

A CONTRIBUIÇÃO ESTRATÉGICA DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL FRENTE ÀS MUDANÇAS COMPORTAMENTAIS DA GERAÇÃO Z¹

Sther Marys Fagundes²

Vânia Lucia Pereira de Andrade³

RESUMO:

A necessidade de entender as dinâmicas de retenção de talentos no ambiente de trabalho contemporâneo é essencial para compreender o conceito de distintas gerações e suas experiências históricas e culturais, que influenciam perspectivas profissionais, expectativas e motivação. O foco deste estudo está na Geração Z, conhecida por sua familiaridade com a tecnologia, busca por flexibilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. O objetivo desta pesquisa foi investigar a interação entre as características comportamentais da Geração Z, as estratégias de retenção de talentos e o papel do psicólogo organizacional na gestão dessas mudanças. Nesta pesquisa bibliográfica exploratória, foram utilizadas fontes de bases de dados acadêmicas, como sites de busca científica, livros, revistas, bibliotecas virtuais e periódicos especializados, utilizando termos como "Geração Z", "comprometimento organizacional", "retenção de talentos", "psicólogo organizacional" e "satisfação no trabalho". Os resultados indicaram que empresas precisam revisar suas estratégias de retenção para atender à diversidade geracional, oferecendo benefícios além da remuneração, como crescimento profissional e alinhamento de valores. Motivação, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho foram os principais fatores que mantêm os funcionários comprometidos. Na manutenção de talentos, comunicação e cultura organizacional surgiram como relevantes. A psicologia organizacional não se limita à contratação, mas também promove o bem-estar e o desempenho dos colaboradores, buscando criar ambientes que favoreçam o crescimento pessoal e profissional, especialmente para retenção de talentos das novas gerações.

Palavras-chave: Retenção de talentos. Geração Z. Comprometimento organizacional. Psicologia organizacional. Satisfação no trabalho.

THE STRATEGIC CONTRIBUTION OF THE ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGIST IN THE FACE OF BEHAVIORAL CHANGES IN GENERATION Z

¹ Artigo de trabalho de conclusão de curso de Graduação em Psicologia do Centro Universitário Academia, na Linha de Pesquisa Processos Organizacionais. Recebido em 11/10/24 e aprovado, após reformulações, em 07/11/24.

² Discente do curso de graduação em Psicologia do Centro Universitário Academia (UNIACADEMIA). E-mail: stherfagundes@hotmail.com

³ Mestre em Psicologia pelo Centro Universitário de Brasília (UnICEUB) e docente do Centro Universitário Academia. E-mail: vaniaandrade@uniacademia.edu.br

ABSTRACT: This text deals with the need to understand the dynamics of talent retention in the contemporary workplace, and it is essential to understand the concept of generation. The distinct characteristics of each generation, such as the Baby Boomers, Generation X, Generation Y and Generation Z, are influenced by their historical and cultural experiences. These experiences influence their professional outlook, expectations and motivation. The focus of the topic is on members of Generation Z, known for their familiarity with technology, their search for flexibility and their ability to balance personal and professional life. In this sense, companies must change their retention strategies to cater for generational diversity, offering benefits that go beyond remuneration, such as constant growth, obstacles and alignment of organizational values with personal ones. Motivation, organizational commitment and job satisfaction are the main factors that keep employees engaged. In a competitive environment, keeping talent depends on strong communication and organizational culture. Organizational psychology has changed to meet these needs, now focusing not only on hiring employees, but also on their well-being and performance, helping to create work environments that promote personal and professional growth and satisfaction, especially for the younger generations.

Keywords: Talent retention. Generation Z. Organizational commitment. Organizational psychology. Job satisfaction.

1 INTRODUÇÃO

Com o ingresso massivo da Geração Z no mercado de trabalho, as empresas precisam reestruturar seus modelos de gestão de pessoas e desenvolver métodos que garantam sua retenção e engajamento. Tavares (2021) enfatiza que a atração e retenção de talentos dessa geração requer uma postura proativa, exigindo mudanças organizacionais para lidar com os desafios específicos que surgem. O potencial desses profissionais é crucial para o sucesso das organizações, especialmente em um cenário de transformação digital e globalização.

Atualmente, a remuneração não é o único fator que motiva os profissionais da Geração Z a permanecerem em uma empresa. Eles valorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, propósito no trabalho e oportunidades de crescimento contínuo. Para reter esses talentos, o ambiente de trabalho precisa atender a essas expectativas, uma vez que a satisfação com esses aspectos influencia diretamente na decisão de permanecer ou sair da organização. Em um mercado competitivo, as empresas devem adaptar-se para atrair e reter os melhores talentos, o que torna essencial o estudo de práticas de retenção voltadas para essa nova geração.

Compreender as características da Geração Z é crucial para que as empresas ajustem suas práticas de gestão, oferecendo condições de trabalho que promovam satisfação, produtividade e retenção. Essas mudanças são estratégicas e visam o desenvolvimento contínuo das organizações no longo prazo. Nesse sentido, o tema "A Contribuição Estratégica do Psicólogo Organizacional Frente às Mudanças Comportamentais da Geração Z" é relevante para entender como as empresas podem aprimorar suas práticas de gestão de pessoas.

A justificativa para este estudo está na necessidade urgente de as organizações compreenderem e adaptarem-se ao comportamento da Geração Z, que possui características e expectativas distintas em relação ao trabalho. Essa geração representa um desafio para as estratégias tradicionais de gestão de pessoas. A Geração Z busca maior autonomia, feedback imediato, desenvolvimento contínuo e um ambiente de trabalho com propósito, diferenciando-se das gerações anteriores, como os *Baby Boomers* e a Geração X. Isso exige estratégias de gestão mais alinhadas com suas demandas.

Compreender como as empresas podem atrair, reter e desenvolver talentos dessa geração tornou-se uma prioridade para garantir a competitividade e o sucesso organizacional. O psicólogo organizacional tem um papel fundamental nesse processo de adaptação das práticas de gestão. Esse profissional possui o conhecimento necessário para mediar as expectativas da Geração Z e as demandas organizacionais, oferecendo insights valiosos sobre comportamento humano e dinâmicas de grupo, essenciais para a criação de estratégias de retenção e engajamento.

Além disso, a escassez de estudos abrangentes e atualizados sobre o tema no Brasil reforça a importância desta pesquisa, que visa preencher essa lacuna e oferecer subsídios para gestores, psicólogos e profissionais de recursos humanos. A hipótese é que, ao adaptar as práticas de gestão para responder às demandas da Geração Z, como maior autonomia, feedback constante e desenvolvimento contínuo, as empresas podem aumentar a eficácia de suas estratégias de retenção, promovendo maior engajamento e satisfação no trabalho.

Portanto, o objetivo geral desta pesquisa foi investigar a interação entre as características comportamentais da Geração Z, as estratégias de retenção de talentos e o papel do psicólogo organizacional na gestão dessas mudanças. Para isso, a

pesquisa buscou explorar as características comportamentais da Geração Z no ambiente de trabalho, identificar estratégias eficazes de retenção de talentos e analisar o impacto do psicólogo organizacional na implementação de estratégias de gestão de mudanças voltadas para essa geração.

Para cumprir os objetivos deste estudo, adotou-se uma pesquisa de natureza bibliográfica exploratória, conforme destaca Gil (2008), que defende a eficácia desse método ao possibilitar ao pesquisador uma cobertura abrangente de fenômenos por meio de fontes secundárias, como livros e artigos científicos. As buscas foram realizadas em bases acadêmicas, utilizando termos como "Geração Z", "comprometimento organizacional", "retenção de talentos" e "psicólogo organizacional". Estudos que abordassem diretamente o comportamento da Geração Z no ambiente de trabalho e o papel do psicólogo organizacional foram selecionados, permitindo uma análise crítica dos dados coletados para identificar padrões e tendências relevantes ao tema.

2 O QUE SÃO AS GERAÇÕES

Ao abordar o conceito de geração no contexto de retenção de talentos, é fundamental entender que o termo "geração" vai além de uma simples classificação por idade. Conforme Soares (2009), a presença simultânea de diversas gerações no ambiente de trabalho atual demanda que a Gestão de Pessoas implemente estratégias inovadoras, flexíveis e criativas para gerenciar essa convivência. As diferenças entre as gerações têm se tornado um desafio significativo para os gestores atuais, que precisam adaptar suas práticas para garantir uma gestão eficaz de todos os grupos.

Essa perspectiva permite uma compreensão mais profunda das diferenças geracionais no ambiente de trabalho, uma vez que cada geração traz consigo valores, expectativas e comportamentos moldados por suas experiências coletivas. Ao entender essas nuances, as organizações podem desenvolver estratégias mais eficazes para atrair e reter talentos de diferentes gerações.

2.1 BABY BOOMERS

A geração dos *baby boomers*, composta por indivíduos nascidos entre 1946 e 1964, é frequentemente associada a valores como disciplina e obediência, o que

CADERNOS DE PSICOLOGIA, Juiz de Fora, v. 7, n. 13, p.411-428, jul./dez. 2025 – ISSN 2674-9483

facilita sua adaptação a estruturas organizacionais mais hierarquizadas. O termo "baby boomer" remete ao período de explosão de nascimentos após a Segunda Guerra Mundial, influenciando características comuns em suas perspectivas de vida e trabalho.

Essa geração é geralmente vista como altamente comprometida, competitiva e orientada para o alcance de metas. Os *baby boomers* tendem a se afastar das atividades operacionais e enfrentam dificuldades em lidar com perdas, além de desafios na comunicação e no fornecimento de feedback. Sua relação com as tecnologias digitais também é, em geral, mais limitada (Santos *et al.*, 2014). Além disso, são conhecidos por "abraçar a causa", dedicando-se intensamente ao trabalho e, muitas vezes, colocando-o acima de aspectos da vida pessoal. Esse comportamento reforça sua competitividade e o foco em resultados concretos, consolidando o compromisso com o sucesso profissional.

2.2 GERAÇÃO X

A Geração X abrange os indivíduos nascidos entre 1965 e 1980, que cresceram em um período marcado por instabilidade e mudanças sociais significativas. Descendentes dos Baby Boomers, esses indivíduos vivenciaram o aumento do número de divórcios e o ingresso massivo das mulheres no mercado de trabalho, o que muitas vezes os levou a passar parte da infância em creches. Além disso, foram moldados por eventos históricos como os choques econômicos das décadas de 1970 e 1980, tornando-se uma geração cética, materialista e resiliente.

No contexto profissional, tendem a preferir um ambiente de trabalho mais descontraído, com uma hierarquia menos rígida. Embora não gostem de regras em sua vida pessoal, reconhecem a importância delas no ambiente corporativo. Foram marcados por um período de crescimento nas empresas, e, como resultado dessa instabilidade, procuram desenvolver competências que aumentem sua empregabilidade. Demonstram um comportamento mais autônomo e empreendedor, com foco em alcançar resultados (Oliveira, 2009).

2.3 GERAÇÃO Y

A Geração Y, composta por aqueles nascidos entre 1980 e 1990, é marcada por uma transição significativa no mercado de trabalho. Esses profissionais cresceram em

meio a um ambiente de rápida expansão tecnológica, o que influenciou suas expectativas em relação ao trabalho. Eles valorizam a flexibilidade, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e buscam ambientes que promovam inovação e autonomia. Ao contrário das gerações anteriores, que priorizavam estabilidade e segurança no emprego, a Geração Y se preocupa em alinhar seus objetivos pessoais com o propósito das empresas em que atuam, buscando significado em suas carreiras.

Conforme Veloso *et al.*, (2012) a Geração Y no Brasil é caracterizada por um otimismo em relação ao crescimento profissional e por demonstrar um comprometimento afetivo com as organizações onde trabalham. Esses profissionais tendem a priorizar o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, valorizando ambientes que incentivam o desenvolvimento pessoal, além de oportunidades para aprendizado contínuo. Esse comportamento reflete uma mudança nas expectativas tradicionais, promovendo novas formas de relação entre empresas e colaboradores.

2.4 GERAÇÃO Z

A Geração Z inclui aqueles nascidos a partir dos anos 1990, conhecidos por sua habilidade de "zapear", ou seja, mudar rapidamente de foco entre diferentes tarefas e informações, algo característico de seu uso constante da tecnologia. Esses jovens cresceram imersos em um mundo digital e agora estão ingressando no mercado de trabalho, trazendo novas perspectivas e desafios para as organizações. Sua familiaridade com a tecnologia é uma marca registrada, influenciando tanto seu comportamento pessoal quanto suas expectativas no ambiente de trabalho.

A forma como esses jovens lidam com a tecnologia é uma das principais influências que molda suas expectativas. Mendes (2012) destaca que, com pouco mais de 20 anos, os membros da Geração Z possuem uma relação única com a tecnologia, o que impacta diretamente sua maneira de aprender, trabalhar e se comunicar. Eles valorizam a rapidez, a inovação e a flexibilidade, aspectos que definem suas expectativas tanto no âmbito pessoal quanto profissional. Diante disso, é fundamental contextualizar as gerações e suas características mais marcantes para compreender suas influências no trabalho. No entanto, o foco deste estudo será a Geração Z, cujas demandas representam os maiores desafios para as organizações contemporâneas.

3 CARACTERÍSTICAS DA GERAÇÃO Z

Na era da informação, surgiu um novo perfil de consumidor e trabalhador, caracterizado por um maior nível de informação e discernimento sobre uma ampla gama de temas. Esses indivíduos possuem uma elevada capacidade de tomar decisões de forma independente, orientando suas ações conforme seus próprios interesses. No entanto, apesar dessa autonomia, tendem a equilibrar suas escolhas pessoais com as opiniões alheias, buscando uma vida que lhes proporcione satisfação e bem-estar. Esse novo comportamento reflete uma mudança nas dinâmicas sociais, onde a individualidade é valorizada, mas ainda assim existe uma busca por conexão e validação social (Mendes, 2012).

Esses novos trabalhadores, embora frequentemente descritos como ansiosos e imediatistas, demonstram um forte compromisso com a sustentabilidade. Eles procuram por empregos em empresas cujos valores sejam compatíveis com os seus, priorizando organizações que promovam práticas sustentáveis e éticas. Hermes (2017) observa que, ao mesmo tempo, essa geração está sempre em busca de novos desafios que lhes permitam avançar em suas carreiras. Essa combinação de consciência ambiental e ambição profissional apresenta um novo desafio para as organizações, que precisam se adaptar a essas expectativas em evolução.

Diferentemente do passado, quando as empresas de recrutamento evitavam profissionais com histórico de passagens curtas por várias empresas, hoje há uma maior flexibilidade na aceitação desses currículos. A mudança na percepção reflete o reconhecimento de que as novas gerações valorizam experiências variadas e enriquecedoras, que contribuem para seu crescimento e desenvolvimento pessoal. Assim, os empregadores estão começando a ver a mobilidade como um sinal de adaptabilidade e busca por aprendizado, e não como uma falta de comprometimento (Maximiano, 2011).

A Geração Z, por sua vez, cresceu completamente imersa no mundo digital, desenvolvendo uma afinidade natural com a tecnologia e facilidade no uso de dispositivos eletrônicos. No ambiente profissional, Novaes (2016) explica que esses jovens desejam progressão rápida em suas carreiras e, quando não veem resultados imediatos, tendem a procurar novas oportunidades em outras organizações. Essa necessidade de feedback rápido e progresso constante destaca a importância de as

empresas implementarem práticas de gestão que atendam a essas expectativas, a fim de evitar a rotatividade.

Para lidar com essas mudanças geracionais, muitas empresas estão revisando seus processos de recrutamento, especialmente para programas de estágio e trainee. As adaptações incluem a criação de processos mais abrangentes e a oferta de uma maior diversidade de áreas de atuação, permitindo que os jovens explorem diferentes funções antes de se comprometerem com uma carreira específica. Isso não apenas facilita a descoberta de talentos, mas também promove um ambiente onde os novos profissionais se sentem valorizados e apoiados em suas jornadas (Figueiredo, 2015).

A Geração Z valoriza a flexibilidade e a liberdade no ambiente de trabalho, preferindo estruturas que integrem suas necessidades pessoais e sociais. Isso resulta em um ambiente mais dinâmico, onde as pessoas são vistas como recursos valiosos, e não apenas como peças dentro de uma estrutura organizacional (Alves *et al.*, 2021). Essa nova abordagem permite que as empresas se tornem mais ágeis e adaptáveis, respondendo melhor às demandas do mercado.

Segundo Hermes (2017), essa geração, devido à sua proximidade com a tecnologia, é mais proativa e tem uma capacidade maior de solucionar problemas, além de uma predisposição para inovação e criatividade. Entre os principais benefícios trazidos por esses jovens estão a agilidade, a flexibilidade e a capacidade de interagir com diferentes sistemas e pessoas, contribuindo para o aumento da produtividade. Essa nova mentalidade pode impulsionar as organizações em direção à modernização e eficiência.

Entretanto, um dos principais desafios enfrentados pelas organizações ao trabalhar com essa geração é a constante busca por novidades e o desejo de alinhar seu trabalho ao estilo de vida. Se não se identificarem com os valores da empresa ou surgirem oportunidades mais atraentes, esses profissionais não hesitam em buscar novos horizontes. Essa dinâmica pode aumentar a rotatividade e os custos associados a recrutamento, seleção e treinamento, exigindo que as organizações invistam em estratégias que promovam o engajamento e a retenção desses talentos (Borges e Silva, 2013).

4 RETENÇÃO DE TALENTOS

A retenção de talentos em uma organização refere-se ao conjunto de práticas e estratégias adotadas para manter os colaboradores valiosos e engajados, reduzindo a rotatividade e garantindo que suas habilidades e conhecimentos sejam preservados. É um desafio crescente e estratégico para as organizações modernas, especialmente em um ambiente de trabalho caracterizado pela diversidade geracional. Cada geração traz consigo um conjunto único de valores, expectativas e atitudes, que influencia diretamente suas percepções sobre o trabalho e seu comprometimento com a organização (Chiavenato, 2014).

No cenário atual, a satisfação no trabalho é considerada um pilar central na retenção de talentos, refletindo a percepção do empregado sobre sua relação com a organização e o valor que ele atribui a seu ambiente de trabalho. Essa satisfação é profundamente influenciada pela cultura da sociedade e exige uma compreensão abrangente dos fatores que a promovem em diferentes gerações. Segundo Marras (2011b), para gerações mais antigas, como os Baby Boomers, a satisfação costuma estar mais associada à estabilidade e segurança no emprego, fatores que refletem a busca por um desenvolvimento de carreira mais linear e previsível.

Para as gerações mais novas, como a Geração Z, o significado do trabalho e as oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional ganham maior relevância. Chiavenato (2014) destaca que entender essas diferenças gera valor significativo para as empresas, que devem adotar abordagens mais personalizadas e dinâmicas. É essencial que as organizações reconheçam que o que motiva uma geração pode não ser o mesmo para outra, adaptando suas práticas para criar um ambiente que valorize e retenha talentos de forma eficaz e alinhada com os diferentes perfis geracionais.

Além disso, a oferta de benefícios e programas de desenvolvimento é fundamental para manter o engajamento dos colaboradores. Gil (2001) destaca que a atualização tecnológica, treinamentos e um sistema de compensações robusto são elementos essenciais para esse engajamento. No entanto, essas estratégias devem ser adaptadas para atender a cada geração. Por exemplo, enquanto a Geração X valoriza segurança e benefícios tradicionais, a Geração Z tende a priorizar benefícios que promovam equilíbrio entre vida pessoal e profissional, como horários flexíveis e trabalho remoto.

A comunicação interna eficaz é outro aspecto que não pode ser negligenciado. Em um ambiente de trabalho intergeracional, é essencial que a comunicação seja clara,

transparente e adaptada às diferentes formas de recepção de informação de cada grupo. As gerações mais novas, acostumadas com a rapidez e a interatividade da comunicação digital, esperam que as empresas utilizem essas ferramentas para mantê-los informados e envolvidos. Isso não apenas melhora o engajamento, mas também reforça o sentimento de pertencimento à organização, um fator crítico para a retenção de talentos (Chiavenato, 2014).

O comprometimento organizacional, que se refere ao vínculo emocional que o empregado desenvolve com a organização, é outro componente vital na retenção de talentos. Godoy *et al.* (2008) argumentam que, em um ambiente competitivo, o conhecimento e as competências dos colaboradores tornam-se diferenciais críticos para o sucesso organizacional. Esse comprometimento é construído ao longo do tempo, por meio de ações que alinhem os valores pessoais dos colaboradores com os valores da organização.

Para as novas gerações, que buscam um propósito em suas carreiras, esse alinhamento é ainda mais importante. Empresas que conseguem demonstrar um compromisso com causas sociais, sustentabilidade e responsabilidade corporativa têm mais chances de reter esses talentos, pois isso ressoa com os valores que esses profissionais consideram importantes (Hofmeister, 2009).

Dentro desse contexto, a Geração Z apresenta desafios e oportunidades únicos para as organizações. Crescidos em um mundo digital, esses jovens esperam que as empresas estejam na vanguarda da tecnologia e que ofereçam um ambiente de trabalho que seja ao mesmo tempo desafiador e flexível. Para essa geração, a retenção de talentos não se baseia apenas em salários competitivos, mas também na capacidade da empresa de proporcionar um ambiente que promova a inovação, a colaboração e o crescimento pessoal. Chiavenato (2014) observa que os talentos florescem em ambientes que oferecem as condições necessárias para seu desenvolvimento contínuo, e isso é especialmente verdadeiro para a Geração Z, que valoriza a liberdade e a autonomia no trabalho.

O plano de carreira é outra ferramenta estratégica crucial para a retenção de talentos. Hofmeister (2009) define o plano de carreira como um meio pelo qual as empresas podem alinhar as ambições pessoais dos colaboradores aos objetivos organizacionais. Ao oferecer um caminho estruturado para o desenvolvimento profissional, as organizações proporcionam diretrizes claras para o crescimento

individual, que vão desde a formação e capacitação até oportunidades de promoção. Isso não apenas fortalece o comprometimento dos colaboradores, mas também aprimora a competitividade da empresa no mercado.

Dessa forma, um plano de carreira bem estruturado pode fazer a diferença na decisão de um colaborador entre permanecer na organização ou buscar oportunidades em outro lugar. Schuster (2012) complementa essa visão, destacando que o plano de carreira oferece um caminho para a evolução dentro da organização, fazendo uma diferença significativa tanto para a gestão quanto para os resultados organizacionais. Em um mercado de trabalho onde a lealdade à empresa é menos comum, um plano de carreira bem delineado pode ser a chave para reter os melhores talentos (Borges e Silva, 2013).

No entanto, a retenção de talentos vai além de planos de carreira e pacotes de benefícios. Envolve também a criação de uma cultura organizacional que valorize o desenvolvimento pessoal e profissional contínuo, encorajando os colaboradores a buscar novos desafios e a se desenvolverem tanto no âmbito pessoal quanto no profissional. Para Chiavenato (2004b, p. 27) “as mudanças que ocorrem nas empresas não são somente estruturais. São acima de tudo mudanças culturais e comportamentais transformando o papel das pessoas que dela participam”.

Nesse sentido, é fundamental reconhecer que a remuneração, embora importante, não é o único fator na retenção de talentos. Destaca-se de maneira clara a importância do capital humano nas organizações modernas:

“As pessoas devem ser visualizadas como parceiras de organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimento, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais” Chiavenato (2004a, p. 08).

A constante transformação em formato de fluxo reflete a modernidade contemporânea, conhecida como Modernidade Líquida. De acordo com Zygmunt Bauman (2007), a transição da modernidade “sólida” para a “líquida”, implica que as organizações sociais, como as estruturas que regulam escolhas individuais e padrões de comportamento, já não conseguem manter sua forma por longos períodos. Essas instituições se desintegram e se transformam mais rapidamente do que o tempo necessário para as estruturar.

Diante desse contexto, a retenção de talentos na era das novas gerações exige uma abordagem integrada e dinâmica, que leve em conta a satisfação no trabalho, o

comprometimento organizacional, a motivação e as características únicas de cada geração. As empresas que adotarem estratégias personalizadas e flexíveis, proporcionando desafios constantes e oportunidades de crescimento, estarão mais bem posicionadas para reter seus talentos em um mercado competitivo. Como Chiavenato (2014) ressalta, o talento prospera em ambientes que oferecem condições adequadas para seu desenvolvimento contínuo, sendo essa a chave para o sucesso organizacional.

Nesse sentido, o papel do psicólogo nas organizações é fundamental para a criação e implementação de estratégias eficazes de retenção de talentos, contribuindo para o alinhamento entre os objetivos da empresa e as expectativas dos colaboradores.

5 PSICOLÓGO ORGANIZACIONAL

A Psicologia Organizacional passou por uma evolução significativa ao longo das décadas, acompanhando as mudanças nas dinâmicas do mercado de trabalho e nas necessidades das empresas. Historicamente, o papel do psicólogo organizacional era limitado a funções burocráticas e administrativas, com pouco foco nas pessoas. No entanto, à medida que as organizações começaram a reconhecer a importância do capital humano para o sucesso, o papel desse profissional se expandiu para incluir uma gama de responsabilidades que visam otimizar o bem-estar e o desempenho dos colaboradores. Como afirma Chiavenato (2014), o foco organizacional deslocou-se do capital financeiro para o capital intelectual, sendo fundamental valorizar o conhecimento e as competências dos colaboradores.

No início, a Psicologia Organizacional concentrava-se principalmente na avaliação e seleção de pessoal, refletindo as demandas da industrialização entre o final do século XIX e início do século XX. Nessa época, o foco estava no capital monetário e na produção industrial. Com a transição para a era da informação, porém, o capital intelectual passou a ser o recurso mais valorizado nas organizações. Chiavenato (2014) destaca que essa mudança também levou o emprego a migrar do setor industrial para o de serviços, com o trabalho mental ganhando espaço sobre o manual, sinalizando uma era pós-industrial baseada no conhecimento.

Conforme as organizações evoluíram, a Psicologia Organizacional expandiu seu escopo para incluir o planejamento de projetos, diagnósticos situacionais e

consultoria. Essas novas responsabilidades refletem a crescente complexidade do ambiente empresarial, onde a produtividade não depende apenas de processos eficientes, mas também do bem-estar e do engajamento dos trabalhadores. Garcia *et al.* (2003) mostram que, ao lado de segurança e saúde mental, o conforto e o bem-estar passaram a ser focos essenciais para promover a qualidade de vida no ambiente organizacional.

A gestão eficaz dessas novas demandas se tornou crucial em um contexto onde as organizações são compostas por múltiplas gerações, cada uma com suas próprias expectativas e valores. A diversidade geracional traz desafios e oportunidades, exigindo que os psicólogos organizacionais desenvolvam habilidades para gerenciar as interações entre colaboradores de diferentes idades e contextos culturais. Para Ferreira (2008), o psicólogo organizacional deve transformar situações adversas em experiências positivas no trabalho, visando a integridade física, psicológica e social dos trabalhadores.

A retenção de talentos, por sua vez, tornou-se uma prioridade estratégica para as empresas, especialmente em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo e dinâmico. Nesse contexto, Marras (2011a) afirma que políticas de gestão de recursos humanos devem equilibrar produtividade e bem-estar dos colaboradores, considerando que as novas gerações buscam mais do que segurança financeira; elas desejam significado e oportunidades de crescimento.

Nesse contexto, Gil (2001) define a gestão de pessoas como uma função gerencial que busca a cooperação dos colaboradores para alcançar tanto os objetivos organizacionais quanto os individuais. Essa função envolve atividades essenciais, como recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho, que contribuem diretamente para a retenção de talentos. Através dessas práticas, é possível criar um ambiente em que os colaboradores se sintam valorizados e motivados, o que reflete positivamente no desempenho e na cultura organizacional.

A retenção de talentos na era das novas gerações exige uma abordagem integrada que considere a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e as características únicas dessas gerações. Bauman (2009) argumenta que as organizações têm a responsabilidade de cultivar e desenvolver qualidades que aprimorem o desempenho de seus membros, investindo em treinamento e

desenvolvimento para fortalecer o capital intelectual e preparar os colaboradores para os desafios do mercado de trabalho atual.

Investir em treinamento e desenvolvimento oferece múltiplos benefícios para as organizações, como aumento de produtividade, redução de erros e acidentes, melhor adaptação a novas tecnologias e criação de um ambiente de trabalho cooperativo. Esses benefícios não apenas fortalecem a competitividade da empresa, mas também promovem um ambiente onde os colaboradores podem realizar suas funções de maneira produtiva e gratificante. De acordo com Godoy *et al.* (2008), o treinamento busca otimizar o desempenho no curto prazo, enquanto o desenvolvimento visa preparar os colaboradores para funções mais complexas e de maior responsabilidade.

Por fim, a evolução da Psicologia Organizacional e do Trabalho reflete a necessidade contínua de adaptação às mudanças no ambiente empresarial. O papel do psicólogo organizacional é essencial para garantir que as empresas possam reter talentos e proporcionar um ambiente de trabalho que favoreça o bem-estar e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Como afirma Tavares (2021), para atrair e reter trabalhadores da Geração Z, as organizações precisam adotar uma postura proativa, promovendo mudanças planejadas que superem as adversidades enfrentadas nesse novo contexto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para finalizar este estudo, é fundamental ressaltar a importância de compreender as particularidades da Geração Z e seu reflexo nas organizações contemporâneas. A inserção dessa geração no mercado de trabalho ocorre em um cenário de rápidas mudanças, impulsionadas pela globalização, avanços tecnológicos e transformações culturais. As empresas enfrentam desafios inéditos para ajustar suas práticas de gestão de pessoas, buscando maneiras de se alinhar às expectativas e comportamentos dessa nova força de trabalho. A Geração Z, caracterizada pela facilidade com tecnologias digitais, por uma visão mais crítica das hierarquias tradicionais e pela forte busca por propósito e flexibilidade, traz novas exigências para o ambiente corporativo.

Nesse contexto, o papel do psicólogo organizacional torna-se ainda mais relevante. Este profissional não apenas atua na mediação de conflitos e no bem-estar

dos colaboradores, mas também age como um catalisador de inovação nas práticas de gestão, ajustando-as às demandas de uma geração altamente conectada e exigente. Compreendendo as novas dinâmicas de interação e trabalho, o psicólogo contribui para a criação de ambientes que não apenas atraiam, mas também retenham e desenvolvam os talentos da Geração Z. Isso é essencial, considerando que essa geração valoriza ambientes que promovam autonomia, propósito e oportunidades de crescimento contínuo, aspectos intrinsicamente ligados às novas formas de trabalho e à vida na sociedade atual.

As conclusões deste estudo também apontam que as empresas que desejam manter-se competitivas no cenário atual precisam implementar estratégias inovadoras de gestão de pessoas. Isso inclui o uso de tecnologias não apenas como ferramentas de trabalho, mas também como meios de engajamento e formação contínua, promovendo uma cultura organizacional que valorize a diversidade, inclusão e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Nesse sentido, o psicólogo organizacional desempenha papel fundamental ao desenvolver políticas de retenção que ultrapassem os benefícios financeiros, focando em reconhecimento, flexibilidade e oportunidades de aprendizado e evolução.

Na prática, espera-se que este estudo contribua para a compreensão do comportamento das gerações no ambiente de trabalho, particularmente em relação à satisfação e ao comprometimento organizacional. Ele auxilia na compreensão dos aspectos motivacionais, das tomadas de decisão e das estratégias de retenção de talentos. Destaca-se a necessidade de maior entendimento sobre as diferentes gerações no trabalho, suas orientações e atitudes diante do ambiente profissional.

A psicologia organizacional exerce um papel vital, especialmente em um cenário marcado por avanços tecnológicos constantes e situações potencialmente estressantes. Treinamentos contínuos e suporte psicológico são essenciais para os membros das equipes. Infere-se que a aplicação da psicologia nos setores organizacionais é relevante e estratégica, promovendo tanto a saúde mental quanto a produtividade.

A análise do material pesquisado permitiu destacar contribuições teóricas e práticas, ressaltando implicações para a gestão de pessoas e sugerindo estratégias que podem ser aplicadas pelas organizações para lidar com as demandas da Geração

Z. Embora a pesquisa tenha sido ampla, enfrentou limitações, como a qualidade e disponibilidade das fontes, o que poderá ser abordado em futuras pesquisas.

Por fim, as implicações práticas deste estudo demonstraram que as organizações contemporâneas precisam se reinventar para atender às expectativas de uma geração que está moldando o futuro do trabalho. A Geração Z valoriza não apenas recompensas financeiras, mas também ambientes que estejam alinhados aos seus valores e estilo de vida. O papel do psicólogo organizacional é central para facilitar essa adaptação, ajudando as empresas a construírem culturas organizacionais mais resilientes e preparadas para enfrentar os desafios atuais e futuros. O cenário atual, com suas rápidas transformações e demandas complexas, requer abordagens que combinem inovação, flexibilidade e propósito, tornando o psicólogo organizacional um profissional essencial para a excelência organizacional no contexto global.

REFERÊNCIAS

ALVES, Gidelaine Cristina et al. Estudo do contexto das gerações X, Y e Z no mercado de trabalho. **Revista GeTeC**, v. 10, n. 31, 2021. Disponível em: <2509-Texto do Artigo-9088-1-10-20210725 (1).pdf>. Acesso em: 22 abr. 2024.

BAUMAN, Zygmunt. **Tempos líquidos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

BAUMAN, Zygmunt. **A arte da vida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.

BORGES, Maria de Lourdes; SILVA, Adelina G. da. **Implicações de um Cenário Multigeracional no Ambiente de Trabalho: Diferenças, Desafios e Aprendizagem**. 2013. Disponível em: [Implicações de um Cenário Multigeracional no Ambiente de Trabalho: Diferenças, Desafios e Aprendizagem - PDF Download grátis \(docplayer.com.br\)](#). Acesso em: 22 abr. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. 8. tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 2004a.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004b.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: Como reter talentos na organização**. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri, SP: Manole, 2014.

FERREIRA, Maria Cristina. A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões empíricas e teóricas. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 11, n. 1, p. 82-99, 2008. Disponível em: [A ergonomia da atividade](#)

se interessa pela qualidade de vida no trabalho?: Reflexões empíricas e teóricas (bvsalud.org). Acesso em: 16 Ago. 2024.

FIGUEIREDO, J. L. M. de; AUOZANI, L. R. S.; SOUZA, P. A. R. de; COSTA, S. R. da. Desenvolvimento da liderança da Geração Y: O caso de uma cooperativa de crédito em Mato Grosso. **Revista da FAE**, v. 18, n. 1, p. 148-161, 2015. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/37>. Acesso em: 22 abr. 2024.

GARCIA, José Maria; VALDEHITA, S. R.; JOVER, J. L. **O que é Psicologia do Trabalho**. Madrid: Biblioteca Nova, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Cap. 6, 7 e 8.

GODOY, Arilda Schmidt et al. **Gestão do fator humano: Uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HERMES, Laura Nedel. **Os principais desafios da gestão de pessoas frente às diferentes gerações do atual mercado de trabalho**. 90 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Curso de Administração, Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11624/1993>. Acesso em: 22 Abr. 2024.

HOFMEISTER, Deise Leia Farias. **Planejamento de carreira**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Saraiva, 2011a.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011b.

MENDES, T. Geração Y: Forjada pelas novas tecnologias. **Revista Brasileira de Administração (RBA)**, n. 91, p. 52-54, nov./dez. 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

NOVAES, Tiago et al. Geração Z: Uma análise sobre o relacionamento com o trabalho. **Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão**, v. 5, n. 2016, p. 1-16, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18226/35353535.v5.2016.52>. Acesso em: 22 abr. 2024.

SANTOS, W. P. D.; LISBOA, W. T. Os “nativos digitais” brasileiros e suas práticas de consumo e de relacionamento com as empresas: Perspectivas, tendências e oportunidades às relações públicas. **Prisma.com (Portugal)**, n. 24, p. 139-161,

2014. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/73144>. Acesso em: 11 ago. 2024.

SOARES, A. C. **Novas tecnologias e as mudanças comportamentais e organizacionais**. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/novas-tecnologias-e-as-mudancas-comportamentais-e-organizacionais/2001/>. Acesso em: 11 ago. 2024.

SCHUSTER, Marcelo da Silva; DIAS, Valéria da Veiga. Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado: Uma discussão à luz das teorias motivacionais. **Revista de Administração IMED**, v. 2, n. 1, p. 1-17, 30 mar. 2016. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/123>. Acesso em: 22 abr. 2024.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: Era das conexões, tempo de relacionamentos**. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

TAVARES, Ana Carolina Azevedo Oliveira. **Atração e retenção da Geração Z: Desenvolvimento de um programa de intervenção**. Dissertação (Mestrado) – Curso de Psicologia, Universidade do Porto, Porto, 2021. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10216/134922>. Acesso em: 29 abr. 2024.

VELOSO, E. F. R. **É Possível Negar a Existência da Geração Y no Brasil?** Organização & Sociedade, v. 19, n. 63, p. 745-747, Salvador, 2012.