

**CENTRO PAULA SOUZA
TÉCNICO EM RECURSOS
HUMANOS**

ISABELLY AGUIAR LOPES
JULIA MAGALHÃES
DE PAULA
JULIA VAZ TEIXEIRA

A INTEGRAÇÃO DA GERAÇÃO “Z” NA CULTURA ORGANIZACIONAL

**SÃO PAULO
2026**

ISABELLY AGUIAR LOPES
JULIA MAGALHÃES DE PAULA
JULIA VAZ TEIXEIRA

A INTEGRAÇÃO DA GERAÇÃO “Z” NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Técnico em Recursos
Humanos pela Escola Técnica Estadual Irmã
Agostina.

Orientador: Prof. Magdo Silvério

São Paulo
2026

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho a Deus, por nossas vidas e por nos conceder força e sabedoria para enfrentar todos os desafios ao longo do curso.

Aos nossos pais, pelo incentivo, apoio e compreensão nos momentos mais difíceis.

Aos nossos professores, pelos ensinamentos, orientações e correções que contribuíram para nosso aprendizado e para a realização deste trabalho.

EPÍGRAFE

*"As organizações bem-sucedidas serão aquelas que conseguirem transformar
informação em conhecimento e conhecimento em ação."*

(Peter Drucker)

RESUMO

Este trabalho analisa as transformações da cultura organizacional diante da inserção da Geração Z no mercado de trabalho, com foco nos impactos desse processo nas políticas internas de integração e socialização organizacional. O estudo teve como objetivo identificar os principais desafios enfrentados por jovens dessa geração em sua adaptação ao ambiente corporativo, bem como analisar a percepção de líderes e gestores acerca das mudanças demandadas por esse novo perfil profissional. Para isso, adotou-se uma abordagem mista, de natureza aplicada e caráter exploratório-descritivo, fundamentada em pesquisa bibliográfica e na aplicação de questionários direcionados a colaboradores da Geração Z e profissionais em cargos de liderança.

A pesquisa buscou compreender como ocorre o processo de integração desses profissionais nas organizações e de que forma as práticas organizacionais influenciam sua adaptação ao ambiente de trabalho, contribuindo para a discussão sobre os desafios e as oportunidades relacionados à gestão de diferentes gerações no contexto organizacional contemporâneo.

Palavras chaves: Geração Z, Cultura Organizacional, Onboarding, Políticas de Integração, Engajamento.

ABSTRACT

This study analyzes the transformations in organizational culture resulting from the integration of Generation Z into the labor market, focusing on the impacts of this process on internal onboarding and organizational socialization policies. The objective of the study was to identify the main challenges faced by young professionals from this generation in adapting to the corporate environment, as well as to analyze the perceptions of leaders and managers regarding the changes required by this new professional profile. To achieve this, a mixed-methods approach of an applied and exploratory-descriptive nature was adopted, based on a literature review and the application of questionnaires to Generation Z employees and professionals in leadership positions.

The research sought to understand how the integration process of these professionals occurs within organizations and how organizational practices influence their adaptation to the workplace, contributing to the discussion of the challenges and opportunities related to the management of different generations in the contemporary organizational context.

Keywords: Generation Z, Organizational Culture, Onboarding, Integration Policies, Engagement.

LISTA DE ABREVIATURAS / SIGLAS

RH - Recursos Humanos

GPTW- Great Place To Work

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	2
1.2 Problematização	2
1.3 Hipóteses.....	2
1.4 Objetivos.....	3
1.4.1 Objetivo Geral	3
1.4.2 Objetivos Específicos.....	3
1.5 Justificativa	3
1.6 Pertinência.....	4
1.7 Relevância	4
1.8 Viabilidade	4
2. METODOLOGIA	5
REFERENCIAL TEÓRICO	7
3. A GERAÇÃO Z E POLÍTICAS INTERNAS DE INTEGRAÇÃO	7
4. CULTURA ORGANIZACIONAL	10
5. PROCESSO DE INTEGRAÇÃO E SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL	11
6. ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS PARA O ENGAJAMENTO DA GERAÇÃO Z	12
7. GESTÃO DE PESSOAS E GERAÇÃO Z: ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA PARA INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL	13
8. CONFLITOS GERACIONAIS E INTEGRAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	15
9. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	16
9.1 Perfil dos participantes.....	16
9.2 Processo de integração da Geração Z e a percepção dos gestores	18
10. CONCLUSÃO	31
11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
12. APÊNDICES	36

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - COMO FOI SEU PROCESSO DE ADAPTAÇÃO NOS PRIMEIROS MESES DENTRO DA EMPRESA? (PERGUNTA DIRECIONADA A GERAÇÃO Z)	19
FIGURA 2 - VOCÊ ACREDITA QUE OS JOVENS RECÉM-CONTRATADOS DEMONSTRAM ALINHAMENTO COM OS VALORES DA ORGANIZAÇÃO NO DIA A DIA? (PERGUNTA DIRECIONADA A LÍDERES E GESTORES)	20
FIGURA 3 - VOCÊ RECEBEU APOIO DA EQUIPE OU DOS GESTORES DURANTE A ADAPTAÇÃO? (PERGUNTA DIRECIONADA A GERAÇÃO Z)	21
FIGURA 4 - QUE TIPO DE SUPORTE A EMPRESA/EQUIPE OFERECE FORMALMENTE PARA A INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES? (PERGUNTA DIRECIONADA A LÍDERES E GESTORES)	22
FIGURA 5 - QUAIS FORAM AS PRINCIPAIS DIFICULDADES QUE VOCÊ ENFRENTOU AO ENTRAR NA EMPRESA? (PERGUNTA DIRECIONADA A GERAÇÃO Z)	23
FIGURA 6 - A EMPRESA VALORIZA AS IDEIAS E OPINIÕES DOS JOVENS COLABORADORES? (PERGUNTA DIRECIONADA A GERAÇÃO Z)	24
FIGURA 7 - QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS DIFERENÇAS/DESAFIOS QUE VOCÊ NOTA NA GERAÇÃO Z EM COMPARAÇÃO A OUTRAS GERAÇÕES? (PERGUNTA DIRECIONADA A LÍDERES E GESTORES)	26
FIGURA 8 - VOCÊ ACREDITA QUE TEM OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL DENTRO DA EMPRESA? (PERGUNTA DIRECIONADA A GERAÇÃO Z)	27
FIGURA 9 - A EMPRESA OFERECE TREINAMENTOS OU ORIENTAÇÕES PARA AJUDAR NO SEU DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL? (PERGUNTA DIRECIONADA A GERAÇÃO Z)	28
FIGURA 10 - O QUE PODERIA SER MELHORADO PARA FACILITAR A ADAPTAÇÃO DOS JOVENS NA EMPRESA? (PERGUNTA DIRECIONADA A GERAÇÃO Z)	29
FIGURA 11 - PARA VOCÊ, QUAL A IMPORTÂNCIA DE PROMOVER A COMUNICAÇÃO E FEEDBACKS CONSTANTES PARA A GERAÇÃO Z? (PERGUNTA DIRECIONADA A LÍDERES E GESTORES)	30

1. INTRODUÇÃO

A entrada da Geração Z no mercado de trabalho tem exigido mudanças nas práticas de gestão e integração das organizações. Por possuírem características marcadas pela tecnologia, rapidez da informação e busca por propósito, esses jovens apresentam desafios de adaptação à cultura organizacional tradicional.

Este trabalho analisa os fatores que influenciam essa adaptação, considerando o papel da liderança, das políticas internas e das estratégias de Recursos Humanos. Por meio de uma abordagem quantitativa e qualitativa, com aplicação de questionários a jovens profissionais e gestores, busca compreender suas percepções sobre o processo de integração.

O estudo pretende contribuir para o desenvolvimento de práticas mais alinhadas às necessidades da Geração Z, favorecendo o engajamento, a retenção de talentos e a construção de ambientes organizacionais mais colaborativos.

1.2 Problemática

O ingresso da Geração Z nas organizações tem revelado um descompasso entre as estratégias de socialização empresarial e o perfil comportamental desses novos profissionais. O problema central reside na persistência de práticas culturais obsoletas que, ao invés de promoverem o engajamento, acabam por acelerar processos de desmotivação.

1.3 Hipóteses

O descompasso entre a cultura organizacional tradicional pautada em hierarquias rígidas e as expectativas de propósito e flexibilidade da Geração Z é o fator determinante para a baixa retenção e as dificuldades de integração desse grupo no mercado de trabalho. A carência de uma cultura de feedbacks contínuo e transparente por parte da gestão compromete o sentimento de pertencimento e a segurança psicológica da Geração Z, dificultando sua adaptação cultural.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Analisar os desafios que impactam na adaptação de jovens da Geração Z à cultura organizacional, destacando fatores que podem influenciar nessa integração.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar os principais desafios enfrentados pela Geração Z na adaptação à cultura organizacional no ambiente de trabalho.
- Analisar políticas internas das empresas que influenciam na dificuldade no processo de integração.
- Analisar a percepção de gestores e coordenadores sobre a integração da Geração Z no mercado de trabalho.

1.5 Justificativa

A escolha do tema surgiu da necessidade de compreender como a Geração Z está se adaptando ao mercado de trabalho e de que maneira o RH pode contribuir nesse processo. Essa geração apresenta expectativas distintas em relação ao trabalho, valorizando inclusão, propósito e práticas que estejam alinhadas com seus valores.

Muitos jovens, ao ingressarem no ambiente corporativo, se deparam com culturas organizacionais que não correspondem às suas expectativas, exigindo do RH habilidades estratégicas para lidar com diferentes perfis. O objetivo é criar ambientes mais abertos e engajadores, promovendo a integração e a retenção desses talentos.

Dessa forma, este trabalho visa contribuir para a construção de práticas organizacionais apropriadas às necessidades da Geração Z, reforçando o papel do RH como ponto central de conexão entre as pessoas e a cultura organizacional.

1.6 Pertinência

Esse estudo é importante porque mostra como a Geração Z vem enfrentando desafios para se adaptar ao ambiente das empresas. Essa geração tem valores diferentes, como buscar propósito, liberdade e inovação, o que faz com que muitas vezes não se encaixam no modo tradicional de trabalho.

Entender esses desafios ajuda as empresas a criarem espaços mais acolhedores e motivadores, além de melhorar a comunicação e a forma de lidar com os jovens. Assim, a pesquisa contribui tanto para o desenvolvimento acadêmico, quanto para as organizações que querem entender melhor seus novos profissionais.

1.7 Relevância

O processo de integração de novos colaboradores é um componente essencial da empresa e do RH, uma vez que representa o primeiro contato formal entre o jovem e a cultura organizacional. Melhorias nesse processo contribuem significativamente para uma melhor adaptação, favorecendo o alinhamento entre os valores da empresa e os valores do colaborador. Além disso, uma integração bem aplicada promove engajamento, satisfação e motivação para os colaboradores, reduzindo índices de rotatividade e fortalecendo o clima organizacional. Dessa forma, investigar e propor melhorias no processo de integração é de extrema relevância, possibilitando à organização a otimizar o desempenho de seus jovens profissionais e reformular uma cultura organizacional mais coesa e produtiva.

1.8 Viabilidade

A realização deste Trabalho de Conclusão de Curso mostra-se viável nos aspectos temporal, financeiro, técnico e logístico. O tema possui ampla disponibilidade de referências bibliográficas, artigos científicos e conteúdos acadêmicos relacionados à Geração Z e à cultura organizacional, favorecendo o desenvolvimento da pesquisa.

No aspecto temporal, o trabalho poderá ser desenvolvido dentro do prazo estabelecido, com organização adequada das etapas de pesquisa, análise e revisão. Financeiramente, o estudo não exige altos custos, pois será realizado por meio de materiais gratuitos disponíveis em plataformas acadêmicas e meios digitais.

Quanto à viabilidade técnica, os integrantes possuem conhecimentos adquiridos ao longo do curso Técnico em Recursos Humanos, além do suporte do orientador e de materiais complementares. Já no aspecto logístico, os recursos necessários, como computador, internet e ferramentas digitais, estão acessíveis ao grupo, garantindo condições adequadas para a execução do projeto.

2. METODOLOGIA

O propósito deste estudo consistiu em analisar os desafios que impactam na adaptação de jovens da Geração Z à cultura organizacional. A pesquisa delinea-se por meio de uma abordagem mista, sendo elas quantitativa e qualitativa. A escolha dessa metodologia justifica-se pela necessidade de não apenas quantificar a percepção dos participantes, mas também de qualificar e compreender as nuances subjetivas que envolvem o choque cultural e os desafios de integração da Geração Z nas organizações.

Essa pesquisa classifica-se como aplicada, visto que objetiva gerar conhecimentos e diagnósticos direcionados à resolução de problemas práticos e reais no setor de Recursos Humanos, focado na melhoria dos processos de socialização organizacional.

Sob a ótica dos objetivos gerais, este estudo assume um caráter exploratório e descritivo. Exploratório porque busca maior aproximação com a recente inserção da Geração Z ou Centennials no ambiente corporativo. Descritivo porque visa detalhar as características comportamentais desse grupo, as barreiras encontradas nas políticas internas tradicionais e a reação de liderança frente a esse cenário.

O público-alvo deste estudo compreende profissionais inseridos no mercado de trabalho e que vivenciam em seu cotidiano laboral, a dinâmica de equipe multigeracionais. Para a análise do estudo, o público-alvo foi dividido em dois grupos complementares:

- **Grupo 1 (Geração Z):** Colaboradores nascidos entre os anos 1995 e 2010, inseridos no mercado de trabalho nas condições de

aprendizes, estagiários ou funcionários efetivos, que enfrentam o processo de adaptação cultural nas empresas.

- **Grupo 2 (Liderança):** Gestores, coordenadores, supervisores e líderes que possuem a responsabilidade de gerenciar equipes, aplica feedbacks e integrar profissionais da Geração Z em suas equipes e rotinas.

Para a coleta de dados deste estudo, foi realizada de forma digital por meio da plataforma Google Forms a criação de um formulário com 17 perguntas sendo 10 perguntas direcionadas para a Geração Z e 5 para Líderes e Gestores, as outras 2 perguntas são formuladas para direcionar o público-alvo a seção correta. Seguindo, as seções ficaram divididas desta forma:

- **Seção 1 (Com foco na Geração Z):** Composta majoritariamente por perguntas fechadas de múltipla escolha e caixas de seleção para mensurar estatisticamente a presença de hierarquias rígidas, a frequência de recebimentos de feedbacks contínuos e os principais fatores de desmotivação e rotatividade.
- **Seção 2 (Com foco na Liderança):** Composta majoritariamente por perguntas fechadas e de múltipla escolha e caixa de seleção, com intuito de captar a percepção da liderança sobre o imediatismo dos jovens, as dificuldades em conciliar a flexibilidade com os fluxos burocráticos e as estratégias de relacionamento adotadas.

Como preceito ético, a página inicial do formulário exibirá um texto de esclarecimento informando que a participação é voluntária, estritamente acadêmica e que assegura o absoluto anonimato dos respondentes.

Para responder de forma coesa as hipóteses e objetivos levantados, os dados coletados serão analisados de duas maneiras:

- **Análise Quantitativa:** As respostas obtidas através das perguntas fechadas de ambos os públicos, serão tabuladas

automaticamente e convertidas em gráficos estatísticos descritivos simples. Esses dados numéricos servirão para evidenciar o tamanho do descompasso e validar se a falta de flexibilidade e feedbacks são de fato, os fatores determinantes na baixa retenção de jovens talentos.

- **Análise Qualitativa:** Embora os dados coletados sejam numéricos, a análise e discussão desses resultados assumirão um caráter qualitativo e reflexivo. Os percentuais obtidos por meio dos questionários serão analisados de forma comparativa, buscando identificar padrões, convergências e divergências entre as percepções dos jovens da Geração Z e os líderes e gestores participantes da pesquisa. A interpretação dos resultados será realizada com base no referencial teórico apresentado neste estudo, permitindo relacionar os dados obtidos aos temas de integração organizacional, cultura organizacional, comunicação, feedback, desenvolvimento profissional e adaptação das novas gerações ao ambiente de trabalho. A partir dessa análise, busca-se compreender de que forma os resultados corroboram ou refutam as hipóteses formuladas.

Desta forma, a estrutura metodológica desenhada para este estudo garante o suporte técnico e operacional necessário para responder ao problema de pesquisa e testar as hipóteses levantadas. A articulação entre a coleta de dados quantitativos e a análise teórica fundamentada permitirá, nos capítulos seguintes, a apresentação e a discussão dos resultados obtidos, viabilizando propostas estratégicas de Recursos Humanos para a integração harmônica da Geração Z nas organizações.

REFERENCIAL TEÓRICO

3. A GERAÇÃO Z E POLÍTICAS INTERNAS DE INTEGRAÇÃO

A Geração Z, também denominada como Centennials, compreende os jovens nascidos entre os anos de 1995 e 2010, consolidando-se como o primeiro grupo integralmente nativo do ecossistema digital (Half, 2025). Segundo o autor, essa imersão tecnológica moldou um perfil que exige agilidade e transparência,

características que, quando ausentes nas políticas internas, tornam-se os principais entraves no processo de integração desses novos colaboradores.

Sobre a mentalidade autodidata e as expectativas de desenvolvimento desses novos profissionais, destaca-se que:

“O comportamento da Geração Z está fortemente atrelado ao uso da tecnologia, acostumados com o dinamismo das redes sociais, possuem um perfil altamente criativo, autodidático e multitarefa, procuram sempre soluções em tutorial do Youtube e são do tipo “Do It Yourself” ou “Faça Você Mesmo”. Diante de tais fatos, para melhor adaptação nas organizações, é necessário que as companhias entendam as necessidades e prioridades da geração Z a serem atendidas.” (CAMILO, 2025).

O impacto desta geração no cenário corporativo é global e imediato, visto que "até 2025 a Geração Z representará mais de 25% da força de trabalho global" (McKinsey, 2026). McKinsey & Company, deixam em evidência a urgência de uma reformulação nas políticas de RH que impulse mudanças positivas na integração, uma vez que o choque entre a busca por propósito do jovem e as estruturas rígidas de gestão pode gerar desmotivação e alta rotatividade.

Para que essa integração seja efetiva e os desafios culturais sejam superados, as organizações devem investir em modelos de gestão mais flexíveis, pois "[...] agir com investidas em lideranças que inspirem, aumento na cultura de feedbacks constantes e combinar autonomia entre vida pessoal e trabalho são opções para a garantia de uma boa adaptação" (REVISTA GREAT PLACE TO WORK, 2025).

3.1 Como a geração influencia as políticas de integração das organizações

A entrada da Geração Z no mercado de trabalho tem impulsionado mudanças significativas nas práticas de gestão de pessoas e processo de integração organizacional. De acordo com o estudo de Deloitte (2024), essa geração valoriza ambientes de trabalho que ofereçam oportunidades de desenvolvimento, comunicação aberta, feedbacks frequentes e perspectivas clara de crescimento profissional. Ainda segundo a autora, diante dessas características, as organizações têm sido desafiadas a revisar suas políticas de integração e adaptação, buscando criar

experiências mais alinhadas às expectativas dos novos profissionais e favorecer sua permanência no ambiente corporativo

A necessidade de reformulação das políticas internas de integração nas organizações tradicionais está diretamente atrelada ao impacto comportamental da “Geração Internet”, conforme os estudos de Don Tapscott (2010) em sua obra *A Hora da Geração Digital*. O autor argumenta que os jovens integrados à cultura digital não aceitam mais que os modelos corporativos baseados puramente no tradicional “comando e controle”. Habitados com ambientes virtuais horizontais, colaborativos e transparentes, esses novos profissionais influenciam ativamente a cultura organizacional ao demandarem estruturas internas onde possuam voz ativa e canais efetivos de escuta e participação. Sob essa ótica, Tapscott (2010, p. 164) adverte que, para programas de integração e retenção de talentos serem eficazes, as empresas precisam transitar para um modelo de gerenciamento baseado na colaboração mútua, transformando a força de trabalho jovem em um motor de inovação interativo, em vez de tratá-los como receptores passivos de ordens de via única.

Essa necessidade de transição deixa apenas de ser uma tendencia tecnológica e passa a configurar um desafio estrutural imediato para o Recursos Humanos. Sob essa perspectiva, Oliveira (2012) corrobora as transformações desse novo ecossistema de talentos ao apontar que:

[...] a entrada das novas gerações no mercado de trabalho desafia as organizações a repensarem seus modelos tradicionais de liderança e gestão. [...] os jovens profissionais apresentam expectativas distintas em relação à comunicação, ao desenvolvimento profissional e à participação nas decisões, exigindo práticas mais flexíveis e alinhadas às novas demandas do ambiente corporativo. (OLIVEIRA, 2012, p. 42).

A reconfiguração das diretrizes de atração e retenção ganha respaldo prático em pesquisas globais nacionais de clima organizacional. O relatório de mercado de Deloitte (2024, p. 4) aponta que para a força de trabalho jovem “ter um senso de propósito é fundamental para a satisfação geral no trabalho e o bem-estar”, o que

condiciona a permanência desse grupo à oferta de feedbacks contínuos e oportunidades de desenvolvimento. Sob essa mesma perspectiva de engajamento interno, os dados publicados pela revista GPTW (2025) reforçam que as empresas de sucesso mitigam o turnover por meio de liderança horizontais e acessíveis, além de investirem em programas de acolhimento robustos e baseados em fluxos transparentes de comunicação corporativa.

4. CULTURA ORGANIZACIONAL

O desafio de integrar a Geração Z ao ambiente corporativo reside, fundamentalmente, no choque entre a fluidez identitária desses jovens e o rigor das estruturas tradicionais. Para compreender essa dinâmica, é preciso recorrer ao conceito de Schein (2009, p.16), um dos principais teóricos da psicologia organizacional, que define a cultura de uma empresa como “um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu conforme resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna”. Essa perspectiva é complementada por Robbins e Judge, ao advertir que, embora a cultura forneça estabilidade, ela pode atuar como uma barreira institucional quando os valores compartilhados não estão mais alinhados à eficácia e às demandas do ambiente externo (Robbins; Judge, 2015). Nesse sentido, mudanças nas demandas de mercado exigem que a cultura evolua.

Além disso, o poder disciplinar nas organizações molda continuamente os comportamentos. O filósofo francês Michel Foucault, ao analisar as estruturas de poder, descreve como as instituições moldam os indivíduos para que se tornem produtivos dentro de uma norma estabelecida:

“O poder disciplinar é, com efeito, um poder que, em vez de se retirar ou de se esconder, se manifesta pelo fato de que seu exercício é uma vigilância constante. Ele não se contenta em extrair um produto, mas em treinar os corpos, em codificar as atividades e em normalizar os comportamentos para que cada indivíduo se torne um elemento útil e dócil dentro do aparelho de produção.” (FOUCAULT, 1987, p. 143).

Essa perspectiva foucaultiana ilumina a raiz da resistência da Geração Z: para esses jovens, que cresceram em ambientes digitais horizontais e de livre expressão,

a normalização citada pelo autor soa como uma repressão à sua identidade. Tal resistência é corroborada pela teoria de Bauman (2001), ao explicar que, na modernidade líquida, os indivíduos rejeitam normas inflexíveis que limitem sua liberdade e identidade. Infere-se, a partir dos preceitos de Giddens (2002), que a retenção desses talentos se vincula à capacidade da organização em promover segurança psicológica e autonomia, transformando o local de trabalho em um campo de colaboração criativa em vez de mera disciplina institucional.

5. PROCESSO DE INTEGRAÇÃO E SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

O ingresso de novos colaboradores no ambiente corporativo demanda estratégias que superem a mera transmissão de instruções técnicas, exigindo um alinhamento cultural profundo. Sob essa ótica, a socialização organizacional constitui o mecanismo primordial pelo qual os ingressantes apreendem e internalizam os valores, as normas e os padrões comportamentais preconizados pela instituição, transformando o acolhimento inicial em um facilitador da transição profissional (CHIAVENATO, 2014).

Ao analisar a realidade dos jovens em processo de formação e inserção profissional, destaca-se que essa fase é marcada por desafios, cobranças sociais e incertezas quanto ao futuro profissional. Nesse sentido, Kim afirma:

“Mas sei que essa fase da vida pode ser insuportável também. Os mais velhos dizem que vocês não têm com que se preocupar, afirmam que ‘na minha época as coisas eram bem mais difíceis’, mas a verdade é que o peso que vocês carregam sobre os ombros é maior do que qualquer um imagina. Para a maioria dos estudantes de 20 e poucos anos, a rotina é um equilíbrio precário entre a vida de adulto responsável e a de pós-adolescente recém-liberto [...]” (KIM, 2013, p. 7)

No contexto organizacional contemporâneo, a efetividade desse processo pode ser observada em programas estruturados de integração de novos colaboradores (onboarding), que utilizam práticas de liderança situacional para facilitar a adaptação dos novos colaboradores. Ao assumir uma postura de mentoria, a liderança contribui para reduzir as inseguranças e o imediatismo característicos dos jovens profissionais, promovendo sua integração ao ambiente de trabalho e fortalecendo seu vínculo com a organização, visto que a socialização organizacional favorece a assimilação da cultura, dos valores e das práticas institucionais (ROBBINS, 2005).

6. ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS PARA O ENGAJAMENTO DA GERAÇÃO Z

A inclusão de novos funcionários enfrenta barreiras reais quando as regras da empresa ignoram as mudanças do mundo atual. Sob a visão da modernidade líquida de Bauman (2001), pode-se compreender que as constantes transformações da sociedade exigem maior flexibilidade das organizações.

Nesse contexto, oferecer apenas remuneração pode não ser suficiente para promover o comprometimento dos colaboradores. Chiavenato (2020) explica que as organizações precisam funcionar de forma aberta e flexível, valorizando práticas de gestão capazes de atender às necessidades e expectativas de seus profissionais. Dessa forma, além da remuneração, fatores como oportunidades de desenvolvimento, alinhamento com os valores organizacionais, planos de carreira e feedbacks constantes podem contribuir para o engajamento e a permanência dos colaboradores. A mudança para um mercado focado em conexões rápidas transforma a relação entre o trabalhador e a instituição. Diante dessa volatilidade, observa-se que

"[...] diferentemente de 'relações' [...] uma 'rede' serve de matriz tanto para conectar quanto para desconectar; não é possível imaginá-la sem as duas possibilidades. Na rede, elas são escolhas igualmente legítimas, gozam do mesmo status e têm importância idêntica" (BAUMAN, 2004, p. 8).

O distanciamento entre a cultura atual da empresa e o que os novos talentos esperam exige uma mudança de postura por parte da liderança. Como aponta Robbins (2010), a cultura é “um sistema de significados compartilhados pelos membros que distingue a organização das demais”. Dessa forma, compreender a cultura organizacional e suas transformações torna-se fundamental para que as empresas desenvolvam estratégias de integração capazes de atender às expectativas da Geração Z e fortalecer o engajamento dos colaboradores.

7. GESTÃO DE PESSOAS E GERAÇÃO Z: ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA PARA INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL

A inserção da Geração Z no ambiente corporativo é analisada pela literatura sobre liderança organizacional a partir do distanciamento entre as estruturas tradicionais de trabalho e as expectativas desses profissionais. Estudos geracionais indicam que os gestores percebem nessa força de trabalho uma busca por flexibilidade e uma tendência a integrar a vida laboral ao desenvolvimento pessoal (CHARAN, 2018).

Essa percepção encontra fundamentação teórica nas análises do sociólogo Domenico De Masi sobre a evolução do trabalho na sociedade pós-industrial. Segundo De Masi (2000), as novas gerações demandam a convergência entre as esferas produtivas e existenciais, alterando a relação histórica entre obrigação e satisfação:

O homem pós-industrial tende a recompor o que a revolução industrial tinha fragmentado: o tempo do trabalho e o tempo do tempo livre, o local do trabalho e o local da vida familiar, a atividade executiva e a atividade criativa, a fadiga e o prazer. Para esse novo sujeito, o trabalho deixa de ser uma mera punição e passa a ser uma oportunidade de expressão pessoal e socialização (DE MASI, 2000, p. 119).

Como desdobramento dessa perspectiva teórica, dados empíricos recentes mapeiam o comportamento desse grupo no mercado global. O relatório Global Gen Z and Millennial Survey, realizado pela consultoria Deloitte (2024, p. 8), aponta que, para este grupo, "o equilíbrio entre vida profissional e pessoal continua sendo a principal

consideração ao escolher um empregador". Adicionalmente, o estudo indica que modelos de trabalho flexíveis (híbrido ou remoto) e o alinhamento de valores com o propósito institucional são fatores determinantes para a retenção desses talentos (DELOITTE, 2024).

Em decorrência dessas características, a literatura aponta para a necessidade de reconfiguração do papel da liderança de linha de frente. Conforme adverte Charan (2018), os modelos de gestão focados exclusivamente no controle de tarefas e na execução burocrática apresentam limitações diante de equipes que demandam desenvolvimento contínuo, o que direciona a função do gestor para a facilitação do crescimento de seus liderados.

Sob a ótica da comunicação e da temporalidade, a literatura destaca atritos decorrentes da hiperconexão e do imediatismo atribuídos a essa geração. Gilles Lipovetsky (2007, p. 326) caracteriza a contemporaneidade pelo conceito de individualismo hiperconsumista, observando que o indivíduo atual "quer tudo imediatamente, sem entraves nem tempos mortos". No ambiente corporativo, essa dinâmica reflete-se na busca por retornos imediatos (feedbacks instantâneos) e na menor tolerância a fluxos excessivamente burocráticos.

Essa busca por autonomia estabelece uma relação com as teorias de liderança fundamentadas no relacionamento. Maxwell (2012) postula que o nível inicial de liderança — baseado estritamente na Posição ou autoridade formal do cargo — demonstra-se insuficiente para o engajamento das equipes atuais. De acordo com o autor, o modelo eficaz de gestão estrutura-se nos níveis de Relacionamento e Desenvolvimento de Pessoas, nos quais a legitimidade é construída por meio do diálogo e da transparência (MAXWELL, 2012).

Esse cenário converge com as discussões sociológicas de Sennett (2006) a respeito do impacto das novas dinâmicas laborais na subjetividade do trabalhador. O autor argumenta que o modelo de capitalismo flexível atenua os compromissos de longo prazo e as estruturas rígidas. Nesse contexto, a literatura especializada indica que a integração da Geração Z às culturas organizacionais correlaciona-se com a transição de modelos baseados no controle para formatos de gestão fundamentados na negociação e no alinhamento de objetivos mútuos.

8. CONFLITOS GERACIONAIS E INTEGRAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A diversidade geracional está presente no ambiente corporativo e tem crescido e apresentado desafios para a gestão de pessoas. Atualmente, coexistem quatro gerações no mercado de trabalho: Baby Boomers, Geração X, Geração Y (Millenials) e Geração Z (Sanches, 2023). Também segundo a autora, temos também a Geração Alpha, que ainda não está inserida no mercado de trabalho, pois este grupo nasceu a partir de 2010.

No cenário contemporâneo corporativo, a coexistência de diferentes grupos etários revela uma lacuna de quase cinquenta anos entre os colaboradores. Seguindo, essa realidade evidencia uma "discrepância nos padrões de pensamento e atitudes" (Sanches, 2023), que se manifesta em dificuldades de integração e na resistência de gerações mais experientes frente ao comportamento inovador e imediatista dos ingressantes.

Ainda segundo a autora, para mitigar esses atritos, as organizações precisam compreender que o conflito não é necessariamente negativo, mas um sinal de que a cultura organizacional carece de mediadores eficazes. Segundo Lilia Kanan (2021), a gestão do clima organizacional deve considerar as subjetividades de cada geração, pois as falhas de comunicação frequentemente decorrem de políticas internas que ainda privilegiam a padronização na comunicação.

Sobre a necessidade de formalizar canais de diálogo e a importância de uma liderança adaptativa para unir esses extremos, destaca-se:

“O conflito geracional exige que o gestor abandone a posição de autoridade tradicional para assumir o papel de mentor e facilitador. É necessário estimular o diálogo contínuo e criar espaços para conversas abertas sobre expectativas, garantindo que o fluxo de informação não sofra ruídos causados por preconceitos etários e que o conhecimento tácito dos veteranos seja integrado à agilidade digital dos mais jovens.” (LANZ, 2022).

A superação desses impasses é fundamental para a manutenção da produtividade e para a redução da rotatividade da Geração Z, que busca sentido e

inclusão em suas tarefas. Conforme defendem Paiva et al. (2024), os desafios enfrentados pela gestão pública e privada exigem a implementação de políticas de valorização humana, transformando o ambiente de trabalho em um espaço de aprendizagem mútua e respeito às diferentes trajetórias temporais.

9. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para levantamento de dados, foi aplicado um questionário pela ferramenta google forms destinado a Geração Z e líderes e gestores atuantes no mercado de trabalho, no período de 20/05/2026 a 03/06/2026 aplicado de modo geral. Com o objetivo de identificarmos a percepção de ambos os públicos e fornecer melhorias para problemas identificados.

9.1 Perfil dos participantes

A pesquisa contou com a participação de 73 respondentes, sendo 56 pertencentes à Geração Z, 9 a líderes e gestores e 8 à Geração Alpha. Considerando que a Geração Alpha ainda possui participação limitada no mercado de trabalho, a análise concentrou-se principalmente nas respostas da Geração Z e dos profissionais que exercem cargos de liderança.

Inicialmente, observou-se que 78,1% dos participantes pertencem à Geração Z, 11% à Geração Alpha e 11% ocupam cargos de liderança, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Gerações

Participantes	Quantidade	Percentual
Geração Z	56	78,1%
Líderes e gestores	9	11%
Geração Alpha	8	11%

Fonte: Dados de pesquisa, 2026.

Esses dados demonstram que a pesquisa alcançou o público-alvo definido na metodologia, permitindo analisar tanto a perspectiva dos jovens quanto a visão dos gestores sobre os desafios de integração organizacional.

Além da classificação por geração, buscou-se identificar os cargos ocupados pelos participantes da pesquisa. Verificou-se que 86,2% atuam em cargos operacionais, enquanto 13,8% ocupam posições de liderança, conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 – Cargo ocupado

Cargo	Quantidade	Percentual
Operacional	56	86,2%
Liderança	9	13,8%

Fonte: Dados de pesquisa, 2026.

A predominância de colaboradores em cargos operacionais contribui para uma análise mais próxima das experiências vivenciadas pelos jovens durante sua inserção e permanência nas organizações. Já a participação dos profissionais que exercem cargos de liderança possibilita compreender os desafios enfrentados pelos gestores na integração e retenção das novas gerações no ambiente corporativo.

Em relação ao tempo de permanência na empresa, observou-se que 21,4% dos respondentes possuem menos de 6 meses de atuação na empresa em que trabalham, 32,1% atuam de 6 meses a 1 ano, 21,4% possuem de 1 a 2 anos de atuação e 25% atuam há mais de 2 anos, apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 – Tempo na empresa

Tempo na empresa	Quantidade	Percentual
Menos de 6 meses	12	21,4

De 6 meses a 1 ano	18	32,1%
De 1 ano a 2 anos	12	21,4%
Mais de 2 anos	14	25%

Fonte: Dados de pesquisa, 2026.

Os resultados demonstram que a pesquisa contemplou colaboradores em diferentes momentos de sua trajetória profissional. Destaca-se que a maior parcela dos participantes possui até um ano de atuação na organização, o que torna suas percepções especialmente relevantes para a análise dos processos de integração e adaptação à cultura organizacional. Ao mesmo tempo, a participação de profissionais com maior tempo de empresa contribui para uma visão mais ampla sobre a efetividade das práticas organizacionais ao longo do tempo.

9.2 Processo de integração da Geração Z e a percepção dos gestores

Diante das transformações observadas nas relações de trabalho e da crescente inserção da Geração Z no mercado de trabalho, torna-se relevante compreender como ocorre o processo de adaptação desses jovens ao ambiente organizacional. Nesse sentido, a análise conjunta desses jovens ao ambiente organizacional e das lideranças permite identificar possíveis convergências e divergência quanto à efetividade das práticas de integração adotadas pelas organizações. A partir dessa comparação, busca-se compreender de que forma o suporte oferecido durante a integração influencia o alinhamento dos jovens à cultura organizacional e o desenvolvimento do sentimento de pertencimento.

Para essa discussão, adotam-se as contribuições de Chiavenato (2020), que compreende a integração organizacional como um processo fundamental para a adaptação dos colaboradores, o fortalecimento dos vínculos com a organização e a construção de relações mais alinhadas entre colaboradores e empresa.

Figura 1- Como foi seu processo de adaptação nos primeiros meses dentro da empresa? (pergunta direcionada a Geração Z)

6. Como foi seu processo de adaptação nos primeiros meses dentro da empresa?

56 respostas

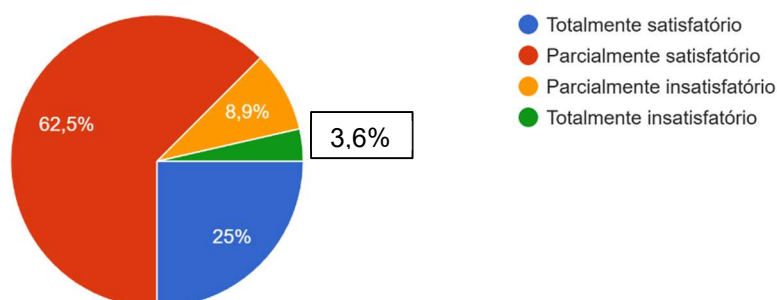


Figura 1 - Como foi seu processo de adaptação nos primeiros meses dentro da empresa? (pergunta direcionada a Geração Z)

Fonte: Dados de pesquisa, 2026.

Conforme apresentado na Figura 1, 87,5% dos participantes classificaram sua adaptação como satisfatória e parcialmente satisfatória, indicando uma percepção predominantemente positiva em relação ao processo de adaptação. Entretanto 12,5% dos respondentes relataram experiências parcialmente ou totalmente insatisfatórias, evidenciando que ainda existem desafios que podem dificultar a adaptação de alguns jovens no ambiente organizacional.

Figura 2 - Você acredita que os jovens recém-contratados demonstram alinhamento com os valores da organização no dia a dia? (pergunta direcionada a líderes e gestores)

7. Você acredita que os jovens recém-contratados demonstram alinhamento com os valores da organização no dia a dia (tarefas e decisões)?

9 respostas

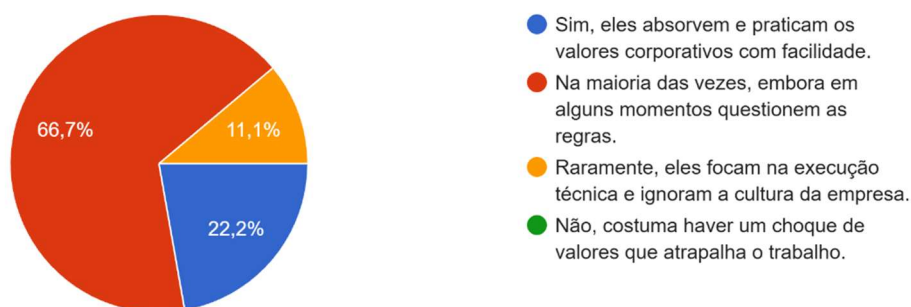


Figura 2 - Você acredita que os jovens recém-contratados demonstram alinhamento com os valores da organização no dia a dia? (pergunta direcionada a líderes e gestores)

Fonte: Dados de pesquisa, 2026.

66,7% dos líderes afirmam que os jovens recém-contratados demonstram alinhamento com os valores da empresa, ainda que eventualmente questionem determinadas regras e práticas da empresa. Além disso, 22,2% consideram que esse alinhamento ocorre com facilidade.

Ao comparar os resultados apresentados na figura 1 e 2, observa-se uma convergência entre a percepção dos jovens profissionais e a visão dos gestores em relação ao processo de integração. Enquanto 87,5% dos participantes da Geração Z avaliaram sua adaptação à cultura da empresa de forma satisfatória ou parcialmente satisfatória, 88,9% dos líderes afirmaram perceber alinhamento dos jovens aos valores organizacionais.

Essa proximidade entre os resultados indica que a adaptação dos novos colaboradores não é percebida apenas pelos próprios jovens, mas também pelas lideranças que acompanham seu desenvolvimento no ambiente de trabalho. Os dados sugerem que, apesar das dificuldades iniciais inerentes ao processo de ingresso em

uma organização, a maioria dos participantes consegue compreender e incorporar os valores da empresa ao longo do tempo.

Reforçando as contribuições de Chiavenato (2020), que define a integração organizacional como um processo de socialização capaz de promover o alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais. Para o autor, a adaptação bem-sucedida ocorre quando o colaborador passa a compreender a cultura da organização e se identifica com os seus valores, favorecendo o desenvolvimento do sentimento de pertencimento e sua permanência na empresa.

Figura 3 - Você recebeu apoio da equipe ou dos gestores durante a adaptação? (pergunta direcionada a Geração Z)

7. Você recebeu apoio da equipe ou dos gestores durante a adaptação?

56 respostas

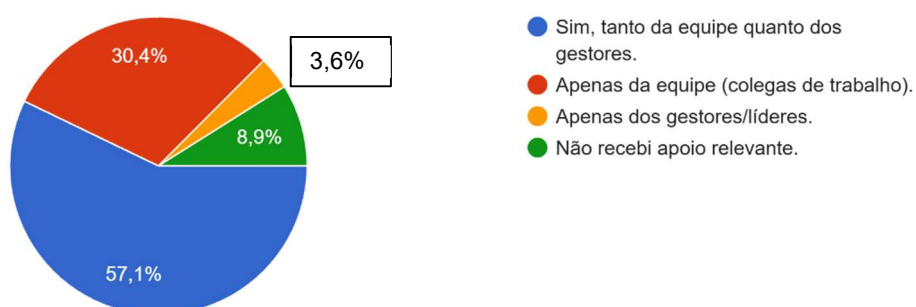


Figura 3 - Você recebeu apoio da equipe ou dos gestores durante a adaptação? (pergunta direcionada a Geração Z)

Fonte: Dados de pesquisa, 2026.

Os resultados demonstram, que 57,1% dos participantes afirmaram receber apoio tanto da equipe quanto dos gestores durante o processo de adaptação. Além disso, 30,4% relataram receber suporte apenas dos colegas de trabalho, enquanto apenas uma pequena parcela declarou não receber apoio relevantes. Esses dados indicam que o suporte interpessoal exerce papel relevante na experiência de integração dos colaboradores, contribuindo para a redução das inseguranças comuns ao ingresso em um novo ambiente organizacional. A presença de apoio por parte da

liderança e da equipe tende a favorecer a construção de vínculos e a compreensão das dinâmicas internas da organização. Conforme Marras (2016), o processo de integração deve proporcionar condições para que o colaborador compreenda seu papel na empresa e estabeleça relações que facilitem sua adaptação ao ambiente de trabalho.

Figura 4 - Que tipo de suporte a empresa/equipe oferece formalmente para a integração de novos colaboradores? (pergunta direcionada a líderes e gestores)

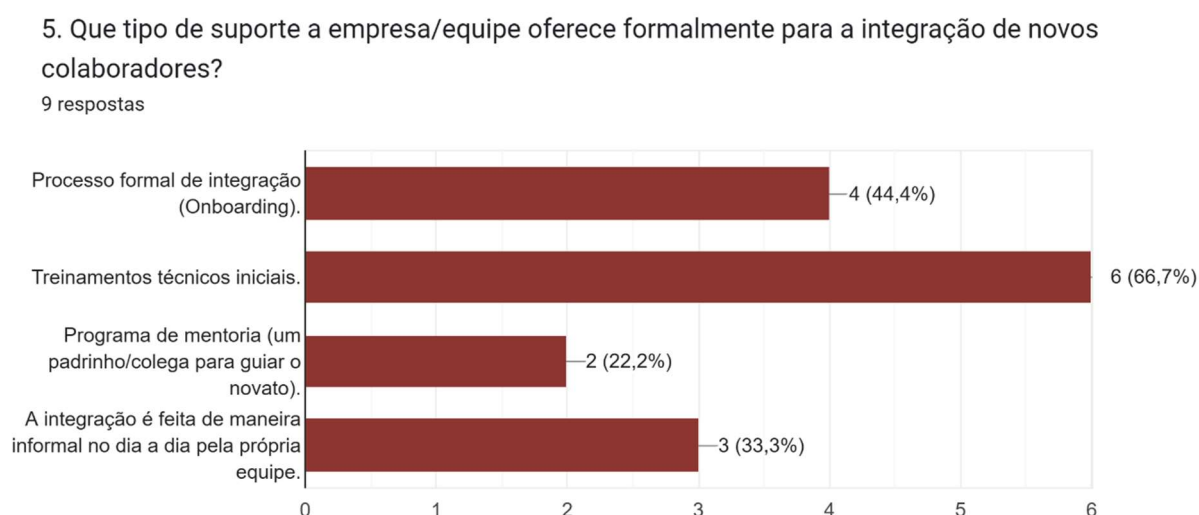


Figura 4 - Que tipo de suporte a empresa/equipe oferece formalmente para a integração de novos colaboradores? (pergunta direcionada a líderes e gestores)

Fonte: Dados de pesquisa, 2026.

Os gestores apontaram que as principais iniciativas de integração adotadas pelas organizações envolvem treinamentos técnicos iniciais, processos formais de onboarding e o acompanhamento realizado pelas próprias equipes de trabalho.

Embora os resultados demonstrem a existência de mecanismos voltados à percepção dos novos colaboradores., observa-se que essas práticas apresentam diferentes níveis de estruturação, o que pode influenciar diretamente a experiência de adaptação vivenciada pelos jovens.

Ao relacionar a percepção dos jovens com as informações fornecidas pelos gestores, observa-se que existe correspondência entre o suporte oferecido pelas organizações e o apoio recebido pelos colaboradores da Geração Z durante sua adaptação. A maioria dos participantes relatou receber auxílio da liderança e da equipe, enquanto os gestores destacaram a utilização de treinamentos técnicos, processos formais de integração e ações de acompanhamento dos novos profissionais.

Entretanto, os resultados também sugerem que a existência dessas iniciativas não elimina completamente as dificuldades enfrentadas pelos jovens durante o ingresso na organização. Segundo Chiavenato (2020), a integração organizacional deve ir além da transmissão de conhecimentos técnicos, abrangendo também aspectos relacionados à socialização, à comunicação e ao alinhamento cultural. Dessa forma, os resultados indicam que as práticas estruturadas de onboarding e acompanhamento contínuo podem contribuir para uma adaptação mais eficiente e satisfatória dos jovens profissionais.

Figura 5 - Quais foram as principais dificuldades que você enfrentou ao entrar na empresa? (pergunta direcionada a Geração Z)

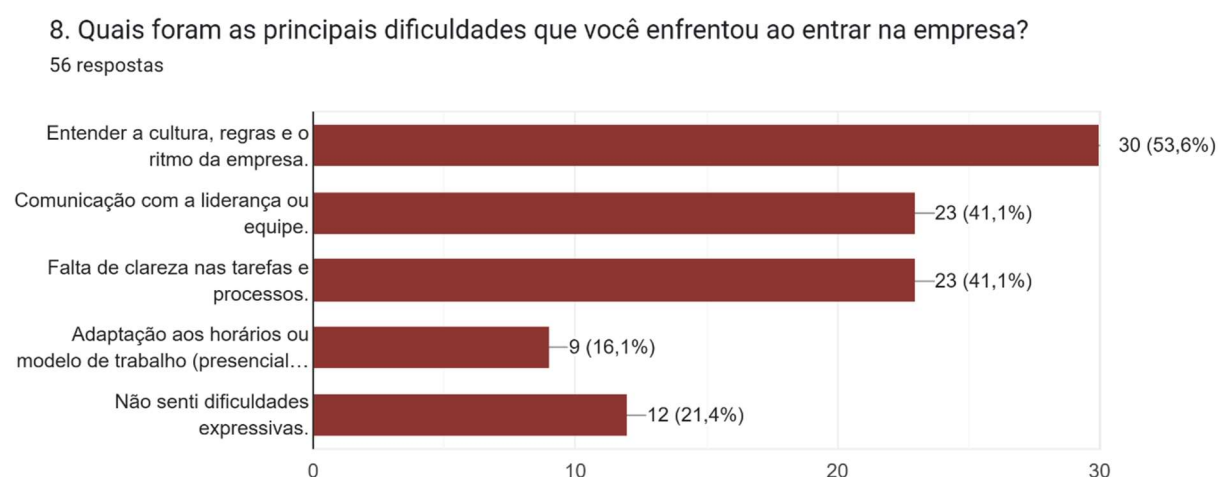


Figura 5 - Quais foram as principais dificuldades que você enfrentou ao entrar na empresa? (pergunta direcionada a Geração Z)

Fonte: Dados de pesquisa, 2026.

Conforme apresentado, compreender a cultura, as regras e o ritmo da empresa foi a dificuldade mais mencionada pelos participantes (53,6%). Entretanto, os elevados percentuais relacionados à comunicação com a liderança e equipe (41,1%) e à falta de clareza nas tarefas e processos (41,1%) indicam que os desafios de integração ultrapassam o conhecimento da cultura organizacional, envolvendo também aspectos de comunicação e alinhamento das atividades. Esses resultados sugerem que a efetividade dos processos de integração depende da capacidade da organização de transmitir informações de forma clara, estabelecer canais de comunicação acessíveis e oferecer suporte contínuo aos novos colaboradores.

Sob a perspectiva de Chiavenato (2020), a integração organizacional deve possibilitar ao colaborador compreender não apenas sua função, mas também os valores, normas e comportamentos esperados pela empresa. Nesse sentido, os resultados sugerem que as organizações podem fortalecer seus processos de onboarding por meio de estratégias que favoreçam a comunicação, o acolhimento e a transmissão da cultura organizacional.

Figura 6 - A empresa valoriza as ideias e opiniões dos jovens colaboradores? (pergunta direcionada a Geração Z)

9. Você sente que a empresa valoriza as ideias e opiniões dos jovens colaboradores?

56 respostas



Figura 6 - A empresa valoriza as ideias e opiniões dos jovens colaboradores? (pergunta direcionada a Geração Z)

Fonte: Dados de pesquisa, 2026.

Os resultados apresentados indicam que apenas 17,9% dos participantes percebem que suas ideias são efetivamente valorizadas e colocadas em prática pela organização. Em contrapartida, a maior parte dos respondentes demonstra algum grau de insatisfação em relação à participação nos processos decisórios, seja porque suas opiniões são ouvidas, mas raramente implementadas (37,5%), porque recebem pouca valorização (25%) ou porque não percebem qualquer reconhecimento de suas contribuições (19,6%).

Esse cenário sugere que, embora existam espaços para manifestação de opiniões, os jovens profissionais nem sempre percebem que suas contribuições produzem efeitos concretos dentro da organização. Tal percepção pode impactar o sentimento de pertencimento e engajamento, uma vez que a Geração Z tende a valorizar ambientes mais participativos e colaborativos. Segundo Deloitte (2024), a possibilidade de contribuir ativamente para melhorias organizacionais e participar das decisões relacionadas ao trabalho constitui um dos fatores associados à motivação e permanência desses profissionais nas empresas.

Os resultados também podem indicar a presença de estruturas organizacionais mais centralizadas, nas quais a participação dos colaboradores ocorre de forma limitada. Nesse sentido, Bauman (2001) destaca que as novas gerações estão inseridas em uma realidade marcada pela busca por autonomia, diálogo e reconhecimento, fatores que influenciam diretamente suas expectativas em relação ao ambiente de trabalho. Dessa forma, a baixa percepção de valorização das ideias pode representar um desafio para a integração e retenção da Geração Z nas organizações.

Figura 7 - Quais são as principais diferenças/desafios que você nota na Geração Z em comparação a outras gerações? (pergunta direcionada a líderes e gestores)

4. Quais são as principais diferenças/desafios que você nota na Geração Z em comparação a outras gerações no ambiente de trabalho?

9 respostas

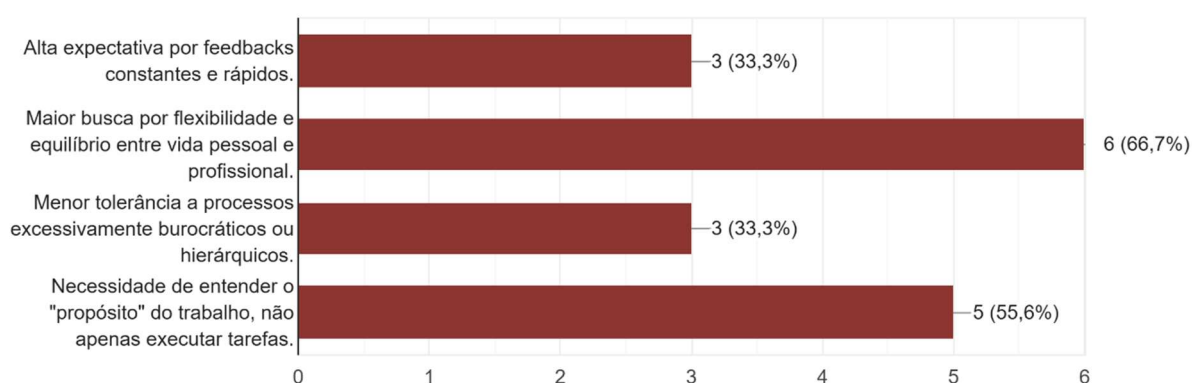


Figura 7 - Quais são as principais diferenças/desafios que você nota na Geração Z em comparação a outras gerações? (pergunta direcionada a líderes e gestores)

Fontes: Dados de pesquisa, 2026.

A grande maioria (66,7%) apontam como principais características da Geração Z a busca por flexibilidade, a necessidade de compreender o propósito (55,6%) e a valorização de feedbacks constantes (33,3%). Esses dados apontam que as lideranças reconhecem que a nova geração possui expectativas diferentes das observadas em gerações anteriores, especialmente no que se refere à participação, autonomia e desenvolvimento profissional.

Ao comparar os resultados apresentados na Figura 6 e na Figura 7, observa-se que as expectativas manifestadas pelos jovens são reconhecidas pelos próprios gestores. Enquanto os colaboradores demonstram interesse em participar mais ativamente das decisões organizacionais e perceber maior valorização de suas ideias, os líderes identificam como característica da Geração Z a necessidade de compreender o propósito das atividades realizadas e contribuir de forma mais significativa para os resultados da organização.

Os dados sugerem que os questionamentos e a busca por participação não representam resistência à cultura organizacional, mas refletem uma expectativa por ambientes mais colaborativos e abertos ao diálogo. Sob a perspectiva de Bauman (2001), tais comportamentos estão relacionados às transformações das relações sociais contemporâneas, marcadas pela valorização da autonomia, da participação e da busca por significado nas atividades desempenhadas.

Figura 8 - Você acredita que tem oportunidades de crescimento profissional dentro da empresa? (pergunta direcionada a Geração Z)

10. Você acredita que tem oportunidades de crescimento profissional dentro da empresa?

56 respostas



Figura 8 - Você acredita que tem oportunidades de crescimento profissional dentro da empresa? (pergunta direcionada a Geração Z)

Fontes: Dados de pesquisa, 2026.

Conforme observado, a maioria dos participantes percebem a existência de oportunidades de crescimento, porém consideram os processos pouco claros ou demorados. Observa-se também que 21,4% apontam que não enxergam nenhuma possibilidade de crescimento dentro da organização. Esses resultados demonstram que a percepção de crescimento profissional está associada não apenas à existência de oportunidades, mas também à transparência e à acessibilidade dos planos de carreira.

Figura 9 - A empresa oferece treinamentos ou orientações para ajudar no seu desenvolvimento profissional? (pergunta direcionada a Geração Z)

11. A empresa oferece treinamentos ou orientações para ajudar no seu desenvolvimento profissional?

56 respostas



Figura 9 - A empresa oferece treinamentos ou orientações para ajudar no seu desenvolvimento profissional? (pergunta direcionada a Geração Z)

Fontes: Dados de pesquisa, 2026.

Completando esta análise, observou-se que apenas 25% dos participantes afirmaram receber treinamentos de forma constante e estruturada, enquanto a maior parte relatou que essas iniciativas ocorrem de forma rara, informal ou esporádica. Esses resultados indicam que ainda existem oportunidades para o fortalecimento das estratégias de desenvolvimento profissional oferecidas pelas organizações. Para Dutra (2017), as organizações devem criar mecanismos contínuos de desenvolvimento capazes de preparar os colaboradores para os desafios do trabalho e para sua evolução profissional.

Figura 10 - O que poderia ser melhorado para facilitar a adaptação dos jovens na empresa? (pergunta direcionada a Geração Z)



Figura 10 - O que poderia ser melhorado para facilitar a adaptação dos jovens na empresa? (pergunta direcionada a Geração Z)

Fontes: Dados de pesquisa, 2026.

As principais sugestões apresentadas pelos participantes concentram-se na ampliação de treinamentos práticos, na oferta de feedbacks constantes e humanizados e na criação de processos de integração mais claros.

Os resultados reforçam que a adaptação e a permanência dos jovens nas organizações estão diretamente relacionadas ao suporte oferecido para seu desenvolvimento e crescimento profissional.

Figura 11 - Para você, qual a importância de promover a comunicação e feedbacks constantes para a Geração Z? (pergunta direcionada a líderes e gestores)

6. Para você, qual a importância de promover a comunicação e feedbacks constantes para a Geração Z?

9 respostas

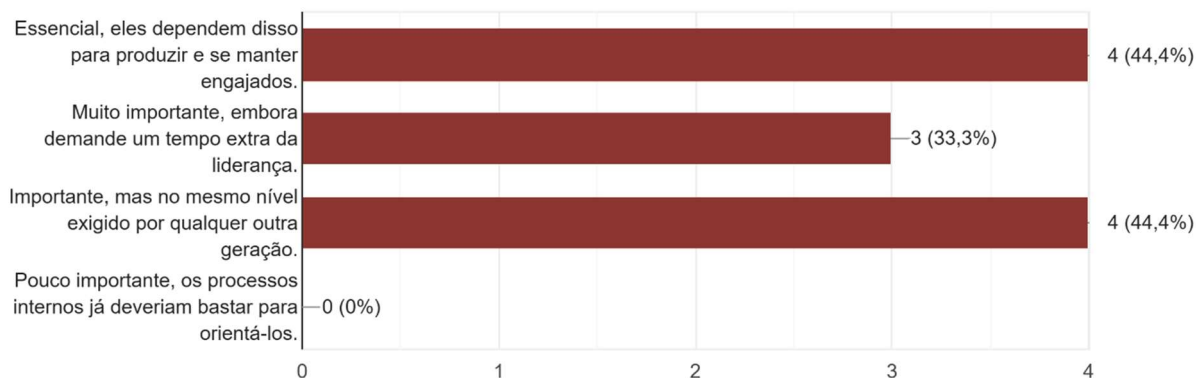


Figura 11 - Para você, qual a importância de promover a comunicação e feedbacks constantes para a Geração Z? (pergunta direcionada a líderes e gestores)

Fontes: Dados de pesquisa, 2026.

Ao comparar os resultados apresentados nas Figuras 10 e 11, observou-se uma convergência entre a percepção dos gestores e as expectativas da Geração Z em relação à comunicação e ao acompanhamento profissional. Enquanto os gestores consideram a comunicação e feedbacks contantes fatores essenciais para o engajamento e o desempenho dos jovens colaboradores, os participantes da Geração Z apontam como principais melhorias a oferta de treinamentos mais detalhados (66,1%), feedbacks mais humanizados e frequentes (55,4%) e processos de integração mais claros e acolhedores (53,6%).

Essa relação demonstra o tanto quanto colaboradores reconhecem a importância do acompanhamento contínuo durante a trajetória profissional. Mais do que orientações técnicas, os resultados indicam que os jovens valorizam a existência de espaços para esclarecimento de dúvidas, desenvolvimento de competências e troca de feedbacks, fatores que contribuem para sua adaptação permanência na organização.

Os dados também reforçam a hipótese deste estudo de que a ausência de uma cultura de feedbacks contínuos e transparentes pode comprometer o sentimento de

pertencimento e a adaptação da Geração Z ao ambiente organizacional. Embora os gestores reconheçam a relevância da comunicação constante, as sugestões apresentadas pelos participantes evidenciam que ainda existem oportunidades para fortalecer essas práticas no cotidiano das empresas.

Tal resultado dialoga com as contribuições de Chiavenato (2020), que destaca a comunicação como elemento fundamental para integração organizacional, e com os estudos da Deloitte (2024), que apontam o feedback contínuo, o desenvolvimento profissional e a proximidade com as lideranças como fatores determinantes para o engajamento e a retenção dos profissionais da Geração Z.

10. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar os desafios que impactam a adaptação da Geração Z à cultura organizacional, considerando a influência das políticas internas de integração e a percepção de líderes e gestores sobre esse processo. A pesquisa partiu da problemática relacionada ao descompasso entre as estratégias tradicionais de socialização organizacional e as expectativas dos jovens profissionais da Geração Z, buscando compreender de que forma essa realidade afeta a integração e o engajamento desses colaboradores.

Em relação à problemática proposta, os resultados demonstraram que, embora a maioria dos participantes avalie seu processo de adaptação de forma satisfatória, ainda existem dificuldades associadas à compreensão da cultura organizacional, à comunicação com lideranças, à clareza dos processos internos e às oportunidades de desenvolvimento profissional. Dessa forma, constatou-se que as práticas tradicionais de integração nem sempre atendem plenamente às expectativas e necessidades da nova geração.

O objetivo geral foi alcançado, uma vez que foi possível identificar os principais fatores que influenciam a adaptação dos jovens da Geração Z ao ambiente organizacional e compreender como esses fatores impactam sua integração às empresas.

Quanto aos objetivos específicos, o primeiro foi atingido ao identificar que as principais dificuldades enfrentadas pelos jovens estão relacionadas à assimilação da cultura organizacional, à comunicação interna, ao recebimento de feedbacks e à compreensão dos processos corporativos. O segundo objetivo também foi alcançado ao analisar as políticas internas das organizações, verificando que iniciativas como onboarding, treinamentos e acompanhamento por lideranças contribuem para a adaptação dos colaboradores, embora ainda apresentem oportunidades de melhoria. Já o terceiro objetivo foi atendido por meio da análise da percepção dos gestores, que reconheceram características marcantes da Geração Z, como a busca por propósito, flexibilidade, participação ativa e feedbacks constantes.

Em relação às hipóteses levantadas, os resultados permitiram confirmá-las parcialmente. Verificou-se que o distanciamento entre culturas organizacionais mais rígidas e as expectativas da Geração Z pode dificultar sua integração e permanência nas empresas. Da mesma forma, observou-se que a ausência de comunicação transparente e de feedbacks contínuos pode comprometer o sentimento de pertencimento e a adaptação desses profissionais ao ambiente corporativo.

Conclui-se, portanto, que a chegada da Geração Z ao mercado de trabalho tem impulsionado mudanças significativas nas práticas de gestão de pessoas e nos processos de integração organizacional. Nesse contexto, torna-se fundamental que as organizações invistam em estratégias mais flexíveis, humanizadas e alinhadas às demandas dessa geração, fortalecendo a comunicação, o desenvolvimento profissional e o engajamento dos colaboradores. Dessa maneira, o setor de Recursos Humanos assume papel estratégico na construção de ambientes organizacionais mais inclusivos, colaborativos e preparados para os desafios contemporâneos do trabalho

11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAUMAN, Zygmunt. Modernidade Líquida. Rio de Janeiro: Zahar, 2001. Disponível em: ispsn.org/sites/default/files/documentos-virtuais/pdf/modernidade_liquida.pdf Acesso em: 11 de junho de 2026.

BAUMAN, Zygmunt. Amor líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos. Tradução: Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2004.

BOSSABOX. Tendências do futuro do trabalho. Acesso em 16 abr 2026

CAMILO, Sabrina. Geração Z no trabalho: características, desafios e dicas. Sólides, 2025. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/geracao-z/>. Acesso em: 19 abr. 2026.

CHARAN, Ram. O líder de alto desempenho: como desenvolver competências e liderar equipes em tempos de mudança, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

DE MASI, Domenico. O ócio criativo, 2000. Disponível em: <https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/988/o/o-c3b3cio-criativo-domenico-de-masi.pdf> Acesso em 18 de mai. de 2026.

DELOITTE. The Deloitte 2024 Global Gen Z and Millennial Survey: Living and working with purpose in a transforming world. Deloitte, 2024. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/deloitte/2024/05/15/gen-zs-and-millennials-seek-purpose-and-progress-in-a-changing-world-insights-from-deloittes-2024-gen-z-and-millennial-survey/> Acesso em 18 mai. 2026.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. 2016 São Paulo: Atlas. Acesso em: 18 jun. 2026

FOUCAULT, Michel. Vigiar e punir: nascimento da prisão. Petrópolis: Vozes, 1975/1987. Disponível em:

https://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/17637/material/Foucault_Vigiar%20e%20punir%20I%20e%20II.pdf. Acesso em: 11 mai 2026

FOCO PUBLICAÇÕES. A Geração Z e os desafios da integração organizacional. Acesso em 14 abr 2026.

GERAÇÃO Z: conheça as características, desafios e necessidades. Robert Half, 2026. Disponível em:

<https://www.roberthalf.com/br/pt/insights/carreira/geracao-z-conhecacaracteristicas-desafios-e-necessidades>. Acesso em: 19 abr 2026.

KANAN, Lilia Aparecida. Psicologia Organizacional e do Trabalho. Curitiba: Intersaberes, 2021.

KIM, Rando. Não é fácil ser jovem: como descobrir o seu potencial, lidar com as incertezas e ir em busca dos seus sonhos. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.

LANZ, Luiz Octavio. Conflito de gerações: o desafio de gerir diferentes idades no trabalho. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2022.

LIPOVETSKY, Gilles. A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

MANPOWERGROUP Mundo do trabalho e Geração Z. Acesso em 27 mar 2026.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MAXWELL, John C. Os 5 níveis de liderança: demonstre o seu potencial e desenvolva o dos outros, 2012.

MCKINSEY. The Gen Z equation. 2026. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/quarterly/the-five-fifty/five-fifty-the-gen-z-equation>. Acesso em: 17 abr. 2026.

SANCHES, Elizabeth Navas. Conflito de gerações no trabalho: o que é e como lidar. Gupy, 2023. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/conflito-geracoes>. Acesso em: 21 abr. 2026.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter A. Cultura organizacional e liderança. 5. ed. São Paulo: Atlas (GEN), 2022.

SENNET, Richard. A cultura do novo capitalismo. Rio de Janeiro:Record, 2006.

TAPSCOTT, Don. A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos. Rio de Janeiro: Agir, 2010.

PAIVA, Pedro César Lopes Teixeira de; ZAMBELLI, Amanda Caroline de Oliveira Ortega; GONZALEZ, Bruna; JESUS-LOPES, José Carlos de. Conflitos intergeracionais: desafios aos gestores públicos. Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN), v. 7, n. 1, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/20877>. Acesso em: 29 maio 2026.

PONTO TECNOLOGIA. Socialização organizacional: integração eficiente. Acesso em 26 mar 2026.

REVISTA GREAT PLACE TO WORK. Geração Z no trabalho: como atrair e reter esses talentos? 2025. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/geracao-z-no-trabalho/>. Acesso em: 19 abr. 2026.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

ROCHA, Z. J. A Geração Z nas Organizações: comportamentos, expectativas e estratégias de integração no ambiente de trabalho. Revista Tópicos, 2026.

12. APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES DA GERAÇÃO Z E AOS LÍDERES/GESTORES

Pesquisa de TCC: A INTEGRAÇÃO DA GERAÇÃO “Z” NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Este questionário foi elaborado com o objetivo de coletar dados para o Trabalho de Conclusão de Curso Técnico em Recursos Humanos da ETEC CEU Cidade Dutra, visando analisar a percepção da Geração Z e de líderes e gestores acerca dos processos de integração organizacional.

Figura A1 – Formulário eletrônico utilizado para coleta de dados

Pesquisa de TCC: A INTEGRAÇÃO DA GERAÇÃO “Z” NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Prezados (as)

Contamos com sua participação para responder ao formulário anexo, o mesmo servirá para coleta de informações para o Trabalho de Conclusão de Curso Técnico em Recursos Humanos da ETEC da Unidade Descentralizada **CEU CIDADE DUTRA** no 1º semestre de 2026.

Pedimos a gentileza de responder até **03/06/2026**

Agradecemos sua participação!

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

PARTE I – IDENTIFICAÇÃO DOS RESPONDENTES

1. Qual é o seu ano de nascimento?

() Antes de 1995

- ☐ Entre 1995 e 2010
- ☐ Depois de 2010

2. Qual é o seu cargo?

- ☐ Cargo operacional (estagiário, auxiliar, analista, entre outros)
- ☐ Cargo de liderança (gestor, coordenador, gerente, entre outros)

SEÇÃO A – QUESTIONÁRIO DESTINADO À GERAÇÃO Z

3. Você está empregado atualmente?

- ☐ Sim, em regime CLT ou estágio/aprendiz
- ☐ Não, mas já tive experiências profissionais anteriores
- ☐ Nunca trabalhei

4. Há quanto tempo você trabalha nesta empresa (ou trabalhou na última)?

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

5. Qual é o seu cargo ou função atual?

- ☐ Operacional
- ☐ Administrativo

6. Como foi seu processo de adaptação nos primeiros meses dentro da empresa?

- ☐ Totalmente satisfatório
- ☐ Parcialmente satisfatório
- ☐ Parcialmente insatisfatório
- ☐ Totalmente insatisfatório

7. Você recebeu apoio da equipe ou dos gestores durante a adaptação?

- ☐ Sim, tanto da equipe quanto dos gestores

- ☐ Apenas da equipe (colegas de trabalho)
- ☐ Apenas dos gestores/líderes
- ☐ Não recebi apoio relevante

8. Quais foram as principais dificuldades que você enfrentou ao entrar na empresa? *(assinale todas as alternativas aplicáveis)*

- ☐ Entender a cultura, as regras e o ritmo da empresa
- ☐ Comunicação com a liderança ou equipe
- ☐ Falta de clareza nas tarefas e processos
- ☐ Adaptação aos horários ou modelo de trabalho (presencial/híbrido)
- ☐ Não senti dificuldades expressivas

9. Você sente que a empresa valoriza as ideias e opiniões dos jovens colaboradores?

- ☐ Sim, valoriza e frequentemente coloca em prática
- ☐ Valoriza em partes, nos ouve, mas raramente aplica as ideias
- ☐ Valoriza muito pouco, apenas em situações pontuais
- ☐ Não valoriza; as decisões vêm sempre de cima para baixo

10. Você acredita que possui oportunidades de crescimento profissional dentro da empresa?

- ☐ Sim, o plano de carreira é claro
- ☐ Sim, mas o processo é confuso ou muito demorado
- ☐ Sim, porém sinto que favorecem apenas funcionários mais antigos
- ☐ Não vejo oportunidades de crescimento

11. A empresa oferece treinamentos ou orientações para ajudar no seu desenvolvimento profissional?

- ☐ Sim, de forma constante e estruturada
- ☐ Sim, mas ocorrem raramente
- ☐ Apenas orientações informais no dia a dia
- ☐ Não oferece

12. O que poderia ser melhorado para facilitar a adaptação dos jovens na empresa? *(assinale todas as alternativas aplicáveis)*

- ☐ Criar processos de integração (onboarding) mais claros e acolhedores
- ☐ Oferecer treinamentos práticos mais detalhados sobre as tarefas
- ☐ Flexibilidade de horários ou implementação de modelo híbrido/home office
- ☐ Treinar gestores para fornecer feedbacks mais humanizados e constantes
- ☐ Reduzir a burocracia e ampliar os canais de comunicação com a liderança
- ☐ Implementar ações voltadas ao bem-estar e à saúde mental

SEÇÃO B – QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS LÍDERES E GESTORES

13. Como você avalia o impacto da Geração Z na cultura organizacional da empresa?

- ☐ Muito positivo, pois traz inovação e renovação ao ambiente
- ☐ Positivo, mas exige mudanças em algumas práticas tradicionais
- ☐ Desafiador, pois gera conflitos com processos tradicionais
- ☐ Negativo, pois prejudica o ritmo e a harmonia das equipes

14. Quais são as principais diferenças ou desafios que você identifica na Geração Z em comparação com outras gerações? *(assinale todas as alternativas aplicáveis)*

- ☐ Alta expectativa por feedbacks constantes e rápidos
- ☐ Maior busca por flexibilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional
- ☐ Menor tolerância a processos excessivamente burocráticos ou hierárquicos
- ☐ Necessidade de compreender o propósito do trabalho, e não apenas executar tarefas

15. Que tipo de suporte a empresa ou equipe oferece formalmente para a integração de novos colaboradores? *(assinale todas as alternativas aplicáveis)*

- ☐ Processo formal de integração (onboarding)
- ☐ Treinamentos técnicos iniciais
- ☐ Programa de mentoria (padrinho ou colega para acompanhamento)

[] Integração informal realizada pela própria equipe

16. Para você, qual é a importância de promover comunicação e feedbacks constantes para a Geração Z?

- () Essencial, pois favorecem o desempenho e o engajamento
- () Muito importante, embora demande tempo adicional da liderança
- () Importante, no mesmo nível exigido por outras gerações
- () Pouco importante, pois os processos internos já deveriam ser suficientes

17. Você acredita que os jovens recém-contratados demonstram alinhamento com os valores organizacionais no dia a dia?

- () Sim, absorvem e praticam os valores corporativos com facilidade
- () Na maioria das vezes, embora ocasionalmente questionem algumas regras
- () Raramente, pois focam apenas na execução técnica
- () Não, geralmente ocorre choque de valores que dificulta o trabalho