

CENTRO PAULA SOUZA
ETEC ITAQUERA II
Técnico de Administração

Bruna Bonfim Souza do Vale
Deijanira Juvencio Gallo
Elaine Oliveira de Jesus
Márcia Benedita Mathias de Oliveira
Paloma Graciano Lima
Tayla Gabriela Ferreira Rodrigues

O PAPEL DO RH ESTRATÉGICO NA RETENÇÃO DE
TALENTOS DA GERAÇÃO Z

SÃO PAULO
2026

Bruna Bonfim Souza do Vale
Deijanira Juvencio Gallo
Elaine Oliveira de Jesus
Márcia Benedita Mathias de Oliveira
Paloma Graciano Lima
Tayla Gabriela Ferreira Rodrigues

**O PAPEL DO RH ESTRATÉGICO NA RETENÇÃO DE
TALENTOS DA GERAÇÃO Z**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC apresentado como requisito parcial à obtenção do diploma de Técnico em Administração, na Instituição Escolar de Ensino Técnico ETEC Itaquera II.

Orientadora: Prof.^a Valéria Eduardo Silva

SÃO PAULO
2026

AGRADECIMENTOS

Agradecemos, primeiramente, a Deus, por nos proporcionar saúde, força e determinação ao longo desta trajetória.

À nossa orientadora, Prof.^a Valéria Eduardo Silva, pelo apoio, orientação e dedicação durante o desenvolvimento deste trabalho, contribuindo de forma essencial para a sua realização.

Aos professores da ETEC Itaquera II, que ao longo do curso compartilharam seus conhecimentos e contribuíram para nossa formação acadêmica e profissional.

Aos nossos familiares e amigos, pelo incentivo, compreensão e apoio nos momentos mais desafiadores.

Por fim, a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho aos nossos familiares, que sempre estiveram ao nosso lado, oferecendo apoio, incentivo e compreensão ao longo de toda essa jornada.

Também dedicamos a todos aqueles que acreditaram em nosso potencial e nos motivaram a continuar, mesmo diante das dificuldades.

Este trabalho é resultado de esforço, dedicação e superação, e representa a conquista de mais uma etapa importante em nossas vidas.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar o papel do Recursos Humanos estratégico na retenção de talentos da Geração Z no ambiente organizacional. Considerando as características dessa geração, como a busca por propósito, flexibilidade, reconhecimento e desenvolvimento contínuo, torna-se necessário compreender como as empresas podem adaptar suas práticas de gestão de pessoas para atender a essas demandas.

A metodologia utilizada foi de caráter exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa, complementada por dados quantitativos obtidos por meio de pesquisa de campo. Foram analisados conceitos relacionados à gestão de pessoas, comportamento organizacional, liderança e retenção de talentos, além da aplicação de questionários para compreensão do perfil e das expectativas dos jovens profissionais.

Os resultados evidenciam que a falta de adaptação das organizações às necessidades da Geração Z contribui para o aumento da rotatividade. Por outro lado, práticas como feedback constante, oportunidades de crescimento, ambiente organizacional saudável e valorização profissional são fatores determinantes para o engajamento e permanência desses colaboradores.

Conclui-se que o RH estratégico desempenha papel fundamental na retenção de talentos, sendo responsável por desenvolver práticas mais modernas, flexíveis e alinhadas às expectativas da nova geração, contribuindo para melhores resultados organizacionais.

Palavras-chave: Recursos Humanos estratégico; Geração Z; retenção de talentos; gestão de pessoas; comportamento organizacional.

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of strategic Human Resources in retaining Generation Z talents within the organizational environment. Considering the characteristics of this generation, such as the search for purpose, flexibility, recognition, and continuous development, it becomes necessary to understand how companies can adapt their people management practices to meet these demands.

The methodology adopted is exploratory and descriptive, with a qualitative approach, supported by quantitative data obtained through field research. Concepts related to people management, organizational behavior, leadership, and talent retention were analyzed, in addition to the application of questionnaires to understand the profile and expectations of young professionals.

The results show that the lack of organizational adaptation to the needs of Generation Z contributes to increased turnover. On the other hand, practices such as constant feedback, growth opportunities, a healthy work environment, and professional recognition are determining factors for the engagement and retention of these employees.

It is concluded that strategic Human Resources plays a fundamental role in talent retention, being responsible for developing more modern, flexible, and aligned practices with the expectations of the new generation, contributing to better organizational results.

Keywords: Strategic Human Resources; Generation Z; talent retention; people management; organizational behavior.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Entrevista com Claudio Freitas	27
Figura 2 - Entrevista com Marcela Carina	28

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária dos entrevistados	23
Gráfico 2 – Frequência ideal para o feedback no trabalho	24
Gráfico 3 – Tempo de permanência na empresa	24
Gráfico 4 – Tipo de vínculo empregatício	25
Gráfico 5 – Motivos de saída da empresa	25
Gráfico 6 – Importância do recebimento de feedback	26
Gráfico 7 – Perda de talentos da Geração Z nas empresas	26

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. Situação Problema	11
1.2. Hipótese de Solução	11
1.3. Objetivos.....	11
1.3.1. Objetivo Geral	11
1.3.2. Objetivos Específicos	11
1.4. Justificativa	12
1.5. Metodologia	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1. O Conceito de Recursos Humanos	13
2.2. Importância do Capital Humano nas Organizações	13
2.3. Gestão Organizacional e Eficiência dos Processos	14
2.4. O Papel Estratégico do Recursos Humanos.....	15
2.5. Liderança e Comportamento Organizacional.....	15
2.6. Bem-Estar e Relação de Trabalho	16
2.7. Educação, Qualificação e Mercado de Trabalho.....	17
2.7.1. Formação Profissional e Alinhamento ao Mercado.....	17
2.8. Aplicação Prática da Gestão de Pessoas.....	18
2.8.1. Gestão Estratégica e Resultados Organizacionais.....	19
2.9. A Adaptação das Empresas às Expectativas da Geração Z.....	19
2.9.1. Aprendizagem, Feedback e Crescimento: o que a Geração Z espera das empresas.....	20
2.9.2. A Influência da Geração Z na Transformação das Organizações	22
3. DESENVOLVIMENTO.....	23
3.1. Coleta de dados e Análise dos Resultados	23
3.2. Entrevistas	26
3.2.1. Claudio Freitas, gestor de Recursos Humanos em empresas de Transporte Urbano de Passageiros	27
3.2.2. Marcela Carina Barreto Milions experiente em Departamento Pessoal e RH Sênior da empresa.....	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29

REFERENCIAS	30
APÊNDICE A – Questionário para Levantamento de Dados da Geração Z.....	32
APÊNDICE B – Roteiro para Entrevista com Claudio Freitas, gestor de Recursos Humanos.....	34
APÊNDICE C – Roteiro para Entrevista com Marcela Carina Barreto Milions experiente em Departamento Pessoal e RH	35

1. INTRODUÇÃO

1.1. Situação Problema

Como as empresas podem ajustar suas práticas de gestão de pessoas para atender às expectativas da Geração Z e, assim, reduzir a rotatividade e fortalecer o engajamento desses jovens profissionais?

1.2. Hipótese de Solução

Acredita-se que o papel do RH estratégico seria de forma para compreender e reter a geração z com flexibilidade, reconhecimento, crescimento profissional e, contudo, um desenvolvimento contínuo. Reduzindo em si a rotatividade e aumentando os engajamentos das organizações.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo Geral

Analisar o papel do RH estratégico na retenção de talentos da geração z, em suas organizações. Considerando suas características, expectativas e trajetórias em um ambiente de trabalho.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar as principais características e expectativas da Geração Z no ambiente de trabalho;
- Avaliar os impactos da retenção de talentos nos resultados organizacionais, como produtividade, engajamento e redução da rotatividade;
- Investigar os fatores que influenciam a permanência ou saída desses profissionais nas organizações;
- Analisar as estratégias adotadas pelo RH para a retenção de talentos da Geração Z.

1.4. Justificativa

A escolha deste tema se justifica pela crescente inserção da Geração Z no mercado de trabalho e pelos desafios que as organizações enfrentam para atrair, engajar e reter esses profissionais. Contudo trata-se de uma geração com características e expectativas distintas, como a busca por propósito, desenvolvimento contínuo, flexibilidade e um ambiente organizacional mais dinâmico e inclusivo.

Diante disso, o papel do Recursos Humanos vem se tornando mais estratégico, deixando de focar apenas em tarefas operacionais e passando a atuar de forma mais ativa na criação de um ambiente de trabalho que realmente faça sentido para esses profissionais. Questões como reconhecimento, feedback constante, oportunidades de crescimento e um ambiente saudável têm se mostrado fundamentais para que esses jovens se sintam motivados a permanecer nas empresas.

Diante da situação que a geração Z se encontra, analisamos que 30,8% dessas pessoas que se encontram em uma faixa etária de idade de 15 a 26 anos, declara o quão turbulento é se estabelecer em uma organização empresarial. Os resultados mostram que esse público busca crescimento profissional em um ambiente de trabalho. De acordo com uma pesquisa de campo realizada, a Geração Z permanece dentro de 1 ano a 2 anos exercendo dentro da empresa. Isso nos mostra o que de fato pode estar ocorrendo com essa geração Z dentro de um ambiente organizacional, a pesquisa mostra-se uma dificuldade crescente. Mostrando sua insatisfação sobre a falta de apreciação da empresa em relação a evolução, flexibilidade e de ideais que a geração Z tem para mostrar, isso demonstra o quão cansados, frustrados e insuficientes a geração Z está ao sentisse sobrecarregado com as ações das organizações.

1.5. Metodologia

A pesquisa adota metodologia exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa e apoio de dados quantitativos. O objetivo é compreender como o RH estratégico contribui para a retenção de talentos da Geração Z no Brasil, por meio de revisão bibliográfica e análise de informações estatísticas disponíveis.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados conceitos e estudos que fundamentam a análise sobre o papel do RH estratégico na retenção de talentos da Geração Z.

2.1. O Conceito de Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos evoluiu de funções essencialmente burocráticas para uma atuação estratégica voltada à gestão de pessoas. Atualmente, o RH participa do recrutamento, desenvolvimento, clima organizacional e alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais.

Segundo Unicesumar (2026), o RH moderno atua de forma integrada à estratégia organizacional.

“A gestão de recursos humanos deve estar alinhada aos objetivos estratégicos da organização.” (UNICESUMAR, 2026).

Com isso, percebe-se que o RH passou a ter papel importante nas decisões da empresa.

O desejo de estar bem-visto pelos seus pares, o chamado instinto humano de associação, supera facilmente o interesse puramente individual e o raciocínio lógico em que se baseiam tantos princípios espúrios de gestão. (MAYO, 1933, p. 144, tradução nossa).

Além dos processos administrativos, o RH busca promover ambiente saudável, produtividade e valorização dos colaboradores, contribuindo diretamente para os resultados da empresa.

2.2. Importância do Capital Humano nas Organizações

O artigo ID Online examina a relevância do capital humano no ambiente organizacional, enfatizando que os colaboradores representam um dos principais ativos das empresas.

A pesquisa destaca práticas como motivação, valorização profissional e retenção de talentos como fatores determinantes para o sucesso organizacional. Além disso, ressalta-se a necessidade de adaptação das organizações frente às constantes

mudanças do mercado, exigindo uma gestão de pessoas mais dinâmica, estratégica e voltada para resultados sustentáveis.

“O capital humano constitui um dos principais recursos das organizações, sendo essencial para o alcance de resultados e para a competitividade no mercado.” (IDONLINE, 2026).

Essa afirmação evidencia que, no contexto organizacional contemporâneo, as pessoas deixaram de ser vistas apenas como executoras de tarefas e passaram a ser reconhecidas como um ativo estratégico. O capital humano reúne conhecimentos, habilidades, experiências e atitudes que, quando bem gerenciados, contribuem diretamente para a inovação, produtividade e qualidade dos resultados.

Além disso, o trecho reforça que a competitividade no mercado não depende apenas de tecnologia ou recursos financeiros, mas principalmente da capacidade da organização em desenvolver, engajar e reter talentos. Empresas que investem em treinamento, valorização profissional e clima organizacional tendem a obter melhores desempenhos, justamente porque potencializam o que seus colaboradores têm de mais valioso.

Portanto, a ideia central do trecho destaca que o sucesso organizacional está diretamente ligado à forma como as pessoas são geridas, tornando a gestão de recursos humanos um elemento essencial para a sustentabilidade e crescimento das empresas.

2.3. Gestão Organizacional e Eficiência dos Processos

O artigo da Revista FATEC ZL, 2026, traz aspectos relacionados à gestão organizacional, com foco na eficiência dos processos administrativos.

São discutidos elementos como planejamento estratégico, organização de recursos e aplicação de métodos gerenciais. O artigo evidencia que a adoção de práticas estruturadas de gestão contribui significativamente para a melhoria do desempenho organizacional, promovendo maior controle, produtividade e alcance de objetivos institucionais.

Nesse sentido, a utilização de práticas de gestão associadas à tecnologia contribui para a otimização dos processos organizacionais, promovendo maior eficiência e melhores resultados.

2.4. O Papel Estratégico do Recursos Humanos

O material analisado da UNICESUMAR, 2026 proporciona uma visão abrangente sobre a área de recursos humanos, abordando processos como recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho. Observa-se que o RH não atua apenas na contratação, mas também no desenvolvimento e retenção de talentos dentro da empresa. Assim, o setor passa a exercer um papel estratégico, contribuindo diretamente para o crescimento organizacional e o engajamento dos colaboradores. A gestão de recursos humanos é apresentada de forma ampla e estratégica, indo além das atividades administrativas tradicionais. O material evidencia que o RH está diretamente relacionado ao comportamento dos colaboradores e ao ambiente organizacional, destacando que a cultura da empresa e a capacidade de adaptação às mudanças influenciam diretamente a produtividade e o desempenho dos trabalhadores.

O setor de recursos humanos não se limita à contratação de funcionários, mas também envolve o desenvolvimento de políticas e práticas que incentivam o engajamento, a motivação e o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais. Isso reforça a importância de um RH estratégico, capaz de atuar de maneira integrada com os demais setores da empresa.

Além disso, a gestão de pessoas está em constante transformação, exigindo profissionais preparados para lidar com mudanças e novas demandas do mercado. Esse entendimento é fundamental, principalmente quando relacionado à Geração Z, que busca ambientes mais dinâmicos, flexíveis e alinhados aos seus valores.

2.5. Liderança e Comportamento Organizacional

Ao analisar o conteúdo disponível no site InfoLivros, foi possível perceber que a plataforma reúne diversos materiais voltados à área de gestão de recursos humanos, oferecendo uma base teórica ampla e acessível. Os livros abordam temas como liderança, comportamento organizacional e desenvolvimento profissional, permitindo compreender melhor a complexidade da gestão de pessoas dentro das organizações. De forma pessoal, esse material contribuiu significativamente para ampliar o entendimento sobre o papel estratégico do RH, evidenciando que a gestão de pessoas vai além de atividades administrativas e está diretamente ligada ao desempenho

organizacional. Nesse sentido, a literatura reforça que colaboradores motivados e bem desenvolvidos tendem a apresentar melhores resultados, tornando o capital humano um fator essencial para o sucesso das empresas.

Ademais, o acesso a diferentes autores e abordagens possibilita uma visão mais completa sobre o tema, facilitando a construção de um pensamento crítico. Isso é especialmente relevante no contexto da Geração Z, que exige práticas de gestão mais modernas, flexíveis e alinhadas às suas expectativas no ambiente de trabalho.

“Recursos humanos engloba desde a gestão de talentos até o desenvolvimento organizacional.” (INFOLIVROS, 2024)

2.6. Bem-Estar e Relação de Trabalho

O estudo acadêmico analisado apresenta uma abordagem científica sobre a gestão de pessoas, destacando a importância das relações de trabalho e do bem-estar dos colaboradores. Ambientes organizacionais saudáveis contribuem para maior satisfação e produtividade, influenciando diretamente a permanência dos profissionais nas organizações (UNIFESP, 2026).

Ao analisar o material disponível no repositório institucional da Universidade Federal de São Paulo, percebe-se que se trata de um estudo acadêmico fundamentado, que apresenta uma abordagem mais crítica e científica sobre a gestão de pessoas. Esse tipo de produção evidencia a importância da pesquisa na construção do conhecimento, permitindo uma análise mais aprofundada das relações de trabalho e das práticas organizacionais. O repositório tem como objetivo reunir e disponibilizar trabalhos acadêmicos, facilitando o acesso ao conhecimento produzido na universidade.

De forma pessoal, o conteúdo contribuiu para compreender que a gestão de pessoas não deve ser vista apenas como um conjunto de práticas administrativas, mas como um campo de estudo que envolve aspectos sociais, comportamentais e organizacionais. A leitura reforça a ideia de que o bem-estar dos colaboradores, a qualidade das relações de trabalho e as estratégias adotadas pelas organizações influenciam diretamente o desempenho e a permanência dos profissionais.

2.7. Educação, Qualificação e Mercado de Trabalho

A relação entre tecnologia, educação e desenvolvimento profissional tem se tornado cada vez mais relevante no contexto organizacional, evidenciando como a inovação vem transformando processos e práticas nas empresas. A utilização de tecnologias contribui para a otimização das atividades, aumento da eficiência e adaptação às constantes mudanças do mercado de trabalho.

A evolução tecnológica exige profissionais mais qualificados e preparados para lidar com novos desafios, reforçando a importância da formação contínua e do desenvolvimento de competências. Nesse cenário, a atualização profissional torna-se um fator essencial para a competitividade das organizações e para a permanência dos colaboradores no mercado.

Portanto, a integração entre tecnologia e gestão de pessoas possibilita melhorias na tomada de decisões, no desenvolvimento dos colaboradores e na eficiência dos processos internos. Dessa forma, compreende-se que a adoção de práticas inovadoras é fundamental para atender às exigências do ambiente organizacional contemporâneo, especialmente diante das características da Geração Z, que apresenta forte afinidade com o meio digital.

A formação de líderes adaptáveis, que entendam as necessidades individuais de suas equipes, certamente contribuirá para o sucesso organizacional e para a criação de um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo. (EDUFATEC, 2025)

2.7.1. Formação Profissional e Alinhamento ao Mercado

O material disponível no repositório institucional do Centro Paula Souza evidencia a importância da produção acadêmica e técnica como fonte de conhecimento para a formação profissional. Observa-se que esse tipo de conteúdo contribui para a disseminação de estudos voltados à realidade do mercado de trabalho, permitindo uma compreensão mais prática e aplicada dos conceitos de gestão e organização.

Além do mais, percebe-se que o acesso a trabalhos acadêmicos favorece o desenvolvimento do pensamento crítico, possibilitando a análise de diferentes abordagens e soluções para problemas organizacionais. O repositório funciona como uma ferramenta que organiza e disponibiliza esse conhecimento, promovendo o

acesso e a valorização da produção científica e técnica desenvolvida por estudantes e profissionais.

“O repositório institucional tem como objetivo preservar e dar visibilidade à produção científica e acadêmica.” (CPS, 2024)

Deste modo, compreende-se que esse tipo de material é relevante para a formação de profissionais mais preparados, pois integra teoria e prática, contribuindo para o desenvolvimento de competências necessárias no ambiente organizacional. Esse aspecto é especialmente importante no contexto da gestão de pessoas, em que a atualização constante e o acesso ao conhecimento são fundamentais para a tomada de decisões mais estratégicas.

2.8. Aplicação Prática da Gestão de Pessoas

Há uma análise relevante sobre as dinâmicas e demandas da Geração Z, destacando aspectos importantes relacionados ao comportamento, às expectativas e às escolhas desses jovens no contexto profissional. Observa-se que essa geração valoriza fatores como flexibilidade, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e o uso de tecnologias, o que influencia diretamente suas preferências no ambiente de trabalho.

Percebe-se que essas características representam um desafio para as organizações, que precisam adaptar suas práticas de gestão para atender às novas exigências desse público. A busca por propósito, inovação e modelos de trabalho mais flexíveis evidencia a necessidade de mudanças nas estratégias de recursos humanos, principalmente no que se refere à retenção de talentos.

Segundo SERAFIM (2026), “a Geração Z valoriza a flexibilidade e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.”

Portanto, há uma compreensão de que fatores externos, como contexto social e influências pessoais, também impactam as decisões profissionais dessa geração.

Consequentemente, entende-se que a gestão de pessoas deve considerar não apenas aspectos organizacionais, mas também as particularidades individuais dos colaboradores, tornando-se mais humanizada e estratégica.

2.8.1. Gestão Estratégica e Resultados Organizacionais

Foi levantado uma análise relevante sobre liderança e comportamento organizacional, com foco na relação entre práticas de gestão e o comprometimento dos colaboradores, especialmente da Geração Z. Observa-se que esse estudo contribui para a compreensão de como diferentes estilos de liderança podem influenciar diretamente o engajamento e a permanência dos profissionais nas organizações.

Sendo assim, o conteúdo evidencia que a adaptação das práticas organizacionais às características dessa geração é essencial, uma vez que esses profissionais valorizam aspectos como reconhecimento, desenvolvimento e propósito no ambiente de trabalho.

“A relação entre gestão e comportamento nas organizações é evidenciada no estudo sobre “Liderança Transformacional e Comprometimento Organizacional.” (CASTRO, 2025)

Dessa maneira, o estudo reforça a importância de uma gestão estratégica voltada para pessoas, capaz de atender às novas demandas do mercado.

2.9. A Adaptação das Empresas às Expectativas da Geração Z

A Geração Z, composta por indivíduos nascidos aproximadamente entre 1997 e 2011, apresenta características específicas que influenciam diretamente sua relação com o mercado de trabalho e com as organizações. Segundo Manoel Carlos Junior, as empresas precisam adaptar seus modelos de gestão para atrair, desenvolver e reter esses profissionais, considerando suas expectativas em relação ao ambiente corporativo.

De acordo com o autor, um dos principais fatores valorizados pela Geração Z é o senso de pertencimento. Os jovens profissionais buscam fazer parte de organizações que possuam propósito, valores claros e impacto significativo na sociedade. Nesse contexto, a identificação com a cultura organizacional torna-se um elemento essencial para o engajamento e permanência desses colaboradores nas empresas.

Outro aspecto importante refere-se à necessidade de feedbacks constantes. A Geração Z valoriza retornos frequentes sobre seu desempenho, pois entende o feedback como ferramenta de desenvolvimento rápido e crescimento profissional.

Dessa forma, empresas que mantêm uma comunicação aberta e contínua tendem a estimular maior motivação e produtividade entre esses profissionais.

Além disso, Manoel Carlos Junior destaca que essa geração prefere ambientes organizacionais mais horizontais, nos quais exista abertura para participação, troca de ideias e inovação. Estruturas muito rígidas e hierarquizadas podem gerar desmotivação, já que os jovens valorizam autonomia, criatividade e colaboração no ambiente de trabalho.

A flexibilidade também aparece como característica relevante. Os profissionais da Geração Z demonstram preferência por modelos híbridos de trabalho e por ambientes que conciliem produtividade e qualidade de vida. Nesse sentido, organizações que oferecem flexibilidade e ambientes criativos conseguem atender melhor às expectativas desse público.

Outro fator apontado pelo autor é a importância da autenticidade da liderança e de uma gestão humanizada. Os jovens tendem a valorizar líderes acessíveis, transparentes e que estabeleçam relações verdadeiras no cotidiano corporativo. Assim, a construção de vínculos interpessoais positivos contribui para fortalecer o comprometimento dos colaboradores com a organização.

O processo de onboarding também é destacado como estratégia fundamental para integração da Geração Z nas empresas. A apresentação da cultura organizacional, dos valores e dos processos internos auxilia o colaborador a desenvolver sentimento de pertencimento desde o início de sua trajetória profissional. Além disso, práticas de reconhecimento, programas de mentoria e escuta ativa fortalecem o desenvolvimento e a permanência desses talentos nas organizações.

Por fim, o autor menciona que empresas com modelos de gestão mais flexíveis, como as startups, podem servir de referência para organizações tradicionais, especialmente pela adoção de estruturas mais horizontais, inovadoras e colaborativas.

2.9.1. Aprendizagem, Feedback e Crescimento: o que a Geração Z espera das empresas

Segundo a Associação Brasileira de Recursos Humanos de São Paulo (ABRH-SP), o ambiente corporativo atual é marcado pela convivência de diferentes gerações, exigindo uma comunicação mais inclusiva e estratégias capazes de atender às motivações específicas de cada grupo. Considerando que a Geração Z representará

grande parte da força de trabalho nos próximos anos, ignorar suas características e expectativas pode comprometer a sustentabilidade das organizações.

A ABRH-SP destaca ainda que a Geração Z possui competências, valores e formas de trabalho diferentes das gerações anteriores, tornando essencial a adoção de estratégias mais flexíveis e humanizadas. Entre as principais ações organizacionais estão a criação de processos seletivos transparentes, alinhamento de expectativas, escuta ativa e investimentos em programas de onboarding estruturados, capazes de fortalecer o sentimento de pertencimento desde o primeiro contato com a empresa.

Um ponto importante refere-se ao desenvolvimento profissional desses jovens. Pesquisas citadas pela ABRH-SP apontam que os profissionais da Geração Z valorizam orientações constantes, feedbacks, oportunidades de aprendizado, perspectivas de crescimento e investimentos em carreira. Dessa forma, ações de mentoria e programas de aprendizagem tornam-se ferramentas importantes para promover integração, desenvolvimento e retenção de talentos.

Além disso, a inserção gradual da Geração Z no mercado de trabalho, por meio de programas de estágio e aprendizagem, contribui para a construção de experiências profissionais mais alinhadas às expectativas dessa geração. Assim, as empresas que investirem em estratégias inovadoras de gestão de pessoas estarão mais preparadas para construir ambientes organizacionais mais colaborativos, inclusivos e sustentáveis.

A inserção da Geração Z no mercado de trabalho também está relacionada às expectativas profissionais e aos objetivos pessoais desses jovens. Dados apresentados pelo Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE), em parceria com o IPEC, demonstram que a principal motivação dos estagiários na busca por uma vaga é a aquisição de experiência profissional, representando 54% das respostas da pesquisa. Em seguida, destacam-se a oportunidade de aprendizado, com 20%, e a necessidade de complementar a renda familiar ou obter renda própria, com 17%.

Além disso, a pesquisa evidencia que os jovens valorizam ambientes que proporcionem desenvolvimento profissional, orientação e crescimento contínuo. Esses dados reforçam a importância de práticas organizacionais voltadas ao aprendizado, à mentoria e ao acompanhamento constante, fatores considerados essenciais para a atração e retenção da Geração Z nas empresas.

Segundo a pesquisa, fatores como feedbacks constantes, perspectivas de carreira, aprendizado e investimento no desenvolvimento profissional são altamente

valorizados pelos estagiários. Dessa forma, as organizações precisam adaptar suas estratégias de gestão de pessoas para atender às expectativas dessa nova geração, criando ambientes mais colaborativos, flexíveis e humanizados.

2.9.2. A Influência da Geração Z na Transformação das Organizações

Segundo o episódio do Spotify sobre liderança e o impacto da Geração Z no mercado de trabalho, os jovens profissionais valorizam organizações que possuam propósito, autenticidade e ambientes colaborativos. O conteúdo destaca que essa geração busca maior participação nas decisões, feedbacks constantes e relações mais transparentes com a liderança. Além disso, evidencia-se que modelos rígidos e excessivamente hierarquizados tendem a gerar desmotivação, enquanto empresas que investem em flexibilidade, inovação e gestão humanizada conseguem maior engajamento e retenção desses profissionais. O episódio também aponta que a entrada da Geração Z no mercado tem provocado transformações significativas na cultura organizacional e nos modelos de gestão adotados pelas empresas.

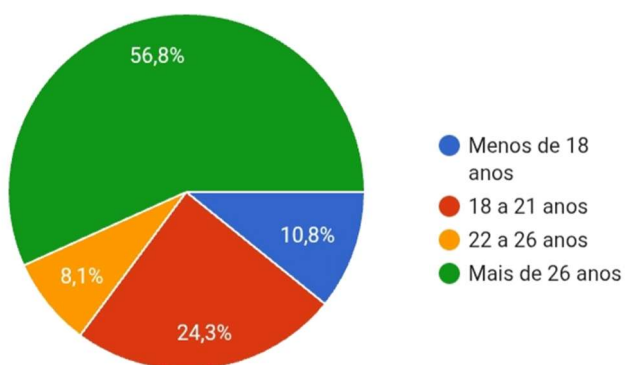
3. DESENVOLVIMENTO

Nesse capítulo, será abordado a aplicação de formulário de questionamentos direcionado exclusivamente aos participantes da Geração Z, público que faz parte do tema abordado neste Trabalho. A aplicação do questionário teve como objetivo compreender as percepções, expectativas e opiniões dessa geração em relação ao tema estudado, contribuindo para o desenvolvimento da pesquisa.

O formulário continha 10 perguntas elaboradas de acordo com os objetivos do estudo, buscando coletar informações relevantes para a análise dos dados.

3.1. Coleta de dados e Análise dos Resultados

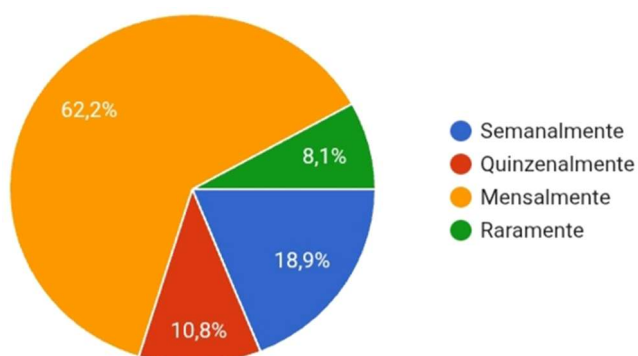
Gráfico 1 – Faixa etária dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo grupo.

De acordo com o gráfico 1, a faixa etária com a maior predominância na pesquisa qualitativa são os jovens com mais de 26 anos, o qual representa 56,8% dos entrevistados.

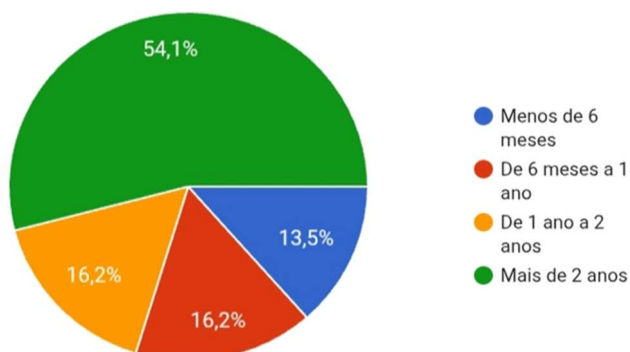
Gráfico 2 – Frequência ideal para feedback no trabalho



Fonte: Elaborado pelo grupo.

Conforme o gráfico 2, a grande parcela dos jovens entrevistados equivalente a 62,2% considera ideal receber feedback.

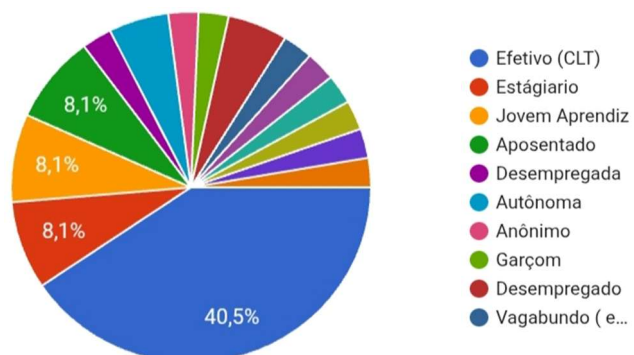
Gráfico 3 – Tempo de permanência na empresa



Fonte: Elaborado pelo grupo.

No gráfico 3, a grande parcela dos jovens entrevistados equivalente a 54,1% costuma permanecer em uma empresa por mais de 2 anos, e 13,5 permanece por menos de 6 meses.

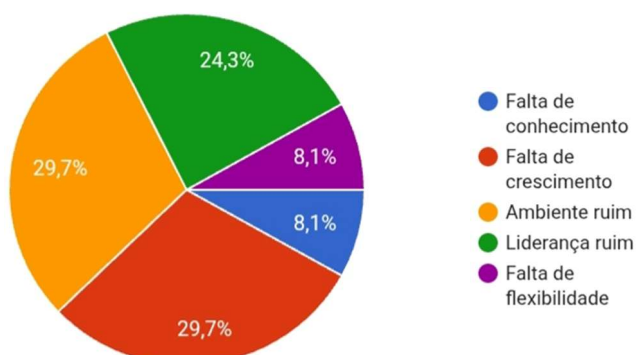
Gráfico 4 – Tipo de vínculo empregatício



Fonte: Elaborado pelo grupo.

Em conformidade com o gráfico 4, a grande parcela dos jovens entrevistados equivalente a 40,5% possui o contrato empregatício tipo CLT atualmente.

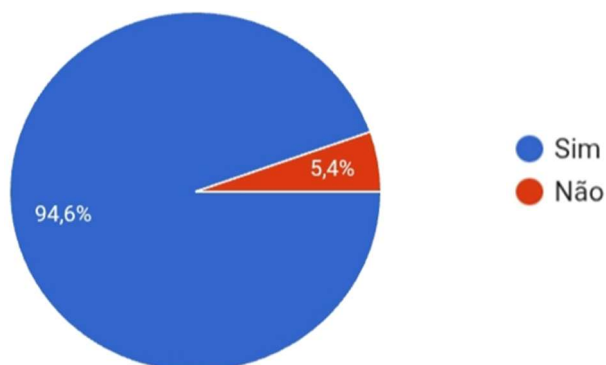
Gráfico 5 – Motivos de saída da empresa



Fonte: Elaborado pelo grupo.

Conforme o gráfico 5, a grande parcela dos jovens entrevistados equivalente a 29,7% sai de uma empresa por falta de crescimento e ambiente ruim.

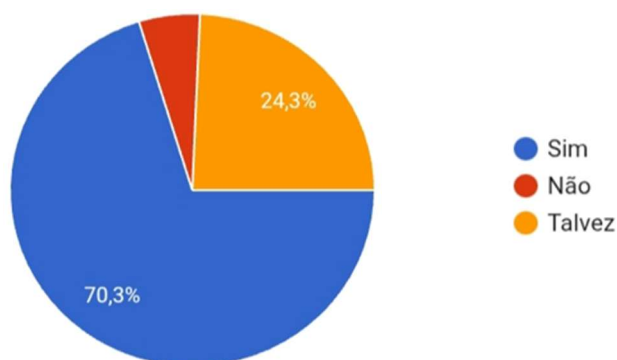
Gráfico 6 – Importância do recebimento de feedback



Fonte: Elaborado pelo grupo.

Como demonstrado no gráfico 6, a grande parcela dos jovens entrevistados equivalente a 94,6% considera importante receber feedback no trabalho.

Gráfico 7 – Perda de talentos da Geração Z nas empresas



Fonte: Elaborado pelo grupo.

Segundo o gráfico 7, a grande parcela dos jovens entrevistados equivalente a 70,3% acredita que as empresas perdem talentos da geração Z por não se adaptarem rapidamente.

3.2. Entrevistas

Foram realizadas entrevistas on-line e aplicação de questionários com profissionais da área de Recursos Humanos (RH), a fim de obter a visão desses profissionais sobre o tema pesquisado e possibilitar uma análise mais ampla e comparativa entre as perspectivas da Geração Z e do setor de RH.

3.2.1. Claudio Freitas, gestor de Recursos Humanos em empresas de Transporte Urbano de Passageiros

Figura 1 - Entrevista com Claudio Freitas



Fonte: Próprio autor.

De acordo com Claudio Freitas, gestor de Recursos Humanos em empresas de transporte urbano de passageiros, o RH estratégico possui um papel fundamental na retenção de talentos da geração Z, principalmente por meio do uso de tecnologia, desenvolvimento profissional e valorização do colaborador. Segundo o entrevistado, ferramentas como inteligência artificial, chatbots e people analytics ajudam a otimizar os processos de recrutamento e seleção, tornando as contratações mais assertivas e alinhadas às necessidades da organização.

Além disso, Claudio destaca que o RH estratégico deve ir além dos processos operacionais, buscando compreender as necessidades dos colaboradores de forma ampla, promovendo escuta ativa, bem-estar, flexibilidade e oportunidades de crescimento profissional. Para ele, práticas como mentoria, coaching, onboarding, feedback e upskilling são essenciais para aumentar o engajamento, reduzir o turnover e fortalecer o clima organizacional.

O entrevistado também afirma que a geração Z valoriza ambientes de trabalho transparentes, tecnológicos e com possibilidades de desenvolvimento contínuo.

Dessa forma, o RH estratégico deve atuar como facilitador das relações no ambiente corporativo, utilizando métodos inovadores e humanizados para garantir maior retenção de talentos e melhores resultados organizacionais.

3.2.2. Marcela Carina Barreto Milions experiente em Departamento Pessoal e RH Sênior da empresa

Figura 2 - Entrevista com Marcela Carina



Fonte: Próprio autor.

De acordo com a entrevistada Marcela Carina Barreto Milions, profissional sênior de Recursos Humanos com atuação estratégica em Departamento Pessoal, Folha de Pagamento e People Operations na empresa Pubbras, um dos principais desafios do RH estratégico na retenção da geração Z está relacionado à necessidade de adaptação das empresas às novas expectativas desses profissionais. Segundo a entrevistada, a geração Z valoriza qualidade de vida, propósito, flexibilidade e desenvolvimento rápido dentro das organizações. Além disso, destacou que processos seletivos mais rápidos, comunicação direta e feedbacks constantes são essenciais para manter o engajamento desses talentos.

A entrevistada também ressaltou que a tecnologia se tornou uma importante aliada na retenção de talentos, pois melhora a experiência do colaborador e fortalece a comunicação interna. Outro ponto levantado foi a importância da integração entre diferentes gerações no ambiente de trabalho, buscando aproveitar as habilidades e experiências de cada perfil profissional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho possibilitou compreender a importância do RH estratégico na retenção de talentos da Geração Z dentro das organizações. Ao longo da pesquisa, foi possível identificar que essa geração possui características e expectativas diferentes das anteriores, valorizando fatores como flexibilidade, reconhecimento, desenvolvimento profissional, qualidade de vida, propósito e feedback constante no ambiente de trabalho.

Os resultados obtidos por meio da pesquisa bibliográfica, questionários e entrevistas demonstraram que muitas empresas ainda enfrentam dificuldades para se adaptar às novas demandas da Geração Z, o que contribui para o aumento da rotatividade e da insatisfação desses profissionais. Em contrapartida, organizações que investem em práticas mais humanizadas, comunicação transparente, oportunidades de crescimento e ambientes organizacionais saudáveis conseguem maior engajamento e permanência de seus colaboradores.

Além disso, foi possível perceber que o RH deixou de exercer apenas funções operacionais e passou a atuar de forma estratégica dentro das empresas, contribuindo diretamente para o desenvolvimento organizacional e para a valorização do capital humano. A utilização de tecnologias, programas de desenvolvimento, feedbacks frequentes e práticas de escuta ativa mostrou-se fundamental para fortalecer a relação entre empresa e colaborador.

As entrevistas realizadas com profissionais da área de Recursos Humanos reforçaram a necessidade de adaptação das organizações às transformações do mercado de trabalho e às expectativas da nova geração. Dessa forma, compreende-se que o RH estratégico possui papel essencial na construção de ambientes mais flexíveis, inovadores e alinhados aos valores da Geração Z.

Portanto, conclui-se que investir na retenção de talentos dessa geração não representa apenas um desafio, mas também uma oportunidade para as empresas desenvolverem equipes mais motivadas, produtivas e preparadas para as mudanças do mercado contemporâneo.

REFERENCIAS

A INFLUÊNCIA DOS BENEFÍCIOS CORPORATIVOS NOS PROCESSOS SELETIVOS E NA RETENÇÃO DE TALENTOS DA GERAÇÃO Z. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/4328?utm_source=chatgpt.com> Acesso em: 26 maio 2026.

AVALIAÇÃO DOS FATORES QUE INFLUENCIAM NA RETENÇÃO DA GERAÇÃO Z. Disponível em: <http://revista.fateczl.edu.br/index.php/engetec_revista/article/view/280?utm_source=chatgpt.com> Acesso em: 26 maio 2026.

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS. Disponível em: <<https://www.unicesumar.edu.br/wp-content/uploads/degustacao/ebook/ebook-material-didatico-gestao-de-recursos-humanos.pdf>> Acesso em: 26 maio 2026.

INFOLIVROS. Gestão de recursos humanos. Disponível em: <https://infolivros.org/livros-pdf-gratis/negocios/gestao-de-recursos-humanos/?utm_source=chatgpt.com> Acesso em: 26 maio 2026.

GERAÇÃO Z E O MERCADO DE TRABALHO: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA. Disponível em: <https://repositorio.unifesp.br/server/api/core/bitstreams/a07f5b61-fdf2-4e41-9c67-37faa0b04bbe/content?utm_source=chatgpt.com> Acesso em: 26 maio 2026.

PERSPECTIVAS DA GERAÇÃO Z SOBRE VALORES NO TRABALHO: UMA REVISÃO DA LITERATURA. Disponível em: <<https://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v25n2/1679-3390-rbop-25-02-0159.pdf>> Acesso em: 26 maio 2026.

LIDERANDO A GERAÇÃO Z: um estudo sobre as preferências dos estilos de liderança. Disponível em: <<https://revistaedufatec.fatecfranca.edu.br/wp-content/uploads/2025/10/edufatec-n07v2a06.pdf>> Acesso em 26 maio 2026.

DINÂMICAS E DEMANDAS DA GERAÇÃO Z: DA VIDA PESSOAL AO CONTEXTO PROFISSIONAL. Disponível em:

<https://riu.ufam.edu.br/bitstream/prefix/8363/2/TCC_JuliaSerafim.pdf> Acesso em maio 2026.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Disponível em:

<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12142/tde-20022026-165543/en.php?utm_source=chatgpt.com> Acesso em: 26 maio 2026.

CHOQUE GERACIONAL E RETENÇÃO DE TALENTOS NO MERCADO DE TRABALHO. Disponível em: <<https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/41784>> Acesso em maio 2026.

ESSE É O PROBLEMA DA GERAÇÃO Z: Edson Castro Show. Shopify, 2025.

Podcast. Disponível em:

<https://open.spotify.com/episode/0CW0g8WuxYO8oVdXS7n7nG?si=a1dqjx4zRmGVtQcavqss_g&utm_source=chatgpt.com> Acesso em: 26 maio 2026.

EXPERIENCIALIZE. COMO RETER TALENTOS DA GERAÇÃO Z. YouTube, 2025.

Disponível em:

https://www.youtube.com/watch?v=lgk_mFPNdvM&utm_source=chatgpt.com Acesso em: 26 maio 2026.

APÊNDICE A – Questionário para Levantamento de Dados da Geração Z

O apêndice a seguir mostra dados exclusivamente dos participantes da Geração Z, público que faz parte do tema abordado neste Trabalho.

1. Qual a sua idade?

- ☐ Menos de 18
- ☐ Entre 18 e 21
- ☐ Mais de 26

2. Qual é o seu tipo de vínculo atual?

- ☐ Efetivo (CLT)
- ☐ Estagiário
- ☐ Jovem Aprendiz
- ☐ Outra

3. Quanto tempo você costuma permanecer em uma empresa?

- ☐ Menos de 6 meses
- ☐ De 6 meses a 1 ano
- ☐ De 1 ano a 2 anos
- ☐ Mais de 2 anos

4. O que mais faz você permanecer em uma empresa?

- ☐ Salário
- ☐ Ambiente de trabalho
- ☐ Propósito da empresa
- ☐ Crescimento profissional
- ☐ Flexibilidade

5. O que mais faria você sair de uma empresa?

- ☐ Falta de conhecimento
- ☐ Falta de crescimento
- ☐ Ambiente ruim
- ☐ Liderança ruim
- ☐ Falta de flexibilidade

6. Você considera importante receber feedback no trabalho?

- ☐ Sim
- ☐ Não

7. Com que frequência você considera ideal receber feedback?

- ☐ Semanalmente
- ☐ Quinzenalmente
- ☐ Mensalmente
- ☐ Raramente

8. Você acredita que empresas perdem talentos da Geração Z por não se adaptarem rapidamente?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez
- ☐ Sim
- ☐ Não

9. Na sua opinião, o que as empresas deveriam melhorar para reter jovens talentos?

10. Dê seu feedback sobre o formulário/pesquisa.

APÊNDICE B – Roteiro para Entrevista com Claudio Freitas, gestor de Recursos Humanos

1. Quem é a geração z para um RH estratégico?
2. Quais as vantagens de contar com a geração z na empresa?
3. Na contratação e retenção da geração z em que o profissional do rh estratégico teve que mudar?
4. Para que área da empresa o profissional da geração z é direcionado com mais frequência pelo RH estratégico?
5. Como um RH estratégico atrai e engaja essa geração no ambiente de trabalho?
6. Como um RH estratégico faz para reconhecer um talento?
7. Como é a comunicação de um RH estratégico com o profissional da geração Z?
8. No RH estratégico, quais as queixas da geração Z?
9. Em que um RH estratégico motiva a geração Z?
10. A tecnologia é uma aliada na retenção de talentos? Por que?
11. Para o RH estratégico o que é retenção de talentos, e por que é tão importante?
12. Um RH estratégico tem dificuldades para lidar com a geração baby boomers X e Y?
13. Um RH estratégico se esforça para reter um talento da geração da geração Z ou X?
14. Quais foram as principais mudanças que a geração Z trouxe para a empresa que tem um RH estratégico?
15. Qual RH estratégico não retem um talento da geração Z?
16. Para um RH estratégico o trabalho remoto é mais eficaz na geração Z?
17. Para um RH estratégico, o que realmente importa para o profissional da geração Z?
18. A retenção desses talentos tem sido desafiadora para o RH de uma empresa multinacional?
19. Em que o RH estratégico mudou para manter as diversas gerações em harmonia?
20. Qual resultado o RH estratégico obtém em reter talentos da geração Z?
21. Como um RH estratégico lidará com a escala 6x1

APÊNDICE C – Roteiro para Entrevista com Marcela Carina Barreto Milions experiente em Departamento Pessoal e RH

Segundo questionário aplicado para complemento da pesquisa.

1. No RH estratégico, a liderança, os talentos das gerações Z e o clima organizacional se completam?
2. Um RH estratégico usa o IA agencia para contratar e reter um talento da geração Z?
3. A triagem algorítmica ética faz parte da triagem para contratação de um talento pelo RH estratégico?
4. Na busca de um talento, o RH estratégico usa entrevistas imersivas e assistentes virtuais baseados em LLMs?
5. Um RH estratégico usa metas holísticas para a retenção de um talento?
6. A produtividade assíncrona para o RH estratégico é necessária para a retenção de um talento da geração Z?
7. No RH estratégico é essencial para retenção de um talento a cocriação? Por que?
8. Quando o “barato sai caro” para um RH estratégico na contratação de um talento?
9. Como o rh estratégico vê o skill-based na retenção de um talento?
10. O RH estratégico entende que a formação acadêmica essencial para a retenção de um talento? Por que?
11. Para evitar o turnover da geração Z como um RH estratégico se posiciona?
12. O RH estratégico usa a mentoria e coaching para a ascensão de um talento da geração Z?
13. Qual modelos preditivos de retenção um RH estratégico usaria?
14. Em que a Ética LGPD seria usada em um RH estratégico com um talento?
15. Como um RH estratégico age com um talento da geração Z em questão do absenteísmo?
16. Em que situação o Desigthinking é aplicado em um RH estratégico que pretende reter um talento?
17. O onboarding é necessário na contratação de um talento para um RH estratégico?
18. Quando e como o feedback deve ser usado no RH estratégico?
19. Em um RH estratégico o chatbots é necessário para a interação com o talento?
20. Um RH estratégico fornece bem-estar proativo ao talento da geração Z?

- 21.** RH sustentável ESG2.0 se contrapõe com um RH estratégico?
- 22.** RH estratégico e a equipe multigeracional. Como as 4 gerações dividem o mesmo espaço de trabalho sem conflitos?
- 23.** Como o RH estratégico vê o skill-based na retenção de um talento?
- 24.** O RH estratégico e o upskilling como desenvolvem para reter um talento?
- 25.** KPI de negócios um RH estratégico usa esse método para um talento da geração Z