



ESTRATÉGIAS DE ATRAÇÃO, RETENÇÃO E LIDERANÇA DA GERAÇÃO Z NAS ORGANIZAÇÕES: REVISÃO SISTEMÁTICA (2019-2024)

**Rafaela Borges dos Santos
Dra Vilma Eliane Machado de Oliveira**

Resumo

O estudo busca sintetizar evidências sobre como a Geração Z impacta a atração, o engajamento e a retenção de talentos, indicando implicações para liderança, employer branding e modelos de gestão. Utilizando do método de revisão sistemática de literatura (2019–2024), com busca em bases (ScienceDirect, Capes Periódicos, Google Scholar), critérios explícitos de inclusão/exclusão e tabulação padronizada. Oito estudos foram analisados em profundidade (ago–out/2025). Obteve-se os resultado onde emergiram seis eixos convergentes: (1) liderança empática com comunicação transparente e feedbacks frequentes; (2) alinhamento de valores e propósito via employer branding (inovação, diversidade, impacto social); (3) desenho do trabalho com flexibilidade e foco em bem-estar; (4) reconhecimento e progressão acelerada baseados em contribuições; (5) integração intergeracional com práticas de socialização e aprendizagem mútua; (6) clareza de expectativas e trilhas de desenvolvimento. A adoção consistente desses elementos associa-se a menor intenção de saída e maior engajamento; sua ausência eleva custos de rotatividade e fragiliza clima/cultura. Conclui-se que para reter talentos da Geração Z, organizações devem combinar estruturas participativas, sistemas de aprendizagem e reconhecimento, EB orientado a valores e políticas de flexibilidade/saúde integral, monitorando métricas de engajamento.

Palavras-chave: Geração Z; employer branding; gestão de talentos; engajamento; retenção; design organizacional; liderança.

Abstract

This article synthesizes evidence on how Generation Z reconfigures talent attraction, engagement, and retention systems, pushing organizations to close the gap between what they promise and what they deliver. Design/methodology/approach: We conduct a narrative review of studies on employer branding, organizational design, and leadership practices associated with young professionals' work preferences. Findings: Value propositions centered on innovation, flexibility, diversity, and social responsibility increase organizational attractiveness and strengthen the employee–organization bond for this cohort. When employer branding goes beyond communication and informs job design, development paths, and managerial rituals, organizations report better talent attraction and lower turnover intentions among Generation Z. Practical implications: The evidence highlights participatory and decentralized structures, autonomy with voice, intensive use of collaborative technologies, clear goals, frequent feedback, transparent communication, meaningful recognition, and challenging assignments as conditions that sustain engagement and perceived fairness. Leadership styles based on empathy, intergenerational mediation, and a clear distinction between authority and authoritarianism are associated with retention and accelerated learning. Originality/value: By integrating results



across strands of the literature, the review specifies actionable design and leadership levers that translate declared values into daily work experiences for Generation Z.

Keywords: Generation Z; employer branding; talent management; engagement; retention; organizational design; leadership

1 INTRODUÇÃO

As exigências e expectativas profissionais da geração Z vem impondo novos desafios às organizações, que necessitam aprimorar competências e habilidades de liderança para desenvolver e reter esses talentos (CERIBELI et al., 2023). A Geração Z é marcada pelos avanços tecnológicos e a cultura cibernética global, apresentando características e expectativas profissionais diferentes das gerações anteriores, e esses jovens valorizam novas formas de liderança, por isso, atrair e reter esses talentos vem atuando como uma dificuldade significativa para as empresas (CERIBELI et al., 2023).

A Geração Z tem tendência a permanecer por menos tempo em empregos, o que gera altos custos relacionados à rotatividade, como recrutamentos e treinamentos, esses jovens dão preferência a atividades que gostam de realizar, ao sucesso financeiro e à qualidade de vida (Lima et al., 2021). Os autores ainda relatam que a não adaptação das empresas às expectativas e necessidades desses colaboradores gera, além dos custos financeiros, consequências negativas à cultura e clima organizacional (LIMA et al., 2021).

No entanto, os jovens dessa geração são fundamentais para a sustentabilidade e o crescimento das empresas a longo prazo, tanto por sua crescente participação no mercado de trabalho, como por possuírem habilidades e competências como dinamismo, criatividade, interatividade, multidisciplinaridade e curiosidade, que agregam benefícios importantes à empresa. Sendo assim, é importante a criação de estratégias para a atração e retenção desses talentos, incentivando-os e motivando-os a permanecerem e se desenvolverem na empresa (CHAGAS, 2024).

Quando as empresas se preocupam e investem no desenvolvimento e no aumento da satisfação e motivação dos colaboradores, criam equipes fortes e preparadas para enfrentar os desafios futuros, portanto, considerar essas concepções na gestão e liderança dessas pessoas, com ações de gestão de talentos eficazes, é importante para a sustentabilidade e crescimento das empresas (CERIBELI et al., 2023). Nesse contexto, este estudo tem como objetivo fazer uma revisão sistemática da literatura, a fim de sintetizar evidências sobre como a Geração Z impacta a atração, o engajamento e a retenção de talentos, orientando ajustes em liderança, employer branding e modelos de gestão.

A revisão sistemática da literatura se justifica pelo fato de fornecer um quadro mais amplo dos aspectos da Geração Z no mercado de trabalho, que já ocupa posições estratégicas nas organizações, reduzindo o tempo que teria para ler cada publicação isoladamente. Os resultados desta revisão sistemática podem ajudar profissionais e acadêmicos, tendo em vista sua rigorosa cientificidade, além de serem uma contribuição teórica para o esclarecimento de questões duvidosas ou não exploradas, mas consideradas relevantes para o tema em questão, contribuindo assim para detectar lacunas e estabelecer subtemas a serem explorados em estudos futuros.



2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Concepções Acerca da Geração Z

Uma geração, em sua concepção histórica e sociológica, compõe-se por determinado grupo de pessoas nascidas em uma mesma época e que, devido às experiências vividas em um determinado período, compartilham de características comuns. Ao vivenciarem a mesma experiência histórica, estão inseridos em uma mesma esfera cultural que influencia atitudes, preferências e outros aspectos (SALTORATTO et al., 2019).

Conforme destacam Ceribeli et al. (2023, p. 612), atualmente, quatro gerações estão ativas no mercado de trabalho: os Baby Boomers (nascidos entre 1946 e 1964), a Geração X (nascidos entre 1965 e 1980), a Geração Y (nascidos entre 1980 e 1995) e a Geração Z. A Geração Z, em específico, é composta por indivíduos nascidos entre 1995 e 2009. Acerca dos indivíduos dessa Geração:

As pessoas que fazem parte dessa geração, diferentemente das gerações anteriores, não sabem como é viver em um mundo sem a internet e são bastante dependentes da tecnologia (...). Por causa disso, a geração Z é conhecida por diversos nomes como, por exemplo, nativos digitais, geração internet e geração online, sendo marcada pelo imediatismo, facilidade para aprender coisas novas e por ser multitarefa (Ceribeli et al., 2023, p. 612).

Desse modo, essa geração nasceu e se desenvolveu inserida à tecnologia e não conhece o mundo sem internet, por isso, são dependentes dessa, sendo chamados de nativos digitais, geração online e outros termos similares. A geração Z é marcada pelo imediatismo, facilidade de aprendizado e por ser multitarefa (CERIBELI et al., 2023).

Conforme Bezerra et al. (2019), essa geração não é marcada apenas pelo domínio da tecnologia, mas também por serem indivíduos considerados “ávidos, inquietos, superconectados, estão continuamente buscando novidades, pois são potenciais influenciadores, capazes de desenvolver múltiplas atividades ao mesmo tempo”. Além disso, têm baixa tolerância com pessoas que não compreendem rapidamente o funcionamento de tecnologias, dificuldade em receber “não” e desejam conquistar uma boa carreira sem precisar ter exagerados esforços.

Ressalta-se que essas características não podem ser generalizadas a todos os indivíduos dessa geração. É importante considerar que esses fatores variam conforme o contexto cultural, regional e social (BEZERRA et al., 2019).

2.2 Geração Z e o Trabalho

Conforme Lima et al. (2022), os jovens da Geração Z apresentam algumas características no mercado de trabalho: são nômades digitais, imediatistas, multitarefas,



interativos, independentes, têm comunicação virtual, capacidade de absorver múltiplas informações, além de forte tendência ao empreendedorismo. Os autores ressaltam ainda que são jovens altamente propensos a empreender e investir em um negócio próprio e são profissionais em busca de desafios constantes, sem medo de arriscar e mudar de emprego (LIMA et al., 2022).

Esses profissionais dispõem de *soft skills*¹ consideradas valiosas para o mercado de trabalho, a exemplo do pensamento rápido, agilidade, dinamismo, além de serem naturalmente ambientados ao ambiente digital, proativos e inovadores, têm facilidade para realizar diversas tarefas ao mesmo tempo e lidar com situações adversas, sendo positivos frente a essas situações e às dificuldades e buscam, no trabalho, flexibilidade de horário, boas experiências, liberdade na proposição de projetos e defesa de ideias, além de crescimento social, possibilidade de contribuição à sociedade, integração com as equipes, contato com a tecnologia, bons benefícios e desafios que permitam aumentar o conhecimento (LIMA et al., 2022).

2.3 Competências e Habilidades da Liderança no Desenvolvimento e Retenção de Talentos da Geração Z

Conforme destacam Pereira e Ferreira (2023), que buscaram compreender quais fatores influenciam a atratividade e a retenção da Geração Z nas empresas, identificaram que, para atrair esses jovens, os fatores determinantes são as oportunidades de aprendizagem em campos revolucionários, efetividade do contrato de trabalho e reputação da empresa. Para a retenção desses colaboradores, é exigida uma cultura organizacional que valorize a aprendizagem e a colaboração, além da transparência na comunicação do líder, bem como seu suporte e *feedback*,² promoção da diversidade, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, estabilidade e valorização das relações pessoais (PEREIRA; FERREIRA, 2023).

Alguns pontos fundamentais que as empresas necessitam adaptar em suas práticas de gestão destes colaboradores e alinhar as estratégias com sua liderança, de maneira a melhor atender às necessidades da Geração Z, são melhorias na comunicação interna entre líderes e liderados, com *feedbacks* claros, manter um ambiente de trabalho inclusivo e flexível e uma cultura organizacional que incentive o bem-estar, além disso, o reconhecimento se torna essencial para isso. Não se adaptar a essas necessidades faz com que os impactos financeiros da rotatividade de funcionários sejam mantidos nas organizações (VINÍCIUS et al., 2025).

3 METODOLOGIA

¹ *Soft skills*: habilidades comportamentais relacionadas a capacidades interpessoais.

² *Feedback*: retorno ou retroalimentação, em tradução livre para o português. Significa o retorno acerca do desempenho, comportamento ou resultado, visando melhorar o desenvolvimento de um colaborador, por exemplo.



Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, cujo procedimento técnico concentra-se na revisão sistemática da literatura, método de pesquisa que utiliza, como fonte de dados, a literatura sobre determinado assunto para compreensão do conhecimento disponível sobre o tema, sendo indicada quando a pesquisa exige uma metodologia rigorosa e verificável (OLIVEIRA, 2008).

Na pesquisa, foram seguidas as etapas sugeridas pelos autores Sampaio e Mancini (2007): (a) definição do objetivo da pesquisa; (b) escolha de palavras-chave e do banco de dados; (c) seleção de estudos, avaliando títulos e resumos; (d) tabulação de informações de artigos selecionados; (e) apresentação de resultados. Portanto, posteriormente, cada etapa foi estratificada, com base em dados empíricos obtidos na pesquisa.

O objetivo desta revisão sistemática é sintetizar evidências sobre como a Geração Z impacta a atração, o engajamento e a retenção de talentos, orientando ajustes em liderança, employer branding e modelos de gestão. As palavras-chave utilizadas como base de consulta foram: “desafios”; “estratégias”; “retenção”; “liderança”; “geração Z”; “desenvolvimento profissional”; “trabalho”; “motivação”, na língua portuguesa, em publicações artigos de revisão dos últimos 05 anos (2019-2024).

As palavras-chave escolhidas foram inseridas nos bancos de dados com a utilização dos operadores booleanos AND e OR no título, no resumo e nas palavras-chave, sendo devolvidos os seguintes resultados: Science Direct (11); Capes Periódicos (17); Google Scholar (34). O número total de bibliografias identificadas chegou a 62, das quais foram lidos o título, o resumo, as palavras-chave e as referências. As referências das publicações foram lidas e analisadas utilizando a técnica da bola de neve (Snowball), que promove o resgate de referências que não apareceram na coleção dos títulos científicos iniciais (VINUTO, 2014).

A leitura inicial visou selecionar publicações científicas que fossem coerentes com os seguintes critérios de inclusão nesta pesquisa: (a) abranger pelo menos um dos aspectos nos termos: desenvolvimento profissional, retenção, motivação, liderança, geração Z; (b) ser baseado na percepção dos gestores e colaboradores; (c) estar inserida na estratégia empresarial; (d) não ser estudo de revisão de literatura; (f) ser um artigo científico revisado por pares. Nesta etapa, das 62 bibliografias, foram selecionadas e resgatadas 46, além de 15 indicações de referências das bibliografias iniciais, somando 61.

Na seleção dos estudos, identificaram-se os títulos e os resumos (abstracts) avaliados na busca inicial pelos pesquisadores, de maneira independente e cega, obedecendo obrigatoriamente aos critérios de inclusão e exclusão definidos previamente. Em casos em que o título e o resumo não foram esclarecedores, realizou-se a leitura na íntegra, de forma a evitar que estudos importantes fossem excluídos da revisão sistemática. A leitura e a análise desta lista de referências resultaram em 08 publicações científicas que se enquadram no objeto desta pesquisa. Essas referências foram coletadas e analisadas entre agosto e outubro de 2025.

As 08 publicações científicas foram tabuladas simultaneamente com a leitura, através de uma planilha eletrônica, considerando as seguintes informações coletadas: (a) autor e ano; (b) título da bibliografia; (c) objetivo proposto; (d) palavras-chave; (e) característica estudada; (f) tema principal; (g) tipo de pesquisa; (h) temas; (i) termos; (j) ferramenta de coleta; (k) principais resultados.



No processo dessa tabulação, foi utilizada a técnica de múltiplos conselheiros para aumentar a qualidade, a validade e a confiabilidade da análise, ou seja, essa técnica envolveu todos os autores deste estudo, na leitura e na análise dos artigos. Definidos os artigos, foi iniciada a análise. A análise das 08 publicações científicas foi realizada através da leitura da introdução, da metodologia, dos resultados e da conclusão, a fim de identificar se os estudos estavam alinhados com o objetivo da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Análise de Conteúdo

A partir da leitura e análise dos estudos selecionados, surgiram seis eixos convergentes que representam as tendências mais fortes encontradas sobre atração, retenção e liderança da Geração Z, conforme apresentado no Gráfico 1:

Gráfico 1 - Eixos convergentes de tendências mais fortes encontradas sobre atração, retenção e liderança da Geração Z nos estudos.



Fonte: Elaborado pela autora.

Boldrini e Lucena (2014) buscaram demonstrar os impactos da Geração Z no ambiente organizacional e as necessárias reestruturações realizadas para inserir os representantes dessa geração nas organizações. Ressaltou-se que os principais desafios enfrentados pelas organizações na gestão da Geração Z envolvem a necessidade de atrair e reter tais jovens, além da necessidade de reestruturar os modelos convencionais de gestão para modelos mais flexíveis e descentralizados. Esses jovens querem, cada vez mais, alcançar altos cargos e em pouco tempo. No entanto, como não são apegados aos seus empregos, quando não estão satisfeitos, logo buscam outras oportunidades, fazendo com que o índice de rotatividade nas empresas aumente significativamente.



Boldrini e Lucena (2014) identificaram que as organizações precisam reestruturar sua forma de gestão frente ao perfil dos novos colaboradores, que estão cada vez mais conectados e influenciados pela tecnologia. Outro grande desafio é fazer com as diferentes gerações trabalhem juntas, aliando a experiência dos mais velhos com a facilidade de lidar com a tecnologia dos mais novos. Demonstrou-se que é importante considerar diferentes âmbitos, como: propiciar um ambiente mais participativo e com maior autonomia a estes, esclarecer melhor os objetivos do negócio, trabalhar em uma estrutura descentralizada, dar mais liberdade de expressão, fazer uso dos meios tecnológicos disponíveis, além de acompanhar as atualizações do mercado, propor atividades de maior interação e lazer para os funcionários em geral, independentemente de sua geração. As empresas precisam conceder às pessoas dessa geração atividades desafiadoras e reconhecimentos perante suas tarefas desenvolvidas.

Costa et al. (2025) analisaram a eficácia das práticas de Employer Branding (EB) na atração e retenção da Geração Z nas empresas brasileiras, com base no ranking das 175 Melhores Empresas para Trabalhar, Edição 2024. Demonstrou-se que empresas que têm foco em inovação, flexibilidade, diversidade e responsabilidade social se tornam mais atraentes para esse grupo, que almeja um ambiente de trabalho dinâmico e alinhado aos seus valores. Os resultados indicaram que o Employer Branding é uma estratégia importante para a competitividade organizacional e o engajamento dessa geração, pois exercem uma significativa influência sobre a atração e retenção dos profissionais da Geração Z.

As empresas que se destacam nesse ranking de melhores empresas para trabalhar focam em estratégias voltadas para a construção de uma imagem organizacional alinhada com os valores, expectativas e comportamentos da nova geração. Fatores como oportunidades de desenvolvimento profissional, ambiente de trabalho saudável, escuta ativa, compromisso com diversidade, inovação e impacto social foram destacados como atrativos para esse público (COSTA et al., 2025).

Nesse sentido, Souza e Weiler (2023) realizaram um estudo sobre a Geração Z e sua influência nas organizações, analisando como as empresas vêm atuando para atrair, desenvolver e reter esses novos talentos, além de promover mudanças na cultura organizacional, favorecendo a sinergia entre as diferentes gerações. Destacou-se que a Geração Z preza pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional, dando prioridade à qualidade de vida frente a busca por cargos de liderança, por exemplo, enquanto os Millennials valorizam um perfil multitarefa e *workaholic*, mesmo quando não recebem remuneração proporcional às diversas habilidades desempenhadas no ambiente profissional.

Ainda que o mercado de trabalho atual seja em sua maioria composto pela Geração Y, principalmente em cargos de direção, a Geração Z irá assumir o protagonismo nos próximos anos, e esses jovens já vêm quebrando paradigmas e promovendo transformações nunca observadas antes, devendo as organizações direcionarem atenção especial a essa nova geração. Ressaltou-se que as empresas devem criar oportunidades que permitam o desenvolvimento desses profissionais, possibilitando que cumpram seus papéis com sucesso e em um ambiente favorável ao desenvolvimento das gerações futuras (SOUZA; WEILER, 2023).

Gallina et al. (2021) objetivaram analisar as dificuldades encontradas pela Geração Z ao entrar no mercado de trabalho, bem como a comparação realizada dentro desta perspectiva para outras gerações, através de uma pesquisa de campo. Observou-se que as pessoas dessa geração têm tendência a enfrentar a realidade de maneira mais fluida, porém impaciente, que



ocorre devido à evolução contínua da internet que amplia as possibilidades do usuário mesmo nas tarefas mais cotidianas, como a escolha do almoço ou qual curso de graduação irá realizar.

Os autores identificaram também que essa geração é mais política, social e ecologicamente preocupada. E, ainda que tenham menos convívio pessoalmente e mais amizades nas redes sociais, é uma geração que se preocupa mais com o âmbito afetivo. Destacaram que o perfil da Geração Z no mercado de trabalho de Curitiba é uma geração do imediato, que possui muitas habilidades com novas ferramentas e tecnologias, mas que, apesar de serem excelentes nessas áreas, ainda necessita saber ouvir e aprender com a experiência das gerações passadas e entender e lidar com os seus conflitos internos, como o estresse, ansiedade, trabalhar a paciência, tolerância e a concentração (GALLINA et al., 2021).

Pereira e Lucas (2021) buscaram entender a demanda da Geração Z no que diz respeito ao tópico engajamento, através da aplicação de um questionário, com aplicação da Escala de Engajamento de Trabalho de Utrecht, no qual recolheram e compilaram dados referentes à percepção de engajamento do público-alvo e comparar as respostas dentro da segmentação de dados proposta. Os resultados mostram, de maneira geral, que o Construto de Engajamento no Trabalho tem uma alta média geral, com um equilíbrio entre as três sensações, sendo a maior média da dimensão dedicação, seguido de concentração e depois de vigor. Ressaltou-se que buscar entender a percepção de engajamento dos colaboradores se torna um grande diferencial para a empresa frente aos concorrentes. Além disso, criar uma cultura de remuneração e reconhecimentos bem concebida permite trazer satisfação e engajamento aos colaboradores, gerando maior tendência a produzir mais e com maior qualidade.

Tridapalli et al. (2017) analisaram o comportamento e a relação interpessoal dos colaboradores da Geração X e da Geração Y em uma empresa, fornecendo sugestões de melhorias para os conflitos que surgem entre estas duas gerações e ilustrando o papel do líder como mediador deste processo. Os resultados demonstraram diferenças de comportamento e de necessidades entre os colaboradores da Geração X e Y no âmbito da empresa, especialmente quando relacionados com fatores de motivação.

Tridapalli et al. (2017) identificaram também que, mesmo os funcionários sendo de gerações diferentes, que cresceram em cenários distintos, algumas opiniões com relação aos assuntos que foram levantados são semelhantes entre as duas gerações, apesar de apresentarem diversos problemas de relacionamento entre as gerações. Recomendou-se à empresa analisada desenvolver um programa de cargos e salários, adotar políticas de feedback entre colaborador e líder de setor, e desenvolver atividades em grupo, bem como grupos de melhorias dentro de cada setor, estimulando a criatividade, liderança e companheirismo entre seus colaboradores.

Miranda, Bertocchi e Gonçalves (2015) objetivaram compreender os fatores que causam a alta rotatividade do grupo de funcionários da Geração Z em uma empresa do comércio varejista e, mais especificamente, identificar as expectativas que os jovens têm em relação ao trabalho, entender a cultura organizacional da empresa “A” e propor ações de melhoria. Os resultados revelaram que os jovens da Geração Z entrevistados consideraram importante o conhecimento transmitido pelos seus líderes, os exemplos prestados, os limites estabelecidos, pois consideram que isso os faz crescer como pessoas.

Ressaltaram que esses jovens não demonstram ter apego pelas empresas, tampouco por seus proprietários ou gestores. Os participantes demonstraram que desejam experimentar novas experiências, sem grandes preocupações com o futuro, além de possuírem uma necessidade



muito grande de galgar novas posições, conquistar novas coisas com velocidades muito maiores do que sua própria capacidade de assumir novas funções na empresa. Esta velocidade em que a Geração Z deseja as coisas exige dos líderes uma noção clara da diferença entre poder e autoridade, pois essa geração foge rapidamente de líderes que gerenciam equipes utilizando do poder. Foi proposto à empresa que reconsidere suas práticas com os colaboradores, buscando desenvolver ações que busquem retê-los através de políticas que atendam às suas necessidades e expectativas. Os comportamentos que os líderes deveriam ter para liderar a Geração Z seria a capacidade de criar vínculos, empatia e motivação em seus liderados (MIRANDA; BERTOCCHI; GONÇALVES, 2015).

Novaes et al. (2016) realizaram uma análise da relação com o trabalho dos jovens da Geração Z em Caxias do Sul - RS, sob a ótica dos empregadores. Os resultados demonstram que as maiores dificuldades das pessoas desta geração se referem ao preparo para o trabalho e ao seu comportamento. Não foram observadas, porém, políticas de RH adaptadas às características da nova geração, de modo a extrair o seu potencial criativo, produtivo, como também para auxiliar na etapa do amadurecimento profissional. Evidenciou-se que as exigências e interesses das empresas não são colocadas de forma clara, principalmente com relação ao comportamento.

Os participantes ressaltaram que os jovens devem se comportar devidamente, porém não deixam claro o que envolve ou não o 'devidamente', levantando-se questões como se realmente as organizações sabem o que querem, e se estão atentas as mudanças na formação desta geração, como também quanto ao desenvolvimento e integração dos novos trabalhadores. Não se constatou, em nenhuma das empresas consultadas no estudo, um trabalho especificamente voltado para descrever, de maneira clara, o perfil de trabalhador almejado para atender a uma necessidade específica ou aos interesses gerais da empresa. Destacou-se que o melhor caminho para as organizações é aumentar as exigências e lidar com o comportamento dito 'inapropriado', ou contratar pessoas menos preparadas, um dilema que conflita com as teorias de capital humano e o diferencial que as pessoas da Geração Z podem proporcionar para as organizações (NOVAES et al., 2016).

A análise dos estudos selecionados permite compreender que a relação da Geração Z com o trabalho é marcada por expectativas elevadas, especialmente no que se refere ao crescimento profissional, à autonomia e ao reconhecimento, estando dispostos a facilmente trocar de empresa caso não atenda a essas perspectivas. Ao mesmo tempo, observa-se que essas expectativas nem sempre caminham de forma equilibrada com o tempo necessário para o desenvolvimento de competências emocionais e profissionais mais complexas. Essa contradição aparece de forma recorrente na literatura e traz desafios importantes às lideranças, que precisam conciliar o desejo de progressão acelerada com processos formativos mais consistentes (BOLDRINI; LUCENA, 2014; MIRANDA; BERTOCCHI; GONÇALVES, 2015; CERIBELI et al., 2023).

Embora os jovens da Geração Z demonstrem grande domínio tecnológico, criatividade e capacidade de adaptação, os estudos indicam dificuldades relacionadas à tolerância à frustração, à paciência e à convivência interpessoal. Esse cenário evidencia que a retenção desses profissionais não depende somente de oferecer inovação ou flexibilidade, mas também de criar ambientes que favoreçam o amadurecimento profissional, com apoio, orientação e feedback contínuo. Assim, a atuação do líder assume papel fundamental, de mediador de

expectativas e facilitador do desenvolvimento (Gallina et al., 2021; Pereira; Ferreira, 2023; Vinícius et al., 2025).

Outro ponto recorrente nos estudos diz respeito à coerência entre o discurso organizacional e a prática cotidiana. Estratégias de employer branding voltadas à inovação, diversidade e impacto social tendem a atrair a Geração Z, porém perdem força quando não são acompanhadas por práticas internas compatíveis. Quando há ruídos entre a imagem projetada pela empresa e a experiência vivida pelos colaboradores, cresce a frustração e, conseqüentemente, a intenção de desligamento. Dessa forma, a retenção desses jovens está diretamente associada à consistência entre valores, comportamento da liderança e políticas de gestão de pessoas (Costa et al., 2025; Souza; Weiler, 2023).

A clareza de expectativas também se destaca como um fator que merece atenção na relação entre a Geração Z e as organizações. Diversos estudos apontam que as empresas exigem comportamentos considerados adequados sem explicitar de forma objetiva o que esperam de seus colaboradores. Essa ambigüidade gera insegurança, conflitos e dificuldade de adaptação, especialmente para jovens em início de carreira. A ausência de trilhas de desenvolvimento bem definidas e de critérios claros de avaliação contribui para o aumento da rotatividade e para o enfraquecimento do vínculo organizacional (Novaes et al., 2016; Miranda; Bertocchi; Gonçalves, 2015).

Além disso, a convivência entre diferentes gerações no ambiente de trabalho aparece como um desafio. Enquanto a Geração Z traz dinamismo, domínio tecnológico e novas formas de pensar o trabalho, gerações mais experientes contribuem com conhecimento prático, visão estratégica e maturidade profissional. Os estudos indicam que a falta de ações voltadas à integração intergeracional limita o aproveitamento desse potencial coletivo. Nesse sentido, cabe às lideranças promoverem espaços de troca, aprendizagem e respeito às diferenças, o que fortalece a cultura organizacional e contribui para a redução de conflitos (Tridapalli et al., 2017; Souza; Weiler, 2023).

O gráfico 2 reúne as estratégias para a atração, desenvolvimento e retenção dos jovens da Geração Z encontradas nos estudos:

Gráfico 2 - Estratégias de atração, desenvolvimento e retenção da Geração Z.



Employer Branding Orientado a Valores

- Costa et al. (2025)
- Destacam que empresas atraem a Geração Z quando comunicam inovação, diversidade, responsabilidade social e valores alinhados ao público jovem.
 - Employer Branding bem definido é crucial para atrair e reter esses profissionais

Cultura Organizacional Inclusiva

- Pereira & Ferreira (2023);Souza & Weiler (2023)
- Reforçam a importância da aprendizagem contínua, transparência, colaboração, diversidade e bem-estar para retenção da Geração Z.
 - Evidenciam ações de cultura voltadas à sinergia entre gerações, ambiente saudável e valorização das relações humanas.

Flexibilidade e Bem-estar

- Souza & Weiler (2023);Costa et al. (2025)
- Geração Z prioriza equilíbrio entre vida pessoal e profissional.
 - Empresas atrativas oferecem flexibilidade, ambiente saudável e políticas alinhadas à qualidade de vida.

Reconhecimento e Progressão

- Pereira & Lucas (2021);Boldrini & Lucena (2014)
- Mostram que reconhecimento e políticas de remuneração bem estruturadas fortalecem engajamento.
 - Apontam que a Geração Z valoriza reconhecimento e deseja progressão mais rápida.

Desenvolvimento Profissional

- Souza & Weiler (2023); Costa et al. (2025);Boldrini & Lucena (2014)
- Empresas devem criar oportunidades claras de desenvolvimento para a Geração Z.
 - Destacam a necessidade de oferecer atividades desafiadoras que estimulem crescimento.

Fonte: Elaborado pela autora.

Destacam-se também os possíveis impactos da adoção ou não de estratégias relacionadas à atração, desenvolvimento e retenção dos jovens da Geração Z, conforme ilustrado no Gráfico 3:

Gráfico 3 – Impactos da adoção ou não de estratégias de atração, desenvolvimento e retenção dos jovens da Geração Z.

<p>✓ Com Adoção de Estratégias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menor rotatividade e custos reduzidos de recrutamento e treinamento. • Maior engajamento e satisfação dos colaboradores da Geração Z. • Clima organizacional positivo e cultura forte e coesa. • Retenção de talentos de alto potencial e capacidade inovadora. • Produtividade aumentada e melhoria nos resultados organizacionais. 	<p>✗ Sem Adoção de Estratégias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Altos custos de rotatividade e reposição contínua de pessoal. • Baixo engajamento e motivação dos colaboradores jovens. • Clima organizacional fragilizado e cultura enfraquecida. • Perda de talentos para concorrentes e redução de competitividade. • Redução de inovação e dificuldade em atrair novos talentos.
<p>Resultado Esperado Retenção ↑</p>	<p>Risco Potencial Rotatividade ↑</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Portanto, os resultados reforçam que atrair e reter a Geração Z requer um processo contínuo, que envolve a adaptação dos modelos de liderança, práticas de gestão, comunicação interna e políticas de desenvolvimento, considerando as particularidades dessa geração sem desconsiderar as necessidades organizacionais (Ceribeli et al., 2023; Chagas, 2024).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS



O objetivo desta revisão sistemática de literatura foi sintetizar evidências sobre como a Geração Z impacta a atração, o engajamento e a retenção de talentos, orientando ajustes em liderança, employer branding e modelos de gestão. A análise do conjunto de publicações evidencia que os jovens da Geração Z são ambiciosos e buscam ascensão rápida, mas, ao mesmo tempo, demonstram pouco apego a seus empregos, o que eleva os índices de rotatividade, e essa geração é fortemente influenciada pela tecnologia, valoriza ambientes participativos, flexíveis e descentralizados, onde possam ter liberdade de expressão e reconhecimento por suas conquistas.

A Geração Z valoriza o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, preferindo locais de trabalho que ofereçam desafios, mas também bem-estar, reconhecimento e autonomia. Em contrapartida, estudos apontaram que esses jovens, embora tecnicamente habilidosos, precisam desenvolver paciência, tolerância, concentração e maior convivência interpessoal. Além disso, observou-se a necessidade de integrar as diferentes gerações dentro das empresas, aliando a experiência dos mais velhos à habilidade digital dos mais novos, o que se mostra um grande desafio para a gestão.

Verificou-se que o Employer Branding é uma estratégia com eficácia para ampliar a atração e retenção dessa geração nas empresas, especialmente quando associado a práticas voltadas à inovação, diversidade, qualidade de vida no trabalho e responsabilidade social. Destacou-se que empresas que investem em ambientes saudáveis, escuta ativa, oportunidades de crescimento e ações voltadas para o impacto social se tornam mais competitivas e engajam melhor esses profissionais.

Este estudo a respeito de pesquisas atuais contribuiu para o levantamento de evidências sobre como a Geração Z impacta a atração, o engajamento e a retenção de talentos. Por fim, identificou-se que existem lacunas na literatura, pois muitas organizações ainda não estão totalmente preparadas para compreender e aproveitar o potencial da Geração Z, carecendo de políticas de recursos humanos mais claras e adaptadas às suas características. A ausência de estratégias específicas para descrever perfis desejados e lidar com comportamentos diferentes dificulta o aproveitamento do talento criativo e inovador desses profissionais.

Portanto, recomenda-se que as empresas invistam em práticas de liderança baseadas em empatia, vínculo e motivação, promovendo ambientes de aprendizagem intergeracional, feedbacks constantes e programas de valorização. Dessa forma, será possível reter esses jovens e fortalecer a integração entre todas as gerações, garantindo um ambiente mais organizacional mais produtivo e colaborativo.

Pesquisas futuras são necessárias para aprofundamento na área, onde as exigências e expectativas profissionais da Geração Z vem impondo novos desafios às organizações, que necessitam aprimorar competências e habilidades de liderança para desenvolver e reter esses talentos.

REFERÊNCIAS

BEZERRA, Mariana Maia; LIMA, Eduardo Carneiro; BRITO, Francisco Wilker Carneiro; SANTOS, Ana Cristina Batista dos. Geração Z: relações de uma geração hipertecnológica e o mundo do trabalho. *Revista Gestão em Análise*, Fortaleza, v. 8, n. 1, p. 136–149, 2019. Disponível em: <https://unichristus.emnuvens.com.br/gestao/article/view/2009>. Acesso em: 31 mar. 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/view/423/393>. Acesso em: 10 dez. 2025

CERIBELI, Harrison Bachion; ROCHA, Milena Nonato; MACIEL, Gustavo Nunes; et al. Valores da geração Z no trabalho. *Gestão & Planejamento*, v. 24, p. 609-626, jan./dez. 2023. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/7648>. Acesso em: 31 mar. 2025.

CHAGAS, Kleyton da Conceição. Estratégias de endomarketing aplicadas à geração Z. 2024. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/.../marketing_2024_1_kleytoncchagas_estrategiasdeendomarketingaplicadasageracaoz.pdf. Acesso em: 31 mar. 2025.

COSTA, Guilherme Leandro; SILVA, Lidia Barros da; SANTOS, Nicole Marques dos; ALMEIDA, Stephany Castro de; MEDEIROS, Paulo R. Atração e retenção da Geração Z: eficácia das práticas de Employer Branding no Brasil. *InGeTec – Inovação, Gestão & Tecnologia*, v. 4, n. 8, 2025. Disponível em: <https://fatecbarueri.edu.br/revista/index.php/ingetec/article/view/166>. Acesso em: 15 dez. 2025.

FANTINI, C. A.; SOUZA, N. C. D. S. D. Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. *Revista IPecege*, v. 1, n. 3/4, p. 126–145, 2015. Disponível em: <https://revista.ipecege.org.br/Revista/article/view/25>. Acesso em: 5 jun. 2025.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

LIMA, Emily Thomaz; et al. Geração Z no mercado de trabalho: Fatores que incentivam a motivação dos jovens nas organizações. *Revista Científica Acertt*, v. 2, n. 6, p. e2677-e2677, 2022. Disponível em: <https://acertte.org/acertte/article/view/77/58>. Acesso em: 31 mar. 2025.

OLIVEIRA, Cristiano Lessa de. Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características. *Travessias*, Cascavel, v. 2, n. 3, p. 1–13, 2008. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/7020./7020.7854.5015.pdf>. Acesso em: 2 mai. 2025.

PEREIRA, David; FERREIRA, Matos. Fatores para a atração e retenção de talento da geração Z no setor das telecomunicações em Portugal. 2023. Dissertação (Mestrado) — Universidade NOVA de Lisboa, Lisboa, Portugal.

PEREIRA, J. A.; LUCAS, Angela. Engajamento da Geração Z - Percepção de engajamento dos colaboradores da área administrativa das indústrias. XXIX Congresso de Iniciação Científica/Unicamp, 2021. Disponível em repositório da Unicamp — detalhes completos não foram recuperados online <https://prp.unicamp.br/inscricao-congresso/resumos/2021P18996A3422005589.pdf>. Acesso em: 2 mai. 2025.



RODRIGUES, W. C. Metodologia científica. Paracambi: Faetec/IST, 2007.

SALTORATTO, G. M.; GASCHLER, T.; AGUIAR, V. do S. M.; DE OLIVEIRA, M. C. Geração Z e os seus impactos na cultura organizacional. Revista Produção Online, v. 19, n. 3, p. 1027–1047, 2019. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/3600>. Acesso em: 31 mar. 2025.

SOUSA, Angélica Silva; OLIVEIRA, Guilherme Saramago; ALVES, Laís Hilário. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. Cadernos da FUCAMP, v. 20, n. 43, 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2336>. Acesso em: 16 set. 2025.

SOUZA, Carlos Elessandro Cabral de; WEILER, Tatiane Ketlyn Roncovsky. A influência da Geração Z nas organizações. Revista Ciência da Sabedoria, v. 4, n. 1, e72, 2025. Disponível em: <https://revista.faciencia.com.br/index.php/rcs/article/view/72>. Acesso em: 15 dez. 2025.

VIEIRA, Jorge; GOMES DA COSTA, Carla; SANTOS, Vasco. Talent Management and Generation Z: A Systematic Literature Review through the Lens of Employer Branding. Administrative Sciences, Basel, v. 14, n. 3, art. 49, 2024. DOI: 10.3390/admsci14030049. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-3387/14/3/49>. Acesso em: 10 dez. 2025

VINICIUS, Pedro; et al. Desafios na retenção de talentos da geração Z: Impactos na rotatividade nas empresas. Disponível em: <http://www.revistaesamc.periodikos.com.br/.../revistaesamc-Especial-672e026ca9539.5069.b2a4ef3.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2025.