entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – (IFRO), *Campus* São Miguel do Guaporé/RO, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao Curso Gestão Comercial, sob a orientação do professor Dr. Klayton Santana Porto.

Aprovado em: 06/12/2025 pela banca examinadora.

Documento assinado digitalmente
 **KLAYTON SANTANA PORTO**
Data: 12/02/2026 11:44:53-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Klayton Santana Porto
Doutor em Ensino, Filosofia e História das Ciências

Gisele Renata de Castro
Doutora em Agronomia

Documento assinado digitalmente
 **LUANA SILVA SANTANA**
Data: 12/02/2026 12:38:22-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Luana Silva Santana
Mestre em Tecnologias Aplicadas à Bioenergia

AS TRANSFORMAÇÕES DO MERCADO DE TRABALHO A PARTIR DA INSERÇÃO DA GERAÇÃO Z, DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO EM AMBIENTES CONSERVADORES: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, INDÚSTRIA E INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

RESUMO: O estudo tem como objetivo compreender as características dessa geração e propor estratégias que favoreçam sua atração, engajamento e retenção em setores tradicionais. A pesquisa foi desenvolvida com abordagem bibliográfica e qualitativa, fundamentada em revisão de literatura, análise de artigos científicos e elaboração de matriz de intervenção e matriz SWOT. Foram examinados dados de mercado e estudos comparativos sobre diferentes segmentos organizacionais. Os resultados evidenciaram que setores inovadores, como tecnologia e economia criativa, apresentam maior receptividade à Geração Z, enquanto a administração pública, a indústria e as instituições financeiras enfrentam desafios decorrentes de estruturas rígidas e culturas hierarquizadas. A análise indicou que a flexibilidade, o uso de ferramentas digitais e o alinhamento entre valores individuais e organizacionais são fatores determinantes para a redução da rotatividade e o fortalecimento do engajamento. Conclui-se que a adaptação das práticas gerenciais e culturais é essencial para a sustentabilidade organizacional, sendo necessária uma gestão que equilibre tradição e inovação, promovendo um ambiente de trabalho coerente, ético e colaborativo.

Palavras-chave: Retenção de talentos; Flexibilidade; Digitalização; Cultura Organizacional.

ABSTRACT: The objective is to understand the characteristics of this generation and propose strategies that enhance their attraction, engagement, and retention in traditional sectors. The research was developed with a bibliographic and qualitative approach, based on a literature review, analysis of scientific articles, and the elaboration of an intervention matrix and a SWOT matrix. Market data and comparative studies across different organizational segments were examined. The results showed that innovative sectors, such as technology and the creative economy, demonstrate greater receptivity to Generation Z, while public administration, industry, and financial institutions face challenges arising from rigid structures and hierarchical cultures. The analysis indicated that flexibility, the use of digital tools, and the alignment between individual and organizational values are key factors in reducing turnover and strengthening engagement. It is concluded that adapting managerial and cultural practices is essential for organizational sustainability, requiring management that balances tradition and innovation, promoting a coherent, ethical, and collaborative work environment.

Keywords: Talent retention; Flexibility; Digitalization; Organizational culture.

1 INTRODUÇÃO

A inserção da Geração Z no mercado de trabalho tem provocado transformações nas estruturas organizacionais tradicionais, principalmente devido ao choque de valores intergeracionais e ao impacto das tecnologias digitais em formação. Apesar do avanço dos estudos sobre o tema, ainda se observa lacunas em propostas práticas de intervenção voltadas à retenção e engajamento dos jovens, sobretudo em empresas que mantêm modelos convencionais de gestão.

Diante desse cenário, esta pesquisa tem como objetivo geral propor uma intervenção organizacional orientada ao aperfeiçoamento dos modelos de gestão e dos ambientes corporativos, a fim de fortalecer as estratégias de atração, retenção e engajamento da Geração Z. Para isso os objetivos específicos são: analisar teoricamente as características comportamentais, sociais e profissionais da Geração Z; identificar os principais desafios enfrentados pelas organizações tradicionais na integração; desenvolver uma proposta de intervenção tecnológica e gerencial que alinhe valores organizacionais e as demandas da Geração Z, otimizando a produtividade e a permanência no trabalho.

Assim, esta pesquisa apresenta relevância acadêmica e prática. No âmbito teórico contribui para o debate sobre relações intergeracionais no ambiente de trabalho e colabora na adaptação de novos modelos de gestão, ampliando a compreensão acerca das novas configurações geracionais no trabalho. No campo prático, a pesquisa oferece contribuição para gestores, líderes e demais profissionais, na elaboração de estratégias eficazes de atração, integração e retenção. Possibilitando maior alinhamento entre as demandas da Geração Z e as necessidades organizacionais.

Esta pesquisa possui natureza exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa e procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica. As fontes foram selecionadas com base em critérios de relevância, atualidade e credibilidade acadêmica, abrangendo livros, artigos científicos e relatórios institucionais publicados entre 2010 e 2025. A análise dos dados ocorreu de forma interpretativa, permitindo a compreensão dos desafios enfrentados pelas organizações na inserção da Geração Z e subsidiando a proposta de intervenção apresentada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CLASSIFICAÇÃO DAS GERAÇÕES E CONTEXTO HISTÓRICO

A delimitação cronológica das gerações humanas não possui um consenso fixo entre os estudiosos. Diversas correntes teóricas e linhas de pensamento apresentam datas distintas para o início e o término de cada geração, inviabilizando uma padronização rígida. De acordo com Lima (2012), trata-se, na verdade, de uma adaptação conceitual que varia conforme o contexto histórico, social e cultural de cada sociedade.

A classificação das gerações teve início no período pós-Segunda Guerra Mundial. Segundo Kullock (2010), uma geração é composta por indivíduos nascidos em um mesmo intervalo de tempo, cujas experiências são moldadas por eventos históricos e transformações socioculturais que influenciam significativamente seus comportamentos, valores e atitudes.

A primeira geração identificada foi a denominada Belle Époque (1920–1940). Conforme Corrêa Júnior et al. (2016), essa geração é caracterizada pela dedicação ao trabalho, disposição ao sacrifício, senso prático e respeito às hierarquias, aspectos fundamentais na reconstrução do mundo após os conflitos globais. Na sequência, surge a Geração Baby Boomer (1946-1964), reconhecida pela ética no trabalho, lealdade às organizações, busca por estabilidade financeira e realização pessoal, inserindo-se num contexto de prosperidade e crescimento econômico (RH Negócios 2025).

A Geração X (1965-1981), destacou-se pela independência e valorização do equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Sendo a primeira geração a crescer sob a influência massiva da televisão, e do surgimento e expansão das tecnologias de comunicação e informação (Brito, 2013). Já a geração Geração Y ou Millenials (1981–1996), vivenciou a ascensão da tecnologia digital, valorizando o desenvolvimento pessoal e profissional, ambientes de trabalho flexíveis, pautados por propósito e bem-estar. Segundo Oliveira (2012, p. 81), o desafio dessa geração é inovar, aproveitando o legado das gerações anteriores e preparando terreno para as próximas: “afinal, cada geração transforma e influencia a seguinte — esta é a vida como ela é”.

Por fim, a Geração Z (meados da década de 1990 e 2011) cresceu em meio a intensas transformações digitais, globalização e expansão das redes sociais. Segundo Emmanuel (2020) ressalta que o contato precoce com tecnologias digitais moldou a forma como esses jovens aprendem, se comunicam e interagem socialmente. Para Boldrini e Lucena (2014), o desafio das organizações consiste na capacidade de atrair e reter esses jovens talentos, o que demanda não apenas inovação nos processos de recrutamento, mas também a reestruturação dos modelos convencionais de gestão, estruturas mais flexíveis, horizontais e alinhadas com os valores dessa nova geração, que prioriza autonomia, propósito e impacto social.

2.2 A GERAÇÃO Z E SUAS CARACTERÍSTICAS

Segundo Emmanuel (2020), a geração Z apresenta um comportamento imediatista em comparação à geração Y, característica associada à rapidez no acesso de informações pela internet e a facilidade em transpor fronteiras geográficas e culturais. Essa condição favorece uma maior abertura à diversidade, refletindo em uma postura geralmente mais tolerante diante das diferenças.

Apesar da familiaridade com o uso de tecnologias, os integrantes da geração Z enfrentam desafios relacionados ao excesso de informações disponíveis, o que evidencia a necessidade de desenvolver competências que possibilitem um uso crítico, consciente e eficaz dos recursos digitais. Conforme Oliveira (2010, *apud* Miranda, Bertocchi e Gonçalves, 2015), essa geração tende a apresentar limitações nas habilidades interpessoais, uma vez que preferem interações virtuais em detrimento das presenciais, o que pode resultar em relações superficiais e maior distanciamento social.

Essa análise é complementada por Messias (2010, *apud* Fagundes, 2011), ao destacar que é comum entre os jovens da geração Z o hábito de realizar múltiplas atividades simultaneamente, estando constantemente expostos a um volume excessivo de informações. Essa sobrecarga, aliada ao ritmo de vida acelerado e intenso, torna as experiências rapidamente obsoletas, levando à desvalorização de conquistas e vivências. Esses aspectos evidenciam desafios relevantes para a inserção e permanência da Geração Z em ambientes organizacionais que exigem

interação presencial, comunicação interpessoal eficaz e capacidade de concentração prolongada.

Para Costa et al. (2014), o desenvolvimento pessoal e profissional está relacionado ao grau de maturidade do indivíduo, o qual se construiu ao longo da vida. Nessa perspectiva, as diferenças geracionais podem ser compreendidas como complementares, permitindo que uma geração compense as lacunas e necessidades da outra.

2.3 A GERAÇÃO Z E O MERCADO DE TRABALHO

No contexto atual, observa-se um choque geracional no mercado de trabalho, especialmente entre os jovens da geração Z e os gestores, que geralmente pertencem às gerações X e Y. As contribuições de Costa (2014) e Neto (2007, apud Miranda, Bertocchi e Gonçalves, 2015) convergem ao evidenciar os desafios enfrentados pela Geração Z no processo de adaptação ao ambiente organizacional. Enquanto Costa (2014) associa essas dificuldades a fatores estruturais, como fragilidades no processo formativo e no contexto social, como desestruturação familiar e baixa escolaridade, os quais afetam negativamente sua autoestima, motivação e expectativas profissionais.

Neto (2007) amplia essa discussão ao destacar o imediatismo como um elemento que compromete a capacidade desses jovens de lidar com frustrações e responsabilidades no trabalho levando-os, muitas vezes a adotar comportamentos que resultam no afastamento precoce do emprego. Essa articulação teórica permite compreender que tais desafios não se restringem a aspectos individuais, mas refletem um conjunto de condicionantes sociais e comportamentais que impactam diretamente a permanência da Geração Z nas organizações.

Esses jovens buscam dinamismo e propósito claro em suas atividades profissionais, valorizando aspectos como sustentabilidade, diversidade, inclusão social e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Demonstrem ainda, menor interesse em cargos de liderança tradicionais, priorizando flexibilidade e liberdade para mudar de função ou mesmo de emprego quando percebem desalinhamento entre seus valores e os da organização. Nesse sentido, Flippin (2017, apud Silva, 2024), ressalta que essa postura impõe às empresas a necessidade de repensar suas culturas organizacionais, de modo a alinhar valores e práticas às expectativas desses

profissionais. Organizações que não mantêm coerência entre discurso e prática, sobretudo nas dimensões social e ambiental, tendem a enfrentar dificuldades para atrair e reter talentos da Geração Z.

Para Fagundes (2011), diferentemente da Geração Y, os jovens da Geração Z buscam extrair o máximo de aprendizado das experiências profissionais atuais, utilizando-as como base para futuras oportunidades, sem necessariamente seguir planos de carreira lineares.

2.4 IMPACTOS GERAIS DA CHEGADA DA GERAÇÃO Z AO MERCADO DE TRABALHO

Conforme destaca Chiavenato (2020), no atual contexto globalizado, o conhecimento tornou-se um ativo central, e a velocidade das transformações exige das organizações elevada capacidade de adaptação a novos modelos de gestão orientados por resultados. A inserção da geração Z nesse cenário tem provocado mudanças relevantes, desafiando estruturas gerenciais ainda influenciadas por gerações anteriores. Para compreender plenamente as práticas organizacionais, é necessário considerar tanto os modelos de gestão adotados quanto às estratégias aplicadas à convivência intergeracional.

A intensificação da competitividade em escala global demanda das organizações uma reinvenção contínua para garantir relevância no mercado. Nesse Processo, a geração Z contribui com perspectivas criativas e habilidades digitais favorecendo a produtividade, a inovação e a sustentabilidade organizacional (Chiavenato 2020). Esses jovens demonstram interesse por novas experiências, sem preocupação com o futuro a longo prazo. Conforme Emmanuel (2020), demonstram grande facilidade para assimilar rapidamente novas ferramentas tecnológicas, o que favorece a criação de ambientes laborais mais flexíveis e abertos à inovação.

Entretanto, também apresentam grande expectativas de ascensão rápida, o que pode gerar descompasso entre o desejo de crescimento e a real capacidade de assumir maiores responsabilidades. Para Fagundes (2011), essa urgência exige dos líderes uma clara distinção entre poder e autoridade, visto que a Geração Z tende a rejeitar estilos de liderança autoritários.

Contudo, muitos desses jovens valorizam a liberdade, a agilidade e um propósito claro no trabalho, o que poderá gerar choque com modelos organizacionais mais tradicionais, baseados em hierarquias rígidas e rotinas pouco flexíveis. Eles buscam autonomia, feedbacks frequentes e um ambiente colaborativo e pautado por valores éticos, o que reflete diretamente em suas expectativas profissionais. Além disso, por estarem acostumados a viver conectados o tempo todo, tendem a desenvolver um senso de imediatismo que pode gerar ansiedade e frustração quando os resultados ou reconhecimentos não chegam tão rapidamente quanto gostariam (Magalhães, 2025).

A nova mentalidade trazida pelas Gerações Z tem provocado mudanças significativas no mercado de trabalho. As empresas passam a lidar com profissionais que demonstram maior preocupação com a cultura organizacional e os valores institucionais, são menos tolerantes a práticas autoritárias e apresentam maior predisposição a mudar de emprego em busca de alinhamento com seus princípios pessoais. Esse cenário impõe à área de Gestão de Pessoas a necessidade de revisar suas abordagens, desde a atração e retenção de talentos até as estratégias voltadas ao desenvolvimento profissional. Além disso, destaca-se o desafio de conciliar múltiplas gerações no ambiente corporativo, cada uma com perspectivas, expectativas e modos de atuação distintos (Gonçalves, 2024).

3 DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE

A inserção da Geração Z no mercado de trabalho revela um conjunto de desafios e oportunidades que demandam atenção estratégica dos gestores e das áreas de Recursos Humanos. O problema central identificado consiste na inadequação dos modelos tradicionais de gestão organizacional frente às expectativas e características desse grupo, que apresenta demandas específicas relacionadas à autonomia, propósito, agilidade e alinhamento ético (Siqueira, 2025).

Contudo as organizações são predominantemente estruturadas com hierarquias rígidas e rotinas inflexíveis, onde enfrentam dificuldades para atrair, engajar e reter esses jovens, cuja familiaridade com a tecnologia, imediatismo e a busca por ambientes colaborativos e valores sociais contrastam com práticas gerenciais convencionais. Esse choque gera impactos negativos como alta

rotatividade, desmotivação e baixa produtividade, comprometendo a competitividade e sustentabilidade das empresas (Matta, Carvalho Neto e Diniz 2024).

No contexto organizacional observa-se que os processos de recrutamento e retenção ainda são pautados em estratégias tradicionais, sem a devida adaptação às necessidades das gerações que estão surgindo o que contribui para o aumento da rotatividade entre colaboradores mais jovens e dificuldades na integração intergeracional, resultando em conflitos culturais e descompasso entre valores institucionais e individuais (Siqueira,2025).

Conforme o cenário, a presente pesquisa, de natureza bibliográfica, busca analisar o fenômeno a partir de referenciais teóricos e estudos recentes, permitindo a construção de uma base de compreensão sólida.

3.1 NICHOS DE EMPRESAS E A INSERÇÃO DA GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO

A inserção da Geração Z no mercado de trabalho não ocorre de forma homogênea entre os diferentes setores da economia. Algumas áreas apresentam maior resistência na contratação de jovens, enquanto outras oferecem oportunidades mais acessíveis, alinhadas às competências digitais e ao perfil dessa geração.

No setor tradicional, como a administração pública, a indústria e as instituições financeiras conservadoras, são observadas as maiores dificuldades de ingresso para a Geração Z. Isso ocorre, principalmente, devido a processos seletivos rigorosos, exigência de experiência prévia e estruturas organizacionais menos flexíveis, o que restringe as oportunidades de contratação. Segundo relatório da Randstad (2025), houve uma redução significativa nas vagas destinadas a profissionais com até dois anos de experiência, o que impacta diretamente os jovens recém-formados.

Segundo o estudo publicado pelo The Rio Times (2025), grande parte dos jovens da Geração Z atua em ocupações informais, com baixos salários e ausência de benefícios, especialmente nas regiões Norte e Nordeste. De acordo com Paula Montagner, subsecretária de Estatística e Estudos do Trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), cerca de 5 milhões de jovens brasileiros não estudam nem trabalham, sendo a maioria composta por meninas que assumem responsabilidades domésticas. A autora alerta que essa condição pode resultar em distanciamento social e reações de reatividade.

Em contrapartida, setores ligados à transformação digital e à economia criativa têm se mostrado mais receptivos à contratação desses profissionais. De acordo com estudo da Microsoft e Generation Brasil (2023), jovens capacitados em áreas de tecnologia alcançaram 75% de empregabilidade em até 180 dias após a formação, evidenciando o potencial de absorção da Geração Z por setores ligados à transformação digital. Áreas como tecnologia da informação, e-commerce, marketing digital, saúde digital e sustentabilidade valorizam a afinidade da Geração Z com recursos digitais, inovação e flexibilidade laboral. Startups e empresas de base tecnológica, por exemplo, destacam-se por oferecer programas de estágio, posições de entrada e ambientes de trabalho colaborativos, que se alinham às expectativas dos jovens em relação a propósito, desenvolvimento contínuo e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

O relatório da FGV ECMI (2023) sobre a economia criativa e digital apontou que o setor de criação de conteúdo digital cresceu 30% no Brasil, gerando cerca de 389 mil empregos diretos e indiretos, o que amplia as oportunidades para jovens em busca de inserção profissional em ambientes inovadores e colaborativos.

Assim, ao analisar os nichos empresariais, constata-se que a dificuldade de inserção da Geração Z é maior em setores tradicionais e hierarquizados, enquanto as oportunidades emergem em empresas inovadoras, digitais e voltadas à sustentabilidade. Esse contraste reforça a necessidade de políticas organizacionais inclusivas e de estratégias de recrutamento adaptadas, de modo a reduzir barreiras e aproveitar o potencial transformador dessa geração no ambiente de trabalho.

Quadro 1: Comparativo – Nichos empresariais e a inserção da Geração Z

Nicho / Setor	Dificuldades de contratação	Oportunidades Pontos favoráveis
Administração pública e serviços estatais	Processos seletivos rígidos; exigência de experiência; pouco espaço para inovação.	Estágios e programas de trainee específicos para jovens; estabilidade no longo prazo.
Indústria	Necessidade de experiência técnica; menor adesão a métodos digitais; deslocamento geográfico.	Vagas técnicas via cursos profissionalizantes (SENAI,

		certificações); oportunidades em automação e indústria 4.0.
Instituições financeiras tradicionais	Preferência por profissionais experientes; processos seletivos conservadores.	Programas de estágio/trainee; expansão de áreas digitais (fintechs, bancos digitais).
Pequenas empresas familiares (PMEs)	Falta de estrutura de RH; contratações informais; poucos benefícios	Espaço para propor inovação; possibilidade de rápido crescimento interno.
Tecnologia e Startups (TI, SaaS, Inovação)	Alta competitividade pelas vagas mais atrativas.	Programas de estágio; valorização da criatividade, flexibilidade e perfil digital da Geração Z.
E-commerce e Varejo Digital	Carga de trabalho intensa em datas sazonais; alta rotatividade.	Crescente demanda por marketing digital, logística e atendimento online.
Marketing Digital e Economia Criativa Renda variável (freelance);	Dependência de portfólio.	Forte alinhamento ao perfil da Gen Z; valorização de habilidades digitais e criativas.

Fonte: Elaborada pelo autor, 2025

O quadro comparativo dos nichos empresariais evidência que a inserção da Geração Z no mercado de trabalho é fortemente condicionada pelas características estruturais de cada setor. Em segmentos mais tradicionais, como a administração pública, a indústria e as instituições financeiras conservadoras, as principais barreiras estão relacionadas à exigência de experiência prévia, à rigidez dos processos seletivos e à resistência a inovações. Esses fatores limitam as oportunidades de entrada para jovens profissionais, reforçando a necessidade de políticas de qualificação e de programas de integração mais acessíveis.

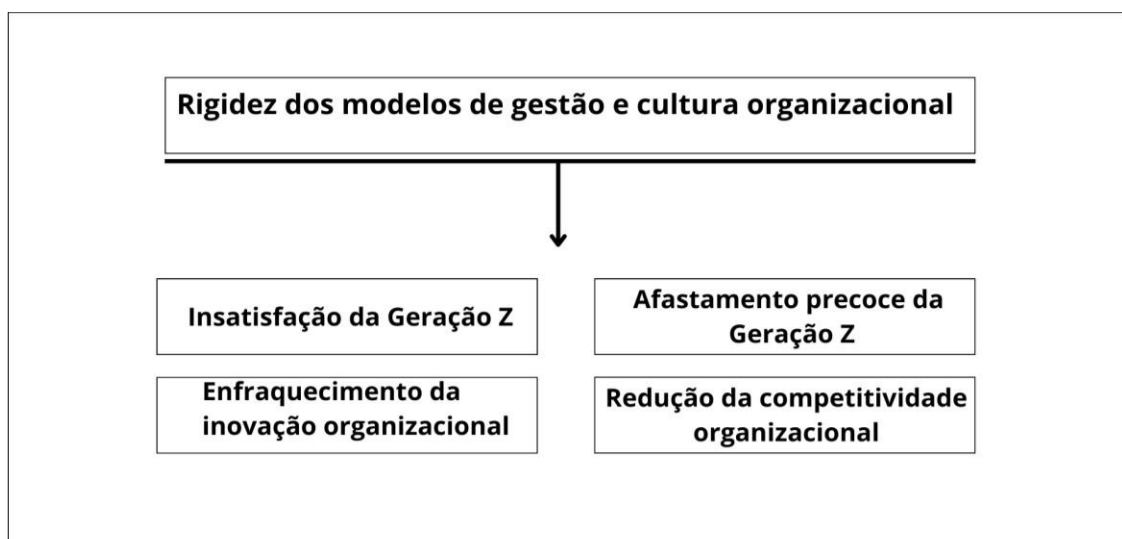
No entanto, setores emergentes e inovadores como tecnologia, e-commerce, marketing digital, oferecem maior abertura para a contratação da Geração Z, pois valorizam competências digitais, criatividade, flexibilidade e afinidade com novas

tecnologias. Então constata-se que os maiores desafios estão concentrados em setores hierarquizados e conservadores, enquanto as maiores oportunidades se encontram em ambientes dinâmicos e em transformação.

Nesse sentido, a aplicação da Árvore de Problemas permite visualizar essa situação a partir de uma causa raiz: a rigidez dos modelos de gestão e cultura organizacional que não acompanham as mudanças socioeconômicas e tecnológicas contemporâneas. Como consequência, destacam-se a insatisfação e o afastamento precoce desse público-alvo, além do enfraquecimento da inovação e competitividade organizacional.

Em análise, é evidente que esse conjunto de fatores demanda uma revisão estratégica dos modelos de gestão, sobretudo no que diz respeito à cultura organizacional, aos processos de comunicação e as práticas de desenvolvimento profissional. A modernização dessas estruturas, com foco em flexibilidade, participação e valorização do indivíduo, constitui um passo fundamental para reduzir o afastamento precoce, fortalecer o engajamento e criar condições mais favoráveis para a inovação. Para que assim no diagnóstica da Árvore de Problemas, torna-se possível delinear alternativas de intervenção alinhadas às demandas da Geração Z e às necessidades de competitividade das organizações contemporâneas.

Quadro 2: Consequências da rigidez dos modelos de gestão e cultura organizacional



Fonte: Imagem elaborada pelo autor, 2025

Em análise, esse cenário apresenta oportunidades valiosas para a inovação e modernização das práticas de gestão de pessoas. A adoção de estruturas mais flexíveis, horizontais e colaborativas, o desenvolvimento de ambientes que valorizem

a autonomia, o propósito e a diversidade, bem como a integração de tecnologias digitais nos processos de trabalho, configurando possibilidades de melhoria que podem promover maior engajamento, retenção e produtividade desses jovens profissionais (Chiavenato 2014).

Dessa forma, o diagnóstico aponta para a urgência de reestruturar modelos gerenciais e ambientes corporativos, visando a criação de uma cultura organizacional alinhada com os valores e compatíveis com as exigências do mercado contemporâneo, fomentando um ambiente propício para a inovação, satisfação e desenvolvimento profissional (Timbó, 2023).

3.2 ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA E PROPOSTAS DE INOVAÇÃO/INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÃO

Com base no diagnóstico apresentado, a principal dificuldade das organizações diante da inserção da Geração Z no mercado de trabalho, está relacionada à rigidez dos modelos de gestão e cultura organizacional encontradas nos setores de administração pública, indústria e instituições financeiras. Esse cenário abre espaço para o desenvolvimento de alternativas inovadoras voltadas à retenção, engajamento e aproveitamento estratégico na contratação desses jovens.

Uma das alternativas compreende a adoção de modelos de gestão flexíveis e horizontais, para substituir estruturas hierárquicas rígidas. Segundo Chiavenato (2014), a descentralização da tomada de decisão favorece a autonomia, a criatividade e a responsabilização dos colaboradores, elementos valorizados pela Geração Z. A integração de tecnologias digitais nos processos de gestão de pessoas, seja por meio de plataformas de recrutamento gamificadas, aplicativos de feedback contínuo ou sistemas de aprendizagem corporativa online, o uso intensivo dessas ferramentas digitais contribui para maior aderência de uma geração nativa digital, Flippin (2017, apud Silva, 2024).

A revisão dos programas de atração e retenção, incorporando aspectos relacionados a propósito, diversidade, inclusão e sustentabilidade. Gonçalves (2024) salienta que a coerência entre discurso e prática organizacional é determinante para a permanência desses profissionais, que tendem a abandonar empresas que não apresentam compromisso real com seus valores sociais e ambientais. Para

desenvolvimento profissional, a criação de planos de carreira mais dinâmicos e personalizados surge como uma inovação relevante. Conforme Fagundes (2011), a Geração Z não enxerga o crescimento profissional em uma trajetória linear, mas busca acumular experiências diversificadas que possam gerar aprendizado contínuo.

Portanto uma cultura organizacional participativa e ética representa um fator estratégico para atrair e reter jovens em contextos de mudança acelerada, a cultura organizacional precisa se reinventar constantemente para manter relevância e competitividade, Messias (2010, apud Fagundes, 2011). Dessa forma, as alternativas propostas visam não apenas reduzir a rotatividade e aumentar o engajamento, mas também fomentar ambientes corporativos inovadores e sustentáveis, capazes de se adaptar às transformações sociais e tecnológicas que caracterizam a atualidade.

Quadro 3: Matriz da Intervenção

Objetivos Específicos	Ações	Metas	Indicadores	Recursos (humanos, materiais, equipamentos)	Prazo	Responsáveis
a) Analisar teoricamente as características comportamentais, sociais e profissionais da Geração Z, considerando seu contexto de formação e inserção no mercado de trabalho;	- Levantamento bibliográfico e análise de artigos científicos; - Elaboração de relatório analítico sobre perfil e expectativas da geração.	-Produzir diagnóstico teórico sobre a Geração Z até o 6º mês.	Quantidade de fontes analisadas; - Relatório final produzido.	RH (apoio em dados internos), acesso a bases acadêmicas, softwares de análise bibliográfica, Proponente.	6 meses	Proponente
b) Identificar os principais desafios enfrentados pelas organizações tradicionais na integração dessa geração em seus quadros funcionais;	-Aplicar questionários e entrevistas com gestores e colaboradores; - Realizar benchmarking com empresas que já possuem práticas voltadas à Geração Z.	- Mapear pelo menos 5 desafios recorrentes enfrentados por empresas tradicionais.	Número de empresas entrevistadas - Relatório consolidado de desafios.	RH, gestores de empresas parceiras, softwares de pesquisa e análise de dados, Proponente.	6 meses	Proponente/RH
c) Desenvolver uma proposta de intervenção tecnológica e gerencial que promova maior compatibilidade entre os valores organizacionais e as demandas da Geração Z, otimizando a produtividade e a permanência desses profissionais nas empresas.	-Estruturar plano de intervenção com práticas inovadoras de gestão; - Integrar soluções digitais de engajamento; - Propor indicadores de acompanhamento de desempenho e retenção	-Apresentar proposta validada em 100% junto ao RH e gestores até o prazo final do projeto.	-Documento da proposta elaborado; - Validação junto aos gestores.	RH, consultoria em tecnologia, softwares de gestão de pessoas, Proponente.	12 meses	Proponente/RH

Fonte: dados da pesquisa (2025).

A Matriz de Intervenção foi elaborada com base nos objetivos específicos: Analisar teoricamente as características comportamentais, sociais e profissionais da Geração Z, considerando seu contexto de formação e inserção no mercado de trabalho, identificar os principais desafios enfrentados pelas organizações tradicionais na integração dessa geração em seus quadros funcionais e desenvolver uma proposta de intervenção tecnológica e gerencial que promova maior compatibilidade entre os valores organizacionais e as demandas da Geração Z, otimizando a produtividade e a permanência desses profissionais nas empresas.

Para a análise teórica, no primeiro objetivo foram previstas ações como levantamento bibliográfico, análise de artigo científico, com meta em produzir um diagnóstico teórico até o sexto mês. O segundo objetivo inclui a aplicação de questionário, entrevistas e benchmarking, a fim de mapear pelo menos cinco desafios enfrentados pelas empresas, obtendo relatórios consolidados dos desafios em até seis meses. O terceiro objetivo abrange a estruturação de planos de inovadores de gestão, integrando soluções digitais e definição de indicadores de retenção, com entrega de propostas validadas em até 12 meses.

Assim, a matriz de Intervenção é um planejamento com fundamentação teórica, com prazos definidos e responsabilidades distribuídas, sendo o seu objetivo central oferecer uma proposta consistente que auxilie as organizações a compreenderem e ajustar estratégias de atração e retenção de jovens da Geração Z, criando também um ambiente de trabalho mais compatível com as expectativas desses profissionais.

A análise de viabilidade de intervenção realizada pela matriz SWOT permite identificar os fatores internos e externos que influenciam a inserção da Geração Z no mercado de trabalho, como nos setores de administração pública, indústria e instituições financeiras, no qual destacam as forças e fraquezas (âmbito interno), como também as oportunidades e ameaças (âmbito externo), o que torna possível compreender o contexto organizacional e delinear estratégias mais assertivas para atração, engajamento e retenção de profissionais.

Quadro 4: Matriz SWOT

Forças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> -Profissionais da Geração Z com alta familiaridade tecnológica. - Capacidade de adaptação rápida a novos processos. - Valorização da diversidade e inovação. - Busca por propósito, que pode fortalecer a cultura organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> -Valorização da cultura organizacional alinhada a propósito e ética. - Avanços em tecnologias digitais e inteligência artificial. - Implementação de planos de carreira dinâmicos. - Possibilidade de diferenciação competitiva ao atrair e reter jovens.
Fraquezas	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> -Modelos de gestão rígidos e pouco flexíveis. - Alta rotatividade de jovens. - Baixa integração intergeracional. -Métodos de recrutamento com baixa aderência ao perfil jovem. 	<ul style="list-style-type: none"> -Concorrência de empresas mais flexíveis e atrativas para a Geração Z. - Desalinhamento entre valores institucionais e expectativas individuais. - Conflitos culturais entre gerações no ambiente organizacional. - Impactos econômicos que podem reduzir investimentos em inovação e pessoas.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

A inserção de uma nova Geração no mercado de trabalho evidencia desafios e oportunidades para as organizações, na análise realizada incluídas na Matriz de Intervenção e na Matriz SWOT, permite compreender melhor as características, expectativas e necessidades desses jovens profissionais, bem como os fatores internos e externos que influenciam sua atração, engajamento e retenção.

Estratégias que promovam flexibilidade, autonomia, propósito e uso eficiente da tecnologia mostram-se essenciais para adaptar os ambientes corporativos às demandas encontradas. Assim, a pesquisa reforça a importância de repensar práticas organizacionais, fomentando culturas inclusivas, inovadoras e capazes de integrar diferentes gerações, garantindo maior produtividade, satisfação e sustentabilidade no contexto atual.

4 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA E/OU SOCIAL

Ao longo da pesquisa foi analisada a inserção da Geração Z no mercado de trabalho, considerando suas características socioculturais, desafios de integração e possibilidades de intervenção organizacional. Partindo dos objetivos específicos propostos: compreender o perfil dessa geração, identificar os obstáculos enfrentados em ambientes tradicionais e desenvolver alternativas de gestão e tecnologia mais adequadas, foi possível elaborar esse material de forma consistente e propor estratégias que poderão ser aplicadas.

O estudo evidenciou que a Geração Z se diferencia pela alta afinidade com tecnologias digitais, pelo imediatismo, pela valorização da diversidade e pela busca por propósito no ambiente profissional. Tais aspectos, embora representem potenciais forças, entram em choque com modelos de gestão ainda rígidos, hierárquicos e pouco abertos à inovação, especialmente em setores como a administração pública, a indústria e instituições financeiras conservadoras. Esse desequilíbrio tem resultado em dificuldades de atração, engajamento e retenção, elevando índices de rotatividade e comprometendo a produtividade.

O quadro comparativo de nichos empresariais apontou que as maiores dificuldades da inserção da Geração Z concentram-se em setores tradicionais, enquanto as oportunidades emergem em áreas inovadoras e digitais, como tecnologia, e-commerce, economia criativa e startups. Isso demonstra que a integração da Geração Z não ocorre de forma homogênea, mas varia conforme a flexibilidade estrutural e cultural de cada setor. A aplicação da Matriz de Intervenção possibilitou delinear ações concretas, como estratégias de benchmarking, integrar soluções digitais, com prazos, metas e responsabilidades definidas no plano conceitual. Na análise SWOT contribuiu para identificar fatores internos e externos que impactam esse processo, destacando como forças a adaptabilidade tecnológica da geração, mas também fraquezas como a baixa integração entre gerações e métodos de recrutamento pouco aderentes ao perfil jovem.

Assim, a integração bem-sucedida da Geração Z ao mercado de trabalho depende da capacidade das organizações de equilibrar tradição e inovação, conciliando diferentes gerações em um ambiente colaborativo e sustentável, capaz de responder às exigências de um cenário em constante transformação.

Diante do exposto conclui-se que a adaptação das organizações às demandas da Geração Z é uma estratégia necessária, pois estruturas flexíveis, culturas inclusivas, alinhamento ético e investimento em inovação tecnológica constituem diferenciais competitivos para atrair e reter esses jovens profissionais. No campo teórico, esta pesquisa contribui para aprofundar o debate sobre a convivência intergeracional e a transformação dos modelos de gestão no século XXI. No âmbito prático, as propostas apresentadas configuram-se como subsídios orientadores oferecidos para gestores e líderes no desenvolvimento de políticas mais eficazes de engajamento e retenção não tendo sido submetidas a aplicação empírica ou validação em contexto organizacional real, o que indica a necessidade de estudos futuros.

A proposta de intervenção apresentada possui caráter teórico e não foi aplicada ou validada sendo uma limitação do estudo. O recomendado é a realização de pesquisas de campo futuras para testar, validar e aprimorar a intervenção, possibilitando a análise de seus impactos práticos na gestão de pessoas e na retenção de profissionais da Geração Z.

A ausência de aplicação empírica não invalida a relevância do estudo, uma vez que propostas teóricas constituem etapa fundamental para o desenvolvimento de modelos passíveis de testagem e adaptação em investigações posteriores.

REFERÊNCIAS

BRITO, Paulo Valeriano de. *As gerações boomer, baby-boomer, X, Y e Z*. 2013. Disponível em: <https://jornalggn.com.br/brasilianas-org/as-geracoes-boomer-baby-boomer-x-y-z/>. Acesso em: 23 set. 2025.

BOLDRINI, Bruna Cristina; LUCENA, Wellington Machado. *Os desafios enfrentados pelas organizações atuais pela inserção da “Geração Z” no mercado de trabalho*. *Destarte, Vitória*, v. 4, n. 2, p. 45-63, out. 2014. Disponível em: <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/destarte/article/download/423/393>. Acesso em: 27 jul. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos – os novos horizontes em administração*. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. Disponível em: <https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2025.

CORRÊA JÚNIOR, Carlos Cícero Marques; LIMA, Fabiana Alves de; CONCEIÇÃO, Iracélia Andrade da; SOUZA, Wagner Almeida de; KONRAD, Márcia Regina. O gerenciamento das relações entre as múltiplas gerações no mercado de trabalho. *Educação, Gestão e Sociedade: Revista da Faculdade Eça de Queirós*, [S. l.], v. 6, n. 21, 2016. Disponível em: https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170509162633.pdf. Acesso em: 22 set 2025.

COSTA, L. F. L. G.; MENDONÇA, C. M.; RODRIGUES, G.; ARAÚJO, M. V. P.; ALLOUFA, M. L.; SILVA, R. C. Conflitos organizacionais entre gerações: um estudo empírico com a equipe de desenvolvimento de software do IFRN. *Holos*, [S.l.], v. 4, p. 361-374, ago. 2014. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/898>. Acesso em: 22 set. 2025.

EMMANUEL, Simone. *Geração Z: quem são e como se comportam os jovens nascidos na era digital*. São Paulo: Amazon, 2020.

FAGUNDES, Marina Miranda. *Competência informacional e geração Z: um estudo de caso de duas escolas de Porto Alegre*. 2011. 105 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Departamento de Ciências da Informação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/37536/000819864.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 22 set. 2025.

FGV ECMI (Escola de Comunicação, Mídia e Informação / FGV Comunicação Rio). *Criação de conteúdo digital cresce 30% e impulsiona mercado de trabalho brasileiro, aponta estudo*. Portal FGV, 2025. Disponível em: <https://portal.fgv.br/noticia/criacao-de-conteudo-digital-cresce-30-e-impulsiona-mercado-de-trabalho-brasileiro-aponta-estudo>. Acesso em: 20 set. 2025.

GONÇALVES, Bruno. A revolução das novas gerações no mundo do RH. *EasyDots*, 12 mar. 2024. Disponível em: <https://easydots.com.br/2024/03/12/a-revolucao-das-novas-geracoes-no-mundo-do-rh/>. Acesso em: 22 jul. 2025.

KULLOCK, Eline. *Por que as gerações estão no nosso foco?*. 2010. Disponível em: <http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/por-que-as-geracoes-estao-nonosso-foco/>. Acesso em: 22 set. 2025.

LIMA, Ranieri. *Perfil das gerações no Brasil: as gerações X, Y, Z e seus perfis políticos*. São Paulo: Baraúna, 2012.

MAGALHÃES, Távira. Os desafios do RH com as novas gerações no mercado de trabalho. *Solides*, 02 jul. 2025. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/geracoes-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 21 jul. 2025.

MATTA, Letícia Hermsdorff da; CARVALHO NETO, Antônio Moreira de; DINIZ, Daniela Martins. Razões da rotatividade voluntária: um estudo com jovens da geração Z. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace – RACEF*, Ribeirão Preto, v. 15, n. 2, jul. 2024. Disponível em:

<https://racef.fundace.org.br/index.php/racef/article/view/1117/pdf>. Acesso em: 22 jul. 2025.

MICROSOFT. Jovens Capacitados Pela Microsoft E Generation Brasil Alcançam 75% De Empregabilidade. News Center Brasil, 28 fev. 2023. Disponível em: <https://news.microsoft.com/pt-br/jovens-capacitados-pela-microsoft-e-generation-brasil-alcancam-75-de-empregabilidade/>. Acesso em: 20 set. 2025.

MIRANDA, D. N.; BERTOCCHI, D.; GONÇALVES, J. Geração Z no mercado de trabalho. Monografia (Curso de Pós-Graduação em Dinâmica de Grupos). Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupos – SBDG, 2015. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/447275086/Geracao-Z-no-Mercado-de-Trabalho-28022015>. Acesso em: 21 jul. 2025.

OLIVEIRA, Sidnei. *Jovens para sempre: como entender os conflitos das gerações*. São Paulo: Integrare, 2012.

RANDSTAD. *Gen Z Workplace Blueprint 2025*. 2025. Disponível em: <https://www.randstad.com/press/2025/genz-workplace-blueprint/>. Acesso em: 20 set. 2025.

RH NEGÓCIOS. Liderança e diversidade geracional: guia prático. 2025. Disponível em: <https://www.rhnegocios.com.br/lideranca-e-diversidade-geracional-guia-pratico/>. Acesso em: 22 set. 2025.

SIQUEIRA, Sabrina. Entenda como é a geração Z no mercado de trabalho e como o RH pode ajudar! *Solides*, 10 jul. 2025. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/geracao-z/>. Acesso em: 22 jul. 2025.

SILVA, [Julio Cesar Leite da]. A influência da geração Z nas organizações. *Revista Tópicos*, 2024. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/a-influencia-da-geracao-z-nas-organizacoes>. Acesso em: 22 set. 2025.

SOLIDESCLOUD. *Geração Z no mercado de trabalho*. 2015. Disponível em: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62403929/Geracao-Z-no-Mercado-de-Trabalho.pdf>. Acesso em: 22 set. 2025.

THE RIO TIMES. *Generation Z struggles in Brazil's workforce: low wages, informal jobs, and missed opportunities*. Rio de Janeiro, 2025. Disponível em: <https://www.riotimesonline.com/generation-z-struggles-in-brazils-workforce-low-wages-informal-jobs-and-missed-opportunities/>. Acesso em: 20 set. 2025.

TIMBÓ, Tiago Cid. *Competências e inovações gerenciais para uma cultura organizacional inovadora: framework teórico e estudo de caso*. 2023. 107 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração e Controladoria) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2023. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/74666/1/2023_dis_tctimbo.pdf. Acesso em: 22 jul. 2025.