

FUNDAÇÃO EDUCACIONAL VALE DO SÃO FRANCISCO - FEVASF
ESCOLA SUPERIOR EM MEIO AMBIENTE - ESMA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
DANIELA LOURENÇO VIEIRA DA SILVA

TRANSFORMAÇÕES NA GESTÃO DE PESSOAS: O IMPACTO DA GERAÇÃO Z
NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS

IGUATAMA - MG

2024

DANIELA LOURENÇO VIEIRA DA SILVA

TRANSFORMAÇÕES NA GESTÃO DE PESSOAS: O IMPACTO DA GERAÇÃO Z
NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração da Faculdade Iguatama/MG – FEVASF, como requisito para a obtenção do título de bacharel em nome do curso.
Orientadora: Prof. Especialista Rayane Gabriela Pedrosa Campideli

IGUATAMA -MG

2024

Dados Internacionais de catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Central “Alto São Francisco”

S5861t Silva, Daniela Lourenço Vieira da.

Transformações na gestão de pessoas: O impacto da geração Z nas organizações modernas. Fundação Educacional Vale do São Francisco – FEVASF-MG. Iguatama, 2024..
40 f.

Orientador: Prof. Esp. Rayane Gabriela Pedrosa
Campideli

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) - Fundação Educacional Vale do São Francisco – FEVASF-MG, Iguatama, 2024.

1. Gestão de pessoas 2. Impacto. 3. Organizações modernas.
4. Transformações. I. Título.

CDU 658.114

Catalogação elaborada na Fonte pela Bibliotecária
Lorena Melo - CRB6-4276

DANIELA LOURENÇO VIEIRA DA SILVA

TRANSFORMAÇÕES NA GESTÃO DE PESSOAS: O IMPACTO DA GERAÇÃO Z
NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao curso de administração da
Faculdade Iguatama/MG – FEVASF, como
requisito para a obtenção do título de
bacharel em nome do curso.

Prof. Especialista Rayane Gabriela Pedrosa Campideli
FEVASF
Orientadora

Prof. Especialista Cleiton Magela Luz
FEVASF
Examinador Interno

Prof. Doutora Mariana de Oliveira Gonçalves Nogueira
FEVASF
Examinadora Externa

IGUATAMA, 18 de dezembro de 2024

Para meu amigo Jesus.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de expressar minha profunda gratidão ao meu amigo Jesus, que esteve presente em todos os momentos da minha vida e não foi diferente durante minha graduação.

Agradeço ao meu esposo, Kayque, que sempre me incentivou a seguir meus sonhos e me apoiou em meu desenvolvimento pessoal, sendo um verdadeiro companheiro em todas as etapas dessa jornada.

Minha eterna gratidão vai para minha mãe, Maria Júnia, minha avó, Maria do Carmo, e minha irmã, Mariana, que nunca mediram esforços para me ajudar. Elas não apenas fizeram mais do que podiam, mas também me ensinaram, por meio de seus exemplos de dedicação e amor incondicional, que somos muito mais fortes e capazes do que imaginamos. Foram uma fonte inesgotável de inspiração e força ao longo de toda essa caminhada.

Agradeço também ao meu avô, Norandir, cujos valiosos ensinamentos sobre a vida foram essenciais para mim. Ele me mostrou, com seu exemplo, que esforço e perseverança nos permitem alcançar qualquer objetivo, mesmo quando as circunstâncias são desfavoráveis.

Por fim, minha gratidão se estende à minha orientadora, Rayane Gabriela Pedrosa Campineli, que desempenhou seu papel com excelência, oferecendo suporte, direcionamento e incentivo fundamentais, e à minha querida amiga Laura. Laura foi um pilar essencial para que eu conseguisse concluir minha graduação, com palavras de incentivo repletas de carinho e otimismo, além de atitudes inspiradoras que fizeram toda a diferença nos momentos mais desafiadores.

Porque, no final das contas, gerenciar gerações é gerenciar pessoas. ELIAS e CORREA (2022)

RESUMO

O presente estudo analisa as transformações na gestão de pessoas decorrentes da inserção da Geração Z no mercado de trabalho, com foco nos desafios e nas adaptações necessárias para atender às demandas específicas dessa geração. Fundamentado em uma ampla revisão bibliográfica, o trabalho explora conceitos essenciais sobre gestão de pessoas e gerações, caracterizando a Geração Z e analisando sua influência nas práticas organizacionais contemporâneas. O objetivo principal é compreender os traços distintivos e os valores dessa geração, além de investigar como suas expectativas e preferências demandam novas abordagens na gestão do capital humano. A pesquisa destaca transformações relevantes nas práticas de gestão de pessoas, enfatizando a importância de flexibilidade, conectividade, feedback contínuo e comunicação aberta. Conforme apontado por Mulato et al. (2018), a Geração Z é motivada por ambientes dinâmicos e flexíveis, oportunidades de desenvolvimento de competências, espaço para expressão de opiniões e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Essa geração também valoriza relações organizacionais transparentes e alinhadas aos seus valores. Adicionalmente, o estudo evidencia a relevância de integrar soluções digitais e práticas inovadoras, considerando a familiaridade dessa geração com a tecnologia. Ferramentas digitais não apenas otimizam os processos organizacionais, mas também se alinham à busca da Geração Z por agilidade, interatividade e personalização. Por fim, o trabalho contribui para o entendimento das mudanças necessárias à gestão organizacional, enfatizando estratégias que promovam ambientes inclusivos, colaborativos e orientados ao desenvolvimento contínuo. Assim, oferece subsídios para a adaptação de líderes e gestores na condução de equipes multigeracionais, garantindo maior alinhamento às demandas emergentes do mercado de trabalho atual.

Palavras-chave: Geração Z. Gestão de pessoas. Transformações organizacionais

ABSTRACT

This study analyzes the transformations in people management resulting from the entry of Generation Z into the job market, focusing on the challenges and adaptations required to meet this generation's specific demands. Based on an extensive literature review, the work explores essential concepts related to people management and generations, characterizing Generation Z and examining its influence on contemporary organizational practices. The main objective is to understand the distinctive traits and values of this generation, as well as to investigate how their expectations and preferences demand new approaches to human capital management. The research highlights significant changes in people management practices, emphasizing the importance of flexibility, connectivity, continuous feedback, and open communication. As pointed out by Mulato et al. (2018), Generation Z is motivated by dynamic and flexible environments, opportunities for skill development, room for expressing opinions, and a balance between personal and professional life. This generation also values transparent and aligned organizational relationships. Additionally, the study underscores the importance of integrating digital solutions and innovative practices, considering this generation's familiarity with technology. Digital tools not only optimize organizational processes but also align with Generation Z's quest for agility, interactivity, and personalization. Finally, the study contributes to the understanding of the necessary changes in organizational management, emphasizing strategies that promote inclusive, collaborative, and development-oriented environments. Thus, it provides resources for leaders and managers to adapt to leading multigenerational teams, ensuring greater alignment with the emerging demands of the current job market.

Keywords: Generation Z. Job market. People management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Baby Boomers - Pessoas nascidas após a segunda guerra mundial

Feedback - Opinião

Screenadicts ou Screenagers - Viciado em tela ou era das telas

Millennials - Geração Y

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	OBJETIVO.....	14
2.1	Objetivo Geral.....	14
2.2	Objetivos específicos.....	14
3	JUSTIFICATIVA.....	15
4	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
4.1	Gestão de pessoas.....	16
4.2	Estratégias em Gestão de pessoas.....	17
4.3	Caracterizando as gerações.....	19
4.4	E a geração Z?.....	20
4.4.1	Novos Métodos de Comunicação.....	21
4.4.2	Comunicação Ágil e Transparente.....	21
4.4.3	Flexibilidade no Ambiente de Trabalho.....	21
4.4.4	Feedback Contínuo e Personalizável.....	22
4.4.5	Características Distintivas da Geração Z.....	22
4.5	Liderança.....	22
4.6	Comunicação.....	24
4.7	Capacitação.....	25
5	METODOLOGIA.....	27
6	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	29
6.1	Influência da geração Z diante as práticas de gestão de pessoas.....	29
6.2	Melhores práticas de liderança e comunicação para gerenciar equipes multigeracionais.....	31
7	CONCLUSÃO.....	34
8	REFERÊNCIAS.....	36

1 INTRODUÇÃO

Com o passar do tempo, a classificação de indivíduos com base em características como sexo, idade ou época foi progressivamente substituída pelo conceito de "geração". Este conceito define grupos de pessoas nascidas em contextos históricos semelhantes, que moldam comportamentos e atitudes de maneira única. De acordo com Kullock (2010), a definição de geração é influenciada por fatores sociais e econômicos, mas permanece constante no que se refere ao período de nascimento.

Atualmente, o mercado de trabalho é composto por quatro gerações principais: Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z. Este estudo concentra-se especificamente na Geração Z, que está no início de sua trajetória profissional e se destaca pela afinidade com as tecnologias digitais e pela necessidade constante de conectividade. Esse perfil, descrito por Duffett (2017) como "*screenagers*", caracteriza-se pela vivência em um mundo de acesso contínuo e instantâneo à internet, um ambiente que influencia suas interações sociais e profissionais.

Sob essa perspectiva, a chegada da Geração Z ao mercado de trabalho marca um antes e um depois na forma como as empresas desenham as suas estratégias de recursos humanos e a cultura corporativa. Eles não apenas procuram um emprego que lhes ofereça estabilidade econômica e oportunidades de crescimento profissional, mas também valorizam muito o bem-estar no trabalho, a flexibilidade e, acima de tudo, o impacto social das atividades empresariais.

A Geração Z é caracterizada por sua consciência social e ambiental e busca ativamente empresas que não apenas reconheçam essas preocupações, mas também tomem medidas concretas para enfrentá-las, desde iniciativas de responsabilidade social corporativa até práticas trabalhistas éticas e sustentáveis. Diante dessas expectativas, a transformação digital em recursos humanos surge como uma solução estratégica fundamental.

O objetivo principal deste trabalho é analisar de que maneira as características da Geração Z impactam as práticas de gestão de pessoas nas organizações. Para atingir esse objetivo, serão exploradas as estratégias necessárias para integrar e atender às expectativas dessa geração, com o intuito de promover um ambiente organizacional mais inclusivo, inovador e adaptável. Segundo Houry

(2009), a Geração Z apresenta uma compreensão tecnológica apurada e valoriza a comunicação digital como meio primordial para suas interações sociais, o que representa um desafio para as práticas de gestão tradicionais.

A análise do impacto da Geração Z nas organizações revela que suas características e expectativas únicas estão desafiando as estratégias convencionais de gestão de recursos humanos. Compreender essas demandas é essencial para que as empresas se mantenham competitivas no cenário atual. O estudo visa contribuir para essa compreensão, explorando como as organizações podem adaptar suas práticas para atrair, reter e engajar os colaboradores dessa geração, criando ambientes de trabalho mais dinâmicos, inclusivos e produtivos. Assim, esta pesquisa propõe uma análise das mudanças e das estratégias que podem ser implementadas pelas organizações para se adequar às transformações trazidas pela Geração Z.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Analisar quais as mudanças na gestão organizacional diante da inserção da geração Z.

2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar a geração Z;
- b) Evidenciar a influência da geração Z diante as práticas de gestão de pessoas;
- c) Identificar as melhores práticas de liderança e comunicação para gerenciar eficazmente equipes multigeracionais, incluindo a Geração Z.

3 JUSTIFICATIVA

O propósito deste estudo é compreender e examinar a Geração Z, identificando seus traços distintivos e valores fundamentais. Adicionalmente, busca-se evidenciar o impacto significativo da Geração Z nas práticas de gestão de pessoas nas organizações modernas, enfatizando como suas preferências, expectativas e forma de interagir afetam diretamente a gestão do capital humano das empresas.

Como observado por Tapscott (2010), os jovens da geração Z não têm medo de arriscar e procuram organizações que se adaptem à sua linguagem e valores simples e semelhantes aos seus.

Dessa forma, o estudo justifica-se pela necessidade de destacar a importância da criação de um ambiente de trabalho flexível e inclusivo, que valorize a diversidade de pensamentos e promova uma cultura de feedback constante, reconhecimento individual e a valorização de uma cultura organizacional que promova o crescimento pessoal e profissional. Além disso, o referido estudo atenta para a identificação de oportunidades de melhoria na gestão intergeracional, como forma para se propor soluções inovadoras e debates que busquem desenvolver cotidianamente a gestão de pessoas. Com base nessas premissas, espera-se que este estudo aumente não somente o conhecimento acadêmico, mas também a melhoria prática das estratégias de gestão de pessoas nas organizações modernas.

Assim, é crucial destacar as mudanças necessárias nas técnicas de gestão de pessoas para melhor integrar e atender às necessidades dessa geração no mercado de trabalho atual. Enfim, pretende-se identificar as melhores maneiras de liderar e comunicar equipes multigeracionais no contexto organizacional.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas é uma área fundamental dentro das organizações, responsável por gerenciar o capital humano e implementar estratégias que alinhem os objetivos individuais aos corporativos. De acordo com Chiavenato (2014), “falar de gestão de pessoas é falar de gente, do componente humano das organizações, de cultura e mentalidade, de inteligência, de energia e vitalidade, ação e proação”. Assim, seu propósito vai além de funções administrativas, buscando criar um ambiente propício ao desenvolvimento dos colaboradores, onde engajamento e valorização se traduzem em melhores resultados organizacionais. Como reforça Chiavenato (2014), “as pessoas podem aumentar ou diminuir as forças e as fraquezas de uma organização, dependendo do modo como são tratadas”.

Também conhecida como gestão de recursos humanos, essa área tem como pilar central a valorização do ser humano. Mais do que processos técnicos, trata-se de construir uma cultura organizacional voltada para o bem-estar e o desempenho das pessoas, reconhecendo sua importância no sucesso empresarial. Conforme observa Chiavenato (2014): “Muito embora as organizações não sejam criadas apenas para ter pessoas, não existem organizações sem a presença delas”. Portanto, mesmo que a inovação tecnológica e o desenvolvimento comercial sejam objetivos empresariais, o fator humano permanece essencial.

Com a chegada de novas gerações ao mercado de trabalho, as organizações enfrentam desafios relacionados às diferenças de expectativas e comportamentos. A Geração Z, composta por indivíduos nascidos entre 1995 e 2010, apresenta características únicas que demandam uma reinterpretação das práticas de gestão de pessoas. Mais conectada à tecnologia e mais exigente quanto à flexibilidade e ao propósito no trabalho, essa geração busca organizações que promovam diversidade, inovação e valorização individual. Segundo Owen (2018), no ambiente corporativo, “a Geração Z busca por marcas inovadoras, que promovam diversidade, valorizem o indivíduo e ofereçam flexibilidade”.

Tiba (2009) destaca que essa geração tem uma abordagem diferenciada em relação ao mundo e ao ambiente de trabalho, preferindo uma postura mais participativa e direta com seus líderes. Ao contrário da hierarquia tradicional, onde a

subordinação era mais rígida, a Geração Z valoriza a comunicação aberta e o diálogo, o que exige uma gestão mais horizontal e colaborativa. Essa mudança de comportamento torna indispensável a adaptação das organizações, que devem criar espaços favoráveis à troca de ideias e oferecer maior autonomia aos colaboradores.

Além disso, o desafio da gestão intergeracional, que envolve a convivência de diferentes gerações no ambiente de trabalho, é essencial para fortalecer as relações e reduzir conflitos. Como enfatiza Ferreira (2015), “as relações intergeracionais possibilitam a troca de experiências e contribuem para a produção de conhecimento de uma dada comunidade”. Esse intercâmbio cria um ambiente enriquecedor, onde colaboradores mais jovens e mais experientes podem aprender uns com os outros, promovendo o crescimento coletivo.

A convivência entre gerações também contribui para superar preconceitos e reforçar valores como solidariedade e respeito às diferenças. Segundo França (2010), essa interação deve ser incentivada pela gestão de pessoas para fomentar a integração entre gerações e aproveitar o melhor de cada uma. Isso resulta em um ambiente harmonioso e produtivo. Para Goldani (2010), essa interação ainda impacta positivamente a qualidade de vida no trabalho, ao estimular a colaboração e o reconhecimento das potencialidades individuais, independentemente da faixa etária.

Assim, a Geração Z não apenas traz novas perspectivas ao ambiente organizacional, mas também desafia as práticas tradicionais de gestão, demandando uma abordagem focada na valorização do indivíduo, flexibilidade, inovação e liderança participativa. Paralelamente, a gestão intergeracional desempenha um papel crucial na construção de um ambiente inclusivo, respeitando e aproveitando a diversidade de ideias e experiências. Dessa forma, essas dinâmicas juntas criam uma base sólida para o crescimento sustentável das organizações.

4.2 Estratégias em Gestão de pessoas

A estratégia em gestão de pessoas tem ganhado destaque como um dos principais pilares para o sucesso organizacional, especialmente em um contexto de rápidas mudanças culturais e comportamentais. Segundo Chiavenato (2004), “as mudanças que ocorrem nas empresas não são somente estruturais. São acima de tudo mudanças culturais e comportamentais, transformando o papel das pessoas que dela participam”. Esse cenário se torna ainda mais complexo com a entrada da

Geração Z no mercado de trabalho. Como Lisboa e Santos (2013) destacam, essa geração, composta por jovens nascidos entre meados da década de 1990 e 2010, busca autonomia e recua perante qualquer ato de autoridade vertical. Assim, o desafio das organizações modernas está em adaptar suas estratégias de gestão de pessoas para atender a esses novos perfis, ao mesmo tempo em que mantém o foco nos objetivos organizacionais.

Um dos pontos cruciais da estratégia em gestão de pessoas está no alinhamento entre as demandas dessa nova geração e as metas corporativas. A Geração Z valoriza ambientes flexíveis, propósito e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Shirlei Resende (2009) reforça que “um jovem, hoje, tem uma forma de pensar, de se organizar e de agir que é diferente da geração anterior, e o mercado tem se organizado para potencializar isso a seu favor”.

No entanto, essa geração também exige mais do que ambientes flexíveis: ela busca oportunidades constantes de crescimento e desafios que a motivem. Segundo Iorgulescu (2016, p. 36),

não é nada fácil conseguir manter um indivíduo dessa geração por muito tempo em uma empresa, sendo que só se desenvolverá lealdade em relação ao empregador se encontrar oportunidades de crescimento, de conhecer coisas novas ou de se encaixar em posições às quais almeja.

Além disso, a Geração Z está imersa em um mundo tecnológico, com interações predominantemente virtuais. Isso afeta não apenas a forma como se comunicam, mas também suas expectativas em relação ao uso da tecnologia no trabalho. Turner (2015) e Chicca e Shellenbarger (2018) afirmam que “seus indivíduos interagem na maioria das vezes com o mundo de forma virtual, uma vez que seu cotidiano está completamente saturado pelo uso do mundo tecnológico”. Este contexto digital exige que as organizações se adaptem, oferecendo plataformas de trabalho colaborativas e utilizando tecnologias que promovam um ambiente dinâmico e interativo.

Reter talentos da Geração Z se tornou um desafio crescente, uma vez que essa geração valoriza mais a autonomia e o aprendizado contínuo do que benefícios tradicionais, como estabilidade e planos de carreira rigidamente definidos. Sladek (2018) observa que a Geração Z está à procura de um emprego que possa lhe garantir a oportunidade de contribuir com a empresa, criar coisas novas e liderar. Isso ocorre

porque um indivíduo dessa geração que é submetido a rotinas comuns tende a se tornar entediado, ansiando por mais conhecimento e maiores desafios.

Por fim, as empresas precisam entender que, para engajar e reter a Geração Z, elas devem integrar suas práticas de gestão de pessoas à sua estratégia organizacional, de forma a maximizar o potencial humano e construir uma vantagem competitiva sustentável. A Geração Z apresenta uma propensão a valorizar o estilo de vida e a se dedicar a causas que tenham significado, como observa Turner (2015) e Sladek (2018), “seus indivíduos apresentam uma propensão a valorizarem o estilo de vida e o interesse em se dedicarem a uma causa”. Assim, investir em estratégias que alinhem os objetivos organizacionais aos valores pessoais e sociais dessa geração é fundamental para garantir não só a retenção, mas também a motivação e o engajamento desses colaboradores.

4.3 Caracterizando as gerações

No presente momento, é possível notar um grande número de pessoas que se dedicam às pesquisas de comportamento dentro das organizações, com o objetivo de compreender as diferentes relações entre as organizações e, dessa forma, chegar às novas capacidades de gestão. De acordo com Gouveia (2008), a gestão das organizações está cada vez mais incerta e desafiadora, pois as mudanças e inovações tecnológicas apresentam diversos problemas complexos que dificultam a solução dos problemas. Sendo assim, é crucial que a busca por conhecimento nessa área esteja sempre em movimento, para que as companhias mostrem flexibilidade e não comprometam a sua gestão.

Neste tempo, no mercado de trabalho, é possível notar que há quatro gerações que trabalham juntas. Sendo elas:

Baby boomers: Nascidos entre 1945 e 1965. Também conhecido como geração pós-guerra. Em geral, são identificadas pela busca da estabilidade nos seus empregos e valorização dos seus princípios, admirando a estabilidade e experiência no trabalho. Strauss e Howe (1991) os descrevem como pessoas idealistas, que crescem como jovens indulgentes após uma crise, cultivam princípios moralistas na meia idade e emergem como visionários na velhice.

Geração X: Teve origem nas décadas de sessenta e oitenta, durante um período de revolução cultural. As suas principais características no mercado de

trabalho são a dedicação e o comprometimento. Beckendorff, Moscardo e Pendergast (2010) os caracterizam como "Membros da Geração X são normalmente experts em seus campos de atuação, mas diferem dos *baby boomers* por verem a liderança de forma cooperativa e o trabalho em equipe como práticas desejáveis no campo de trabalho".

Geração Y: Teve início na década de 80 e terminou na década de 90, também é conhecida como *Millenials*. Faz parte da geração que compartilha a mesma época de nascimento com a internet. Eles estão habituados à velocidade com que a conexão à internet proporciona a comunicação. A rápida mudança nos meios de comunicação.

A Geração Z compreende indivíduos com idade aproximada de 20 anos. A primeira geração que já nasceu em contato com a internet e as mídias digitais, não tem conhecimento do mundo sem as "telas". São caracterizados pela mente ansiosa e apressada. Ceretta e Froemming (2011) dizem que os jovens que representam essa geração "nunca conceberam o mundo sem computador, chat e telefone celular.

Embora essas quatro gerações vivam cotidianamente dentro das organizações. A representação é composta por indivíduos que vivem experiências profissionais distintas. Enquanto alguns estão se aposentando (*Baby boomers*), outros estão alcançando o ápice de suas carreiras (Geração X e Y) e alguns estão em desenvolvimento profissional (Y e Z). Essas interações entre diferentes indivíduos e momentos proporcionam experiências coletivas, o que desenvolve tanto a organização quanto os indivíduos. Reforçando o pensamento de Chiavenato (2010) Que os indivíduos devem trabalhar juntos para que possam compartilhar experiências e conhecimentos.

4.4 E a geração Z?

A inserção da Geração Z no mercado de trabalho tem impulsionado as organizações a implementar transformações nas suas práticas de gestão de pessoas. Nascida em um mundo totalmente imerso em tecnologia digital, essa geração exige adaptações por parte das empresas, que devem repensar suas estratégias para atender às características e expectativas desse novo grupo de profissionais.

4.4.1 Novos Métodos de Comunicação

A Geração Z, que nunca conheceu o mundo sem a presença de dispositivos digitais, tem uma forma única de se comunicar, que difere das gerações anteriores. Como apontado por Emmanuel (2020), os indivíduos dessa geração não utilizam os meios de comunicação tradicionais, como o telefone fixo ou os e-mails formais, mas sim ferramentas digitais modernas, como plataformas de mensagens instantâneas, chats e videoconferências. Esse padrão de comunicação exige que as empresas adotem tecnologias mais ágeis para atender às expectativas de um ambiente corporativo dinâmico e altamente conectado.

4.4.2 Comunicação Ágil e Transparente

Além das ferramentas tecnológicas, a Geração Z valoriza uma comunicação clara, rápida e transparente. Segundo Elias e Correa (2022), a honestidade e a franqueza são essenciais para essa geração, tanto nas interações com colegas de trabalho quanto com líderes. As empresas, portanto, devem criar um ambiente de comunicação aberta, onde os colaboradores sintam-se encorajados a compartilhar suas ideias e preocupações de maneira construtiva. Como Chiavenato (2014) afirma, a comunicação eficaz é um pilar fundamental para a construção de um ambiente colaborativo e produtivo, essencial para o sucesso organizacional.

4.4.3 Flexibilidade no Ambiente de Trabalho

Outra característica importante da Geração Z é a busca por um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional. Conforme indicado por Peterson (2023), os membros dessa geração exigem maior flexibilidade nos horários e a possibilidade de trabalhar remotamente ou em modelos híbridos. Esse desejo por autonomia no trabalho, aliado ao uso de tecnologias que facilitam a colaboração à distância, reflete um movimento em direção à valorização do tempo pessoal e do trabalho criativo e inovador. Além disso, essa geração é mais inclinada a procurar empresas que ofereçam políticas de trabalho que favoreçam o equilíbrio entre responsabilidades pessoais e profissionais, criando um ambiente que valorize a flexibilidade.

4.4.4 Feedback Contínuo e Personalizável

A Geração Z também tem uma forte necessidade de conexão humana e aprecia a oferta constante de feedback. Schawbel (2021) destaca que para essa geração, o feedback regular e personalizado é crucial para seu desenvolvimento profissional e pessoal. Por isso, as organizações precisam adotar abordagens mais ágeis na gestão de desempenho, oferecendo feedback contínuo que atenda às necessidades individuais de cada colaborador.

Kowske, Rasch e Wiley (2010) reforçam que um ambiente de trabalho colaborativo e positivo depende de uma cultura de feedback transparente e construtivo, ajudando a aumentar a motivação e o engajamento dos funcionários.

4.4.5 Características Distintivas da Geração Z

A Geração Z, formada por indivíduos nascidos entre os anos 1995 e 2010, é caracterizada pela ansiedade e pela necessidade de soluções rápidas e práticas, reflexo de uma vida completamente digitalizada (CERETTA; FROEMMING, 2011). Turner (2015) e Sladek (2018) observam que, enquanto o desenvolvimento cognitivo dessa geração se expandiu com o uso constante da tecnologia, suas habilidades sociais passaram por transformações, tornando-se mais voltadas para a comunicação virtual e menos para interações face a face.

Essa geração está à procura de oportunidades de trabalho que possibilitem a criação de soluções inovadoras, a contribuição significativa para o sucesso da organização e a liderança de processos criativos (SLADEK, 2018). Por isso, é fundamental que as organizações, para reter esse talento, ofereçam ambientes desafiadores e estimulantes, que atendam a essas necessidades.

4.5 Liderança

A liderança é um conceito central em organizações e equipes, desempenhando um papel essencial no direcionamento e alcance de objetivos comuns. Segundo Chiavenato (2000), "liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meios do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo". O líder, nesse contexto, utiliza a

comunicação como ferramenta para alinhar os esforços da equipe e alcançar resultados eficazes. No entanto, no cenário contemporâneo, a liderança também exige interação contínua, flexibilidade e adaptação às necessidades das diversas gerações no ambiente de trabalho.

A chegada da Geração Z ao mercado de trabalho traz mudanças significativas à cultura organizacional, exigindo líderes que compreendam suas características únicas. Conforme Maurer (2013), essa geração valoriza líderes que adotem estilos descentralizados e participativos, onde a comunicação e a colaboração são priorizadas. Esses jovens preferem ambientes em que possam expressar sua criatividade, desenvolver habilidades e implementar ideias inovadoras. Assim, os líderes precisam moldar suas práticas para atender a essas expectativas e criar um ambiente que promova tanto a satisfação quanto o desempenho.

Com a evolução dos estudos sobre liderança, passou-se a entender que as habilidades de um líder podem ser adquiridas e aprimoradas. De acordo com McGregor (1992, *apud* Ferreira, 2006), "os líderes poderiam adquirir e modificar habilidades e atitudes através da aprendizagem", o que é essencial para lidar com as demandas trazidas pela Geração Z. Para essa geração, os líderes devem desempenhar um papel de mentores, ajudando a alinhar as aspirações individuais dos colaboradores aos objetivos organizacionais, promovendo uma relação de confiança e desenvolvimento mútuo.

Os estilos de liderança também variam de acordo com as necessidades e comportamentos da equipe. Segundo Maximiano (2000), "o estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa". Para a Geração Z, o estilo democrático é particularmente eficaz, pois promove uma maior autonomia e engajamento. Além disso, o imediatismo e a necessidade de reconhecimento dessa geração, apontados por Ciriaco (2009), exigem líderes que ofereçam feedback constante e criem oportunidades para a autorrealização.

Outro fator essencial na liderança de equipes multigeracionais é o impacto sobre o clima organizacional. Vergara (2012) destaca que a motivação está diretamente relacionada às condições oferecidas pelo ambiente de trabalho. Líderes que promovem um clima de confiança, transparência e reconhecimento criam um ambiente mais propício à colaboração e inovação, aspectos fundamentais para atrair

e reter talentos da Geração Z. Quando o clima organizacional é positivo, reflete-se diretamente na produtividade e no desempenho da equipe como um todo.

Por fim, liderar a Geração Z significa não apenas alinhar metas e processos, mas também adaptar-se a uma nova dinâmica no ambiente de trabalho. Como Tapscott (2010) observa, essa geração busca organizações que incorporem seus valores e que estejam abertas à inovação tecnológica e cultural. Dessa forma, uma liderança eficaz vai além do comando; é um processo de conexão, inspiração e transformação, essencial para o sucesso organizacional no contexto das mudanças geracionais.

4.6 Comunicação

A comunicação desempenha um papel central na definição e sustentação das organizações. Segundo Thayer *apud* Kunsch (2003, p. 69), “é a comunicação que ocorre dentro da organização e a comunicação entre ela e seu meio ambiente que a definem e determinam as condições da sua existência e a direção do seu movimento”. Esse conceito revela que a comunicação não é apenas uma ferramenta funcional, mas um elemento estratégico que conecta a organização ao seu ecossistema e direciona seu desenvolvimento. A comunicação interna eficiente alinha os objetivos organizacionais e facilita o fluxo de informações, enquanto a comunicação externa fortalece a interação com públicos estratégicos.

Com a chegada da Geração Z ao mercado de trabalho, as organizações precisam adaptar suas estratégias comunicacionais para atender às novas demandas dessa geração. Os jovens da Geração Z são nativos digitais, tendo crescido em um mundo repleto de tecnologias e comunicação instantânea. Para eles, comunicação e conectividade são práticas cotidianas, essenciais tanto no ambiente profissional quanto pessoal (VEIGA NETO et al., 2015). Essa geração busca ambientes de trabalho que proporcionem flexibilidade, autonomia e um alto nível de transparência nas relações profissionais (FEITOSA, 2021). Portanto, as organizações devem integrar novas ferramentas digitais e promover um ambiente de comunicação aberta, que não apenas transmita informações, mas também crie oportunidades para o engajamento e colaboração entre os colaboradores.

No contexto atual, marcado pela transformação digital, a comunicação corporativa enfrenta desafios e oportunidades inéditas. A Geração Z, com sua

habilidade inata para navegar em ambientes digitais, valoriza a rapidez e a eficácia na troca de informações. Organizações que não acompanharem essa mudança podem se ver em desvantagem competitiva. A comunicação não se limita mais a transmitir dados, mas envolve criar experiências interativas, dialogar com os diferentes públicos e integrar múltiplos canais de comunicação.

Além disso, é fundamental que as empresas compreendam a complexidade do processo comunicacional e priorizem práticas que favoreçam o diálogo e a participação. De acordo com Feitosa (2021), a comunicação eficaz nas organizações não deve ser unidimensional, mas sim orientada para o compartilhamento de significados e construção conjunta de valores. Isso se aplica especialmente à Geração Z, que, mais do que qualquer outra, valoriza a transparência, a interação e a participação ativa nas decisões corporativas. Essa geração se sente mais motivada e engajada em ambientes onde há um fluxo constante de informações e um ambiente colaborativo.

Com o advento da midiatização, a comunicação nas organizações também deve evoluir. Para a Geração Z, a forma de comunicação tradicional, muitas vezes rígida e hierárquica, já não é mais suficiente. Os meios de comunicação devem ser entendidos como espaços de interação e co-construção de significados, nos quais todos os membros da organização têm a oportunidade de contribuir para a construção do discurso corporativo (FEITOSA, 2021). Dessa forma, as empresas precisam criar uma ambiência comunicacional mais inclusiva e dinâmica, capaz de atrair e reter os talentos da Geração Z, valorizando sua capacidade de gerar inovação e adaptabilidade no ambiente corporativo.

4.7 Capacitação

A capacitação é uma estratégia essencial para o desenvolvimento organizacional e para a manutenção da competitividade no mercado. Como destaca Feitosa (2021), o desenvolvimento de pessoas é fundamental para que as organizações possam responder aos desafios de um mercado em constante transformação, especialmente quando lidam com a chegada de novas gerações, como a Geração Z. Este treinamento visa não apenas o aprimoramento técnico, mas também o desenvolvimento de competências adaptativas, que são essenciais para

lidar com as mudanças rápidas e inovadoras que caracterizam o ambiente de negócios atual.

Em um cenário dinâmico e competitivo, as organizações devem estar preparadas para fomentar um ambiente de aprendizagem contínua. Segundo Barichello e Machado (2012), é fundamental adotar uma abordagem comunicacional eficaz dentro das empresas, que possibilite a troca de informações e o desenvolvimento coletivo de ideias. Nesse sentido, o treinamento deve ser planejado de forma estratégica para alinhar as necessidades dos colaboradores com os objetivos da organização, criando uma cultura de inovação e colaboração, aspectos altamente valorizados pela Geração Z. Este grupo, nascido em um ambiente de constante conectividade, traz consigo uma expectativa de ambientes de trabalho que incentivem a aprendizagem e o desenvolvimento constante, como observa Feitosa (2021).

Além disso, para que a capacitação tenha sucesso, é necessário que as empresas adotem um sistema robusto de avaliação de treinamentos, alinhado às suas metas estratégicas. Segundo Dias, Gonçalves e Santos (2018), no mercado atual, entender os comportamentos e as necessidades da Geração Z é crucial para aplicar treinamentos que realmente atendam às expectativas dessa nova geração, garantindo não apenas a melhoria das competências técnicas, mas também a integração de atitudes inovadoras e proativas. Esse alinhamento com as novas demandas do mercado é essencial para garantir que o investimento em capacitação resulte em um retorno significativo para a organização.

Por fim, a capacitação não se limita ao desenvolvimento técnico: ela é um pilar essencial para a construção de uma cultura organizacional voltada para a inovação e o aprendizado contínuo. Segundo Veiga Neto, Silva e Oliveira (2015), a adaptação das organizações à Geração Z, com foco em uma comunicação mais fluida e na promoção de ambientes de trabalho dinâmicos, é crucial para o sucesso sustentável. Ao investir no desenvolvimento dos colaboradores, as empresas fortalecem seu capital humano e ampliam sua capacidade de se destacar em um mercado competitivo, criando um ciclo virtuoso de crescimento e inovação.

5 METODOLOGIA

A pesquisa realizada proporcionou uma análise profunda das mudanças significativas na gestão de pessoas decorrentes da entrada da geração Z no mercado de trabalho. Os resultados revelaram uma série de mudanças profundas e urgentes que as organizações precisam enfrentar para se manterem competitivas e atraentes para essa nova geração de profissionais.

Este estudo pretende realizar uma análise qualitativa descritiva através de uma pesquisa exploratória, seguindo uma abordagem interpretativa baseada no método de estudo de casos múltiplos. De acordo com Stake (2011), a pesquisa qualitativa pode algumas vezes ser definida como pesquisa interpretativa, no entanto, todas as pesquisas exigem algum tipo de interpretação porque o comportamento do ser humano é suscetível a isso.

Segundo o autor, “a pesquisa interpretativa é a investigação que depende muito da definição e da redefinição dos observadores sobre os significados daquilo que veem e ouvem” (STAKE, 2011, p.46).

Para Stake (2006), o estudo de caso é dinâmico, porque opera em tempo real, por isso cabe ao pesquisador gerar uma imagem do caso produzindo um retrato do mesmo para que outros possam ver. Considerando a pergunta de pesquisa proposta cabe a utilização da filosofia interpretativa, esta “pressupõe que é necessário que o pesquisador entenda a diferença entre os humanos e seu papel como atores sociais” (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2019, p.116).

A filosofia interpretativa é indicada para o estudo de casos de negócios voltados para gestão principalmente nos campos de comportamento organizacional, marketing e gerenciamento de recursos humanos, uma vez que é preciso considerar que estas situações podem ser complexas e únicas (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2019).

O estudo tem como a Geração Z que pressupõe um conjunto de pessoas nascidas em um período específico com características próprias influenciadas pelo contexto cultural e histórico deste período. Para Saunders, Lewis e Thornhill, (2019, p.116, tradução da autora), “o desafio da filosofia interpretativa é entrar no mundo social dos sujeitos de estudo e entender o mundo sob seu ponto de vista.”

O entendimento qualitativo dos casos requer experienciar uma atividade que ocorre em determinado contexto em uma dada situação, dessa forma na maioria das

vezes ao escolher um caso, escolhe-se também analisar uma situação (STAKE, 2006). A situação analisada está relacionada com a pergunta de pesquisa.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Atualmente, o cenário trabalhista nas empresas mudou significativamente. O processo de recrutamento e seleção tem encontrado novos desafios em decorrência de novas demandas de mão de obra além de uma nova geração de pessoas que possuem um esquema de valores diferente. Para a população de executivos nacionais, isso representa um problema porque há uma forte incerteza porque não se sabe se a empresa deve se adaptar e aceitar essas novas demandas ou se são as mesmas pessoas que precisam se ajustar para garantir o bem-estar da organização.

Diante dessa realidade, a pesquisa realizada proporcionou uma análise profunda das mudanças significativas na gestão de pessoas decorrentes da entrada da geração Z no mercado de trabalho (PESSOA, 2019). Os resultados revelaram uma série de mudanças profundas e urgentes que as organizações precisam enfrentar para se manterem competitivas e atraentes para essa nova geração de profissionais.

6.1 Influência da geração Z diante as práticas de gestão de pessoas

O que hoje é conhecido nas redes sociais como "Geração Z" é uma força de trabalho que se caracteriza principalmente pelo fato de valorizar questões como o ambiente de trabalho e a própria saúde mental de forma mais significativa, questão que ganhou grande importância nos últimos anos. Essa mudança de foco acaba se materializando em novas demandas, como respeito aos horários ou um ambiente de trabalho agradável, que são pontos de discórdia para determinadas empresas (BARROS, 2021).

No mercado de trabalho atual, a ocupação da Geração Z no trabalho tem um forte impacto. Como uma geração nativa digital, os *centennials* têm certas habilidades e habilidades que trazem uma boa soma de benefícios para as organizações (PESSOA, 2019).

Estima-se que as pessoas da Geração Z correspondam a 23,7% da população mundial, um número muito atraente para empresas que buscam reestruturar a força de trabalho e introduzir talentos jovens e diversificados. Porque se há uma coisa que caracteriza esta geração, é a sua necessidade de flexibilidade no ambiente de trabalho, o seu carácter competitivo, empreendedor e autónomo. E, claro,

eles são os maiores embaixadores da tecnologia mais disruptiva e atual (ROMÃO et al., 2024).

Por outro lado, Pessoa (2019) destaca que essa nova geração de trabalhadores se caracteriza por não ter a mesma perspectiva de trabalho que os funcionários anteriores tinham. Considerando que, no passado, as pessoas procuravam permanecer dentro de uma empresa por "lealdade" ou porque isso as beneficiava. Os trabalhadores da "Geração Z" são caracterizados por terem uma visão mais fluida sobre o assunto. Eles estão em constante processo de busca e rotação de emprego.

Oliveira (2023) ressalta que para as organizações, é fundamental reconhecer e capitalizar as vantagens que a Geração Z pode oferecer como um coletivo no ambiente de trabalho atual. Dentre as preferências desse grupo populacional, destaca-se o desejo por esquemas de trabalho híbridos, modelo que, no entanto, deve ser efetivamente ajustado às diversas dinâmicas de trabalho.

Tem-se, desta forma, que a Geração Z está impulsionando uma transformação significativa na cultura de trabalho, incorporando valores que priorizam o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, diversidade e inclusão, além de encontrar um propósito no trabalho. Essa geração, tendo crescido em um ambiente tecnológico e globalizado, estão enfatizando a importância do bem-estar emocional e da flexibilidade nos ambientes de trabalho. Com isso, as organizações estão sendo obrigadas a repensar suas políticas e estruturas para atrair e reter esses talentos, o que tem levado a uma abordagem mais humana e adaptativa à gestão de pessoas (MESQUITA; OLIVEIRA; MUNHOZ, 2020).

Além disso, o engajamento nas organizações está evoluindo para um modelo mais colaborativo e participativo, onde a voz dos funcionários tem um peso significativo na tomada de decisões. As gerações mais jovens estão exigindo não apenas ser ouvidas, mas também contribuir ativamente para a cultura organizacional e a inovação. Essa mudança não beneficia apenas os trabalhadores, que se sentem mais valorizados e motivados, mas também resulta em maior produtividade e criatividade nas empresas (MACHADO et al., 2023).

6.2 Melhores práticas de liderança e comunicação para gerenciar equipes multigeracionais

A Geração Z, tem como principal particularidade o fato de serem pessoas que cresceram e se desenvolveram em um contexto fortemente digitalizado. Por isso, eles têm grande habilidade em tudo relacionado à tecnologia e conseguem acessar os espaços de treinamento com muito mais facilidade em nível global (MACHADO et al., 2023).

Ao nível dos valores, produto do espaço de formação "mais globalizado", a Geração Z caracteriza-se por querer encontrar um equilíbrio entre a vida profissional e outros aspectos da vida privada. Por ter acesso a fontes de informação mais heterogêneas e globalizadas e um forte interesse nesse grupo social para sair e explorar outras oportunidades tanto educacionais, de trabalho e de vida (BARROS, 2021). Por outro lado, esses grupos têm maior interesse no impacto social gerado por suas ações dentro de uma organização. As atividades que realizam não podem ser percebidas como "insignificantes", mas devem observar como estão ligadas a um objetivo claro e nas quais seu efeito pode ser sentido rapidamente (VALERIE, 2018).

Os elementos citados fazem com que a Geração Z seja percebida como um grupo social que não se sente interessado em permanecer em um único espaço por muito tempo e está em constante busca por mudanças e resultados rápidos (OLIVEIRA, 2023). Por isso, muitas das gerações passadas classificaram essa faixa etária como diferente, acelerada ou que não tem capacidade de trabalhar com a mesma diligência de seus antecessores. Conforme estabelecido anteriormente, grupos, como os **Baby Boomers**, caracterizavam-se pelo desejo de estabilidade no emprego e pela capacidade de se adaptar melhor às necessidades da empresa, mesmo às custas de outras esferas de suas vidas (MESQUITA; OLIVEIRA; MUNHOZ, 2020).

Conforme Machado (2023), a "Geração Z", produto da sua formação globalizada, tem desenvolvido esquemas de valores disruptivos no local de trabalho porque questiona as práticas mais comuns presentes nas empresas e coloca novas necessidades que os Recursos Humanos anteriormente não tinham tanto em consideração. Em primeiro lugar, essa faixa etária dá maior ênfase ao ambiente de trabalho em que trabalham. Embora possam trabalhar em um ambiente virtual, os funcionários dessa geração buscam o contato presencial com seus funcionários e

chefes. Nesse sentido, buscam um ambiente de trabalho flexível e que lhes permita realizar outros tipos de atividades fora do trabalho (ROMÃO et al., 2024). Dessa forma, a "Geração Z" olha negativamente para as atividades que tentam focar no trabalho fora do horário de trabalho estabelecido ou que tentam colocar o trabalho como sua principal prioridade (ALVES et al., 2021).

Como observado por Silva e Diniz (2021), os jovens da geração Z não têm medo de arriscar e procuram organizações que se adaptem à sua linguagem e valores simples e semelhantes aos seus. Dentre os resultados mais relevantes, destaca-se a importância da criação de um ambiente de trabalho flexível e inclusivo, que valorize a diversidade de pensamentos e promova uma cultura de *feedback* constante, reconhecimento individual e a valorização de uma cultura organizacional que promova o crescimento pessoal e profissional. Além disso, foram identificadas oportunidades de melhoria na gestão intergeracional, propondo soluções inovadoras e debates que buscam desenvolver cotidianamente a gestão de pessoas. Com base nesses resultados, espera-se que este estudo aumente não somente o conhecimento acadêmico, mas também a melhoria prática das estratégias de gestão de pessoas nas organizações modernas.

Por outro lado, a "Geração Z" caracteriza-se, no mundo dos negócios, por estar interessada em estar constantemente num ambiente de mudança ou com interesse em procurar constantemente novas oportunidades. Em decorrência de sua formação em um esquema globalizado, essa faixa etária tem interesse em se deslocar para espaços de trabalho que lhes permitam viver experiências diferentes, por isso não se sentem tão atraídos por permanecer em um único emprego (ROMÃO et al., 2024).

Essa particularidade pode ser expressa em duas esferas importantes dentro da empresa. Em primeiro lugar, os funcionários da "Geração Z" não têm problemas em ficar desempregados. A globalização permitiu que essa faixa etária pudesse observar as oportunidades de trabalho que tem dentro e fora de um país, portanto, se sentir que se seu trabalho não atender às suas expectativas, não terá tantos escrúpulos em desistir para procurar alternativas (OLIVEIRA, 2023).

Essa atitude de mobilização constante tem impacto na forma como a Geração Z realiza suas atividades. Ao contrário dos grupos anteriores, os jovens nessa faixa etária têm expectativas de crescimento muito mais rápido no mercado de trabalho (ROMÃO et al., 2024). Dado o interesse em estar constantemente em movimento,

esta geração valoriza significativamente as oportunidades de aprendizagem no trabalho que uma empresa pode oferecer e que são imediatas. Outras gerações estavam mais dispostas a investir anos de trabalho em uma organização antes que pudessem ver qualquer tipo de ascensão no mundo dos negócios. No entanto, a geração Z preferirá aqueles empregos em que sentem que esse processo é mais rápido e em que suas mudanças podem ser vistas de forma mais concreta (BARROS, 2021).

Com base em tudo o que foi dito acima, os Recursos Humanos juntamente com os gestores organizacionais, enfrentam novos desafios colocados não apenas pela tradicional mudança geracional, mas também por um contexto tecnológico que permitiu novas oportunidades e valores à força de trabalho. Conforme Alves et al. (2021), o talento humano está se mudando para o exterior ou está em constante movimento, o que é um problema em termos de custos de treinamento/assunção de responsabilidades. A partir da área de RH das empresas, assiste-se a uma mudança nos valores do trabalhador. Mais do que um benefício econômico ou educacional, eles procuram espaços de trabalho mais flexíveis e digitais que lhes permitam obter maior equilíbrio entre trabalho e vida privada.

7 CONCLUSÃO

Atualmente, a estrutura de trabalho do mundo dos negócios está em circunstâncias particulares. A força de trabalho de muitas organizações é composta principalmente por 3 gerações diferentes: Geração X, *Millennials* e a nova Geração Z. Este último tem representado um grande desafio para o setor de recursos humanos das empresas, pois elas têm visões e valores diferentes dos grupos sociais do passado. O objetivo deste estudo foi refletir quais as mudanças devem ocorrer na gestão organizacional diante da inserção da geração Z.

Os novos desafios apresentados pelos gestores das organizações na atualidade é encontrar um equilíbrio entre as novas exigências geracionais e as necessidades "essenciais" que a empresa apresenta. Sob esta perspectiva, as organizações estão tendo problema por não conseguir reter com eficiência seus novos talentos e, por outro lado, essa faixa etária mostrou que não tem problemas em mudar de emprego se suas demandas não forem aceitas. As circunstâncias tornam-se mais complexas quando as demais faixas etárias presentes na organização são levadas em consideração.

As soluções que vão ser propostas não podem beneficiar apenas os jovens da geração Z, caso contrário corre-se o risco de gerar lacunas e antagonismos no ambiente de trabalho. Desta forma, qualquer proposta para enfrentar os novos desafios tem de ser aplicada de forma transversal e que sejam capazes de satisfazer os valores que cada geração suscita. Se não for esse o caso, os gestores precisarão se adaptar a um ambiente de trabalho de constante rotação da nova geração.

Atualmente, os membros mais velhos da Geração Z estão na faixa de 25 a 27 anos e têm, na grande maioria dos casos, apenas um diploma de bacharel, portanto, seus cargos não serão cruciais para uma organização. No entanto, à medida que ganham mais experiência e passam a ocupar cargos com maior responsabilidade, os traços característicos do grupo se tornarão mais perceptíveis e até problemáticos para uma empresa mal preparada. O mundo dos negócios ainda não tem clareza sobre como evoluirão os traços característicos dessa nova geração. No entanto, é importante problematizar essa questão a fim de propor soluções efetivas para todas as partes.

Assim, ao final deste estudo, evidenciamos que as mudanças na gestão de pessoas, motivadas pela entrada da geração Z no mercado de trabalho, são reflexos

das mudanças sociais, tecnológicas e culturais da era moderna. A geração Z tem expectativas e valores únicos que requerem uma adaptação das práticas de gestão de pessoas nas organizações. É importante compreender e atender às necessidades dessa geração para assegurar a atração, a retenção e o desenvolvimento de talentos em um ambiente de trabalho cada vez mais dinâmico e competitivo. Portanto, o estudo evidencia a relevância de uma abordagem flexível e voltada para o futuro na gestão de pessoas, capaz de atender às necessidades e expectativas das diferentes gerações presentes no cenário organizacional atual.

8 REFERÊNCIAS

ALVES, Gidelaine Cristina et al. Estudo do contexto das gerações X, Y e Z no mercado de trabalho. **Revista GeTeC**, v. 10, n. 31, 2021.

BARROS, G. **Gestão de Pessoas e a Geração Z**. Rio de Janeiro, 2021. 41 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/56968/56968.PDF>.

BECKENDORFF, P.; MOSCARDI, G.; PENDERGAST, D. **Tourism and Generation Y**. Oxfordshire: CABI International, 2010.

CERETTA, Simone Beatriz; FROEMMING, Lurdes Marlene. Geração Z: Compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. **RAUnP**, Natal, ano 3, abr./set.2011. Disponível: <http://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/70>. Acesso em: 11/04/2024.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Ed. Compacta. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. _____. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENTO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CIRIACO, D. **O que é a geração z?** [s/l]. 08 jul.2009. Disponível em: Acesso em: 24/08/2024

DIAS, Ana Paula da Silva, ZUFFO, Silvia, SOUZA, Eduardo Chaves de. Comportamento do consumidor da geração Z no mercado de food truck. **CPMark – Caderno Profissional de Marketing - UNIMEP**, v.6 , n.2. 2018. Disponível em: <https://www.cadernomarketingunimep.com.br/ojs/index.php/cadprofmkt/article/view/146/117> Acessado em: 21/08/2024

DUFFETT, R. G. Influence of social media marketing communications on young consumers' attitudes. **Young Consumers**, v. 18 Issue: 1, 2017.

CORRÊA, Alexandre; DE ELIAS, Marcelo. **Geração Z: características, consumo e gestão da nova geração**. [S.l.]: [s.n.], [2023]. Disponível em: <https://alexandrecorrealima.com.br/wp-content/uploads/2022/09/Geracao-Z-Final.pdf>. Acesso em: 11/04/2024.

EMMANUEL, S. P. C. **Geração Z: quem são e como se comportam os jovens nascidos na era digital**. 1ª ed. E-book, Rio de Janeiro, 2020.

FEITOSA, Valéria. (2021a). **O conceito de liderança**. Flórida: Must University. [E-book].

FEITOSA, Valéria. (2021b). **Importância e desafios da liderança**. Flórida: Must University. [E-book].

FEITOSA, Valéria. (2021c). **Liderando a diversidade**. Flórida: Must University. [E-book].

FEITOSA, Valéria. (2021d). **Motivando a geração Z**. Flórida: Must University. [E-book].

FEITOSA, Valéria. (2021e). **Gestão por valores: um caminho para atrair a geração Z**. Flórida: Must University. [E-book].

FEITOSA, Valéria. (2021f). **Recompensando a geração Z**. Flórida: Must University. [E-book].

FEITOSA, Valéria. (2021g). **Delegar atividades**. Flórida: Must University. [E-book].

FEITOSA, Valéria. (2021h). **Qualidade de vida no trabalho**. Flórida: Must University. [E-book].

FEITOSA, Valéria. (2021i). **Cultura organizacional e gestão do estresse**. Flórida: Must University. [E-book].

FEITOSA, Valéria. (2021j). **Você, líder da geração Z**. Flórida: Must University. [E-book].

FERREIRA, G. M. M. F. **A liderança e suas relações com o comprometimento organizacional**. Natal, 2006. Disponível em: <
http://bdtd.bczm.ufrn.br/tesesimplificado/tde_arquivos/24/TDE-2007-09-20T043736Z-862/Publico/GlendaMMFF.pdf> Acesso em: 07/12/2024

GOUVEIA, Eliezer. **Perspectivas futuras da Administração**. 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/perspectivas-futuras-da-administracao-parte-i/26253/>. Acesso em: 11/04/2024.

IORGULESCU, Maria-Cristina. Generation Z and its perception of work. **Cross-Cultural Management Journal**, Bucareste, v.18, p.47-54, 2016.

KHOURY, Karim. **Liderança é uma questão de atitude**. 2.ed. São Paulo. Senac, 2009.

KOWSKE, B.; RASCH, R.; WILEY, J. Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. **Journal of Business and Psychology**, 2010, 25, 265–279. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9171-8> . Acesso em: 12/04/2024.

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-no-nosso-foco/>. Acesso em: 14/04/2024.

LISBOA, Wellington T.; SANTOS, Wandressa P. dos. **Características da Geração Z e suas influências na Comunicação Organizacional**. In: XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste. 2013.

MACHADO, Bruna. **ZEO**: O novo cargo destinado a conquistar e liderar a geração Z!. Capitalist, 18 mar 2023. Disponível em: <https://capitalist.com.br/zeo-o-novo-cargo-destinado-a-conquistar-e-liderar-a-geracao-z/>.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2a ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAURER, A.L. **As gerações Y e Z e suas âncoras de carreira**: contribuições para a gestão estratégica de operações. São Paulo: Atlas, 2013.

MESQUITA, A. D.; OLIVEIRA, L. C.; MUNHOZ, G. S. A atuação dos integrantes da geração Z nas organizações. **CGE**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, jan. – abr. 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Amanda-Mesquita-4/publication/340851307_A_atuacao_dos_integrantes_da_geracao_Z_nas_organizacoes/links/602ad9cf299bf1cc26cb5d58/A-atuacao-dos-integrantes-da-geracao-Z-nas-organizacoes.pdf.

MULATO, Amanda, Coelho, Francisco, Martin, Gisela, Viana, Juliana, Barreto, Mariana, & Gontijo, Mariana (2018). **Impactos da Geração Z no Mercado de Trabalho**. (Dissertação Mestrado) Disponível em: https://www.academia.edu/38798887/ESAMC_ESCOLA_SUPERIOR_DE_ADMINISTRACAO_MARKETING_E_COMUNICACAO_AMANDA_MULATO_FRANCISCO_NATAL_COELHO_IMPACTOS_DA_GERACAO_Z_NO_MERCADO_DE_TRABALHO Acesso em: 11/04/2024.

OLIVEIRA, Isabelle Ramos de. **A geração Z e o mercado de trabalho**: o que muda na organização empresarial com o surgimento do cargo de “ZEO”? 2023. Trabalho de Conclusão de Curso. Faculdade de Direito de Vitória, Vitória, 2023. Disponível em: <http://www.repositorio.fdv.br:8080/bitstream/fdv/1630/1/TCC%20-%20Isabelle%20Ramos%20de%20Oliveira%20-ok.pdf>.

OWEN, S. **A equação da geração Z**. WGSN, 2018. Disponível em: https://www.wgsn.com/assets/marketing/emails/2018/GenZ_equation/public/Gen_Z_Equation_public_pt.pdf. Acesso em: 17/11/2024

SERRANO, Daniel Portillo. **“Geração Z”**. 2010. Disponível em: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_Z.htm Acesso em: 10/05/2024.

PESSOA, I. G. **Gerando valor para empregados**: a geração Z percebe o valor proposto?. 2019. 56 f. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/50158>.

PETERSON, Britt (2023, June 16). **What Gen Z wants in the workplace**. Washington Post. Retrieved. Disponível em: <https://www.washingtonpost.com/business/2023/06/16/gen-z-employment/> Acesso em: 12/04/2024.

RASTOGI, A.; PATI, S. P.; KRISHNAN, T. N.; KRISHNAN, S. Causes, Contingencies, and Consequences of Disengagement at Work: An Integrative Literature Review. **Human Resource Development Review**, v. 17, n. 1, p. 62-94, 2018. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2018-05405-004>. Acesso em: 16/05/2024.

RESENDE, Shirlei em entrevista Portal Carreira & Sucesso. **Conheça a geração Z**. Disponível em <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/tendencias/conheca-a-geracao-z> . 2009. Acessado em 17/11/2024

ROMÃO, A. A.; MARQUES, D. F.; MOREIRA, E. F. de O.; FAUSTINO-DIAS, Álvaro F.; SILVA, W. de F.; SILVA, C. M. da. Gestão de pessoas 4.0: adaptando-se à nova geração de colaboradores. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 15, n. 10, p. e4169, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4169>.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**. Chapter 4: Understanding research philosophy and approaches to theory development. 8. Ed. Reino Unido: Pearson Education Limited, 2019. Disponível em: [https://sfa2142120804c535.jimcontent.com/download/version/1436278548/module/10058477483/name/Research Methods for Business Students.pdf](https://sfa2142120804c535.jimcontent.com/download/version/1436278548/module/10058477483/name/Research%20Methods%20for%20Business%20Students.pdf). Acesso em: 10/04/2024.

SCHAWBEL, D. **BACK TO HUMAN**: how great leaders create connection in the age of isolation, 2021.

SERRANO, D. P. "**Geração Z**". 2010. Disponível em: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_Z.htm Acesso em: 10/05/2024.

SILVA, L. S.; DINIZ, E. S. **Retenção de talentos**: e sua importância na gestão de recursos humanos. Instituto de Ensino Superior Franciscano – IESF 2021. Disponível em: [https://iesfma.com.br/wpcontent/uploads/2022/02/RETENCAO DE TALENTOS e sua importância na gestão de recursos humanos](https://iesfma.com.br/wpcontent/uploads/2022/02/RETENCAO%20DE%20TALENTOS%20e%20sua%20importancia%20na%20gestao%20de%20recursos%20humanos).

SLADEK, Sarah. **Ready or not: the Generational Guide to Workforce Transformation**. Minnesota: XYZ University, 2011.

STEFANOVA, M., SINCEVIC, G. Os impactos das mídias sociais nas organizações. **Business Excellence and Management**, v. 9, n. 2, 2019.

VALERIE, M.G. **Conflito de Gerações**: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho. São Paulo: Autêntica business, 2018.

VEIGA, Ricardo Teixeira. **Marketing para as Gerações**. São Paulo: Schimidt Editora, 2008.