

DA CONTRATAÇÃO À RETENÇÃO:

como trabalhar melhor
com a Geração Z



Sumário

Quem é a Geração Z no ambiente de trabalho?
.....4

Da vaga ao primeiro contato: como atrair jovens talentos? 7

 Seleção com clareza e respeito..... 9

Integração: o começo define boa parte da permanência 10

 Mentoria no lugar de abandono.....11

Feedback constante não é cobrança o tempo todo..... 12

Flexibilidade com responsabilidade..... 13

Propósito, pertencimento e coerência..... 16

 Ambiente seguro para aprender..... 17

Crescimento: carreira não precisa ser promessa distante 18

Liderança preparada para uma relação mais dialógica..... 19

A Geração Z já está presente nos balcões, escritórios, fábricas, negócios digitais, atendimento, times comerciais e pequenas empresas. Formada por pessoas que nasceram em um ambiente marcado pela internet, por mudanças rápidas e por incertezas econômicas, essa geração chega ao trabalho com novas perguntas. Não quer apenas saber quanto vai ganhar, mas como vai aprender, com quem vai trabalhar, que impacto terá e se a empresa respeita sua vida fora do expediente. Para pequenos negócios, entender esse movimento não é luxo. É uma necessidade prática para contratar melhor, reduzir retrabalho, atender melhor clientes e construir equipes mais comprometidas. **Reter jovens talentos** depende menos de discursos motivacionais e mais de gestão clara, liderança presente e oportunidades reais de desenvolvimento. Trabalhar melhor com a Geração Z significa ajustar processos, alinhar expectativas e construir relações profissionais baseadas em confiança, aprendizado e responsabilidade compartilhada.



Quem é a Geração Z no ambiente de trabalho?

A Geração Z reúne, em geral, pessoas nascidas a partir da segunda metade da década de 1990. O [Pew Research Center](#), por exemplo, considera 1996 como o último ano da geração millennial e classifica os nascidos a partir de 1997 como parte da geração seguinte. No trabalho, esse recorte não deve virar rótulo, porque jovens de uma mesma geração vivem realidades diferentes. Há quem tenha começado cedo para ajudar a família, quem esteja no primeiro estágio, quem empreenda, quem estude à noite e quem já coordene equipes. Ainda assim, alguns dados ajudam empresários a compreender comportamentos frequentes.



No Brasil, o contexto digital é um fator importante. Segundo o relatório Digital 2025 Brazil, da [DataReportal](#), o país tinha 183 milhões de usuários de internet no início de 2025, o equivalente a 86,2% da população, além de 144 milhões de identidades de usuários em redes sociais. Esse ambiente de alta conectividade ajuda a explicar por que a Geração Z cresceu acostumada ao acesso rápido à informação, à comunicação instantânea e à comparação constante. Por isso, tende a valorizar clareza, velocidade de resposta e coerência entre o que a empresa promete e o que entrega.

Também demonstra abertura para tecnologia, diversidade, colaboração e aprendizagem contínua. Uma pesquisa da [McKinsey](#) sobre a Geração Z aponta que 65% dos jovens entrevistados valorizam saber o que acontece ao seu redor e sentir que têm controle sobre suas decisões. Já a pesquisa Gen Z & Millennial Survey 2025, da [Deloitte](#), realizada com mais de 23 mil participantes, mostra que essas gerações buscam crescimento, aprendizado, segurança financeira, propósito e bem-estar. O mesmo estudo indica que apenas 6% da Geração Z têm como principal objetivo de carreira alcançar cargos de liderança, o que sugere uma mudança na forma como muitos jovens enxergam o sucesso profissional.



Ao mesmo tempo, essa geração pode ter dificuldade com ambientes muito hierárquicos, processos lentos, feedbacks raros e lideranças que confundem cobrança com falta de orientação. Dados da [Gallup](#) mostram que o engajamento no trabalho tem caído especialmente entre profissionais com menos de 35 anos, reforçando a importância de expectativas claras, comunicação frequente e desenvolvimento contínuo. Para pequenos negócios, isso significa que atrair e manter jovens talentos não depende apenas de salário ou benefícios, mas também de gestão, aprendizado, reconhecimento e clareza sobre o papel de cada pessoa.

O desafio é transformar energia, repertório digital e vontade de crescer em desempenho consistente, sem abrir mão de disciplina, compromisso e qualidade na entrega. Esse ponto se torna ainda mais relevante diante das mudanças do mercado. O [Fórum Econômico Mundial](#) estima que 39% das competências essenciais dos trabalhadores devem mudar até 2030, o que reforça a importância de empresas capazes de desenvolver pessoas continuamente. Assim, compreender a Geração Z não significa aceitar todos os comportamentos sem critério, mas criar um ambiente em que orientação, tecnologia, autonomia e responsabilidade caminhem juntas.



Da vaga ao primeiro contato: como atrair jovens talentos?

O relacionamento com a Geração Z começa antes da entrevista. A forma como a vaga é divulgada já comunica a cultura da empresa. Anúncios genéricos, cheios de exigências desnecessárias e sem informação sobre salário, horário, local, benefícios ou rotina afastam bons candidatos. Para esse público, transparência é sinal de respeito. Mesmo quando a empresa não pode oferecer remuneração alta, pode apresentar com clareza o que oferece em aprendizagem, convivência, estabilidade, flexibilidade possível e perspectiva de crescimento.





A descrição da vaga deve mostrar o que a pessoa fará no dia a dia, quais competências são indispensáveis e quais podem ser desenvolvidas depois. Pequenas empresas cometem um erro comum quando procuram alguém iniciante, mas exigem experiência de profissional sênior. A Geração Z percebe essa incoerência rapidamente. Quando o negócio busca jovens em formação, precisa estar disposto a ensinar.

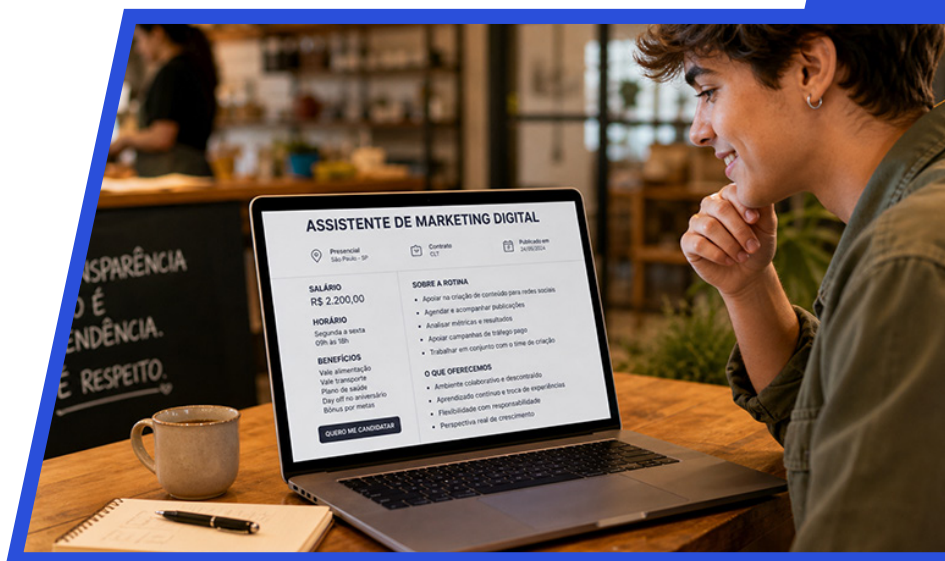
Seleção com clareza e respeito

O processo seletivo precisa ser **objetivo, organizado e humano**. Isso significa informar etapas, prazos, critérios de avaliação e retorno, mesmo quando a pessoa não for aprovada. A ausência de resposta prejudica a imagem da empresa e alimenta desconfiança. Nas entrevistas, vale investigar como a pessoa aprende, lida com pressão e quais experiências teve em escola, cursos, projetos, atendimento, tecnologia ou negócios familiares.



Integração: o começo define boa parte da permanência

Depois da contratação, os primeiros dias pesam muito na decisão de ficar ou procurar outra oportunidade. A Geração Z tende a se desmotivar quando encontra imprevisto, falta de instrução e contradição entre promessa e realidade. Receber alguém novo exige preparo simples, mas intencional. A empresa deve apresentar sua história, seus valores, sua rotina, seus clientes, suas regras, seus canais de comunicação e as pessoas de referência. A integração deve explicar o que significa fazer um bom trabalho.



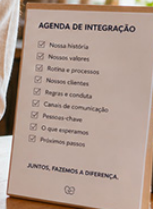
Mentoria no lugar de abandono

Acompanhar não significa vigiar. Significa oferecer direção. Uma prática eficiente é definir uma pessoa de referência para orientar o jovem nos primeiros meses. Essa mentoria pode esclarecer dúvidas, explicar códigos da cultura interna e ajudar na adaptação. Para pequenos negócios, uma conversa semanal de quinze minutos já pode orientar dificuldades, aprendizados e prioridades. Quando a empresa deixa a pessoa recém-contratada sozinha, aumenta o risco de erros, insegurança e desligamento precoce. Quando acompanha, acelera a aprendizagem.



Feedback constante não é cobrança o tempo todo

Um dos pontos mais citados sobre a Geração Z é a busca por feedback. Isso não significa que jovens queiram elogios permanentes ou validação a cada tarefa. Significa que desejam saber se estão no caminho certo, como podem melhorar e o que precisam desenvolver para avançar. Em muitas empresas, o retorno só aparece quando algo dá errado. Esse modelo gera ansiedade, ruído e sensação de injustiça. O feedback efetivo é específico, oportuno e equilibrado. Em vez de dizer apenas “você precisa melhorar”, a liderança pode explicar qual comportamento precisa mudar, em que situação ocorreu, qual impacto gerou e qual alternativa seria mais adequada. Para pequenos negócios, conversas curtas e frequentes funcionam melhor do que avaliações longas feitas uma vez por ano.



Flexibilidade com responsabilidade

A flexibilidade é tema central para a Geração Z, mas precisa ser compreendida sem caricaturas. Não se trata de trabalhar menos ou evitar compromisso. Trata-se de buscar modelos que respeitem produtividade, estudo, deslocamento, saúde mental e vida pessoal. Nem toda função permite trabalho remoto ou horários livres, especialmente em comércio, alimentação, saúde, operação, logística e atendimento presencial. Ainda assim, quase sempre há espaço para acordos mais inteligentes. A empresa pode organizar folgas com antecedência, evitar mudanças de última hora, permitir trocas planejadas, adaptar horários de estudantes, usar banco de horas bem controlado ou combinar momentos de trabalho concentrado.



Algumas empresas atuais ajudam a ilustrar essa mudança. O Spotify, por exemplo, adotou o modelo Work From Anywhere, permitindo que colaboradores escolham se trabalham principalmente de casa, do escritório ou em uma combinação dos dois, conforme função e contexto. O Nubank, após anos de modelo remoto com encontros presenciais periódicos, anunciou uma transição para um modelo híbrido a partir de 2026, buscando equilibrar colaboração presencial e foco individual. A Microsoft também tem comunicado uma abordagem de trabalho flexível que combina presença intencional, colaboração e possibilidade de organizar a rotina conforme as necessidades do trabalho. Esses exemplos mostram que flexibilidade não significa ausência de regras, mas um desenho mais consciente da forma de trabalhar.



Para pequenos negócios, as boas práticas precisam ser adaptadas à realidade da operação. Uma loja pode criar escalas com mais previsibilidade, comunicar mudanças com antecedência e permitir trocas planejadas entre colegas. Um restaurante pode organizar folgas de forma mais transparente e evitar sobrecarga recorrente nos mesmos horários. Um escritório pode combinar dias de foco, horários de entrada mais flexíveis e reuniões em momentos realmente necessários. Já empresas com atendimento por WhatsApp podem definir turnos claros, mensagens automáticas e metas de tempo de resposta, sem exigir disponibilidade permanente. O ponto principal é que flexibilidade deve vir acompanhada de metas claras. Quando a pessoa sabe o que precisa entregar, em qual prazo e com qual padrão, a autonomia deixa de ser ameaça e passa a ser ferramenta de desempenho.



Propósito, pertencimento e coerência

A Geração Z costuma valorizar empresas que demonstram propósito, mas isso não significa que todo negócio precise ter uma grande causa social para atrair talentos. Propósito também pode estar em atender bem a comunidade, gerar empregos no bairro, produzir com qualidade, agir corretamente com clientes, respeitar fornecedores e oferecer um ambiente digno. O que afasta jovens profissionais é a distância entre discurso e prática. Se a empresa fala em colaboração, mas não escuta ninguém, perde credibilidade. Se promete crescimento, mas não mostra critérios, gera frustração. Pertencimento nasce da coerência cotidiana.



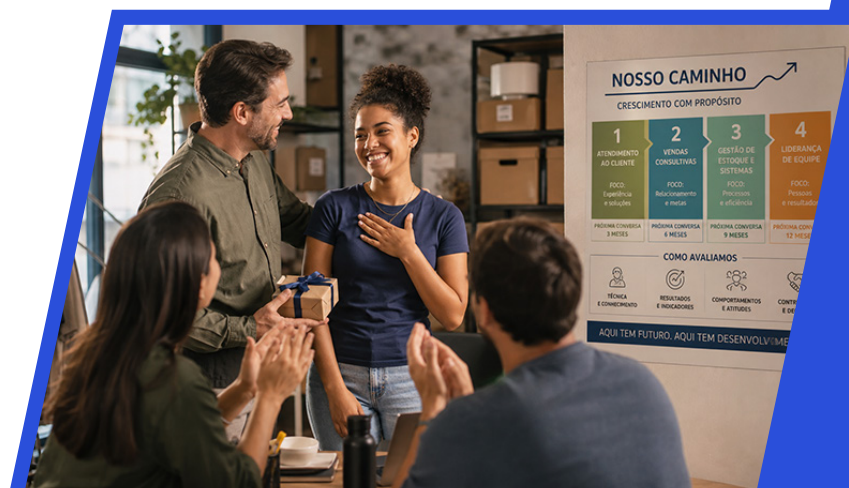
Ambiente seguro para aprender

Jovens em início de carreira vão errar. A questão é como a empresa lida com isso. Erros por descuido precisam ser corrigidos. Erros por falta de treinamento precisam ser analisados como falha de gestão. Uma cultura saudável diferencia má vontade de inexperiência. Quando há segurança para perguntar, pedir ajuda e admitir dúvidas, a aprendizagem é mais rápida. Isso não elimina a cobrança. Pelo contrário, torna a cobrança mais justa. A Geração Z tende a aceitar metas desafiadoras quando entende o motivo, recebe recursos adequados e percebe que a liderança também cumpre sua parte.



Crescimento: carreira não precisa ser promessa distante

Retenção depende de futuro visível. Muitos pequenos negócios não têm uma grande estrutura de cargos, mas podem construir trilhas simples de evolução. Um atendente pode aprender vendas consultivas, controle de estoque, operação de sistema, relacionamento com cliente e liderança de turno. O crescimento pode ser aumento de responsabilidade, domínio técnico, participação em decisões e reconhecimento progressivo. O importante é mostrar critérios: o que a pessoa precisa demonstrar para avançar, quais competências serão avaliadas e quando haverá nova conversa sobre evolução.



Liderança preparada para uma relação mais dialógica

Trabalhar com a Geração Z exige **lideranças menos autoritárias e mais consistentes**. Isso não significa perder autoridade. Significa trocar o comando baseado no medo por uma gestão baseada em clareza, exemplo e diálogo. Jovens profissionais tendem a questionar processos que não fazem sentido. Em vez de interpretar toda pergunta como desafio, a liderança pode enxergar a oportunidade de explicar, revisar ou melhorar. Mensagens truncadas, ironias, broncas públicas e ordens contraditórias prejudicam o engajamento. Conversas diretas, respeitosas e bem contextualizadas produzem resultados melhores. Em pequenas empresas, onde a convivência é próxima, o comportamento de quem lidera influencia fortemente o clima.



Da contratação à retenção, **trabalhar melhor com a Geração Z** requer menos julgamento e mais método. Essa geração não é homogênea, perfeita nem problemática por natureza. Ela reflete um tempo de mudanças aceleradas, informação abundante, insegurança econômica e novas formas de construir identidade profissional. Empresas que insistem em modelos confusos, silenciosos e pouco transparentes tendem a perder talentos. Empresas que ajustam sua gestão conseguem transformar diferenças geracionais em vantagem competitiva. Para o empreendedor, o caminho passa por divulgar vagas com clareza, selecionar com respeito, integrar com cuidado, orientar de perto, oferecer feedback frequente, flexibilizar com responsabilidade, criar ambiente coerente e mostrar possibilidades reais de crescimento. Quando a liderança aprende a escutar, explicar e desenvolver pessoas, o negócio ganha produtividade, reduz rotatividade e constrói uma cultura mais forte.





www.digital.rn.sebrae.com.br

0800 570 0800



SEBRAERN