

Sexta-Feira, 10 de Abril de 2026

A Geração Z não é o problema

RODRIGO DIB

Quando uma empresa perde um talento jovem no terceiro mês, a narrativa que se instala nos corredores raramente questiona o ambiente. Questiona o jovem. "Ansioso demais." "Não soube esperar." "Essa geração não tem comprometimento." O diagnóstico se repete com uma uniformidade que deveria, por si só, gerar suspeita — porque quando todo mundo concorda tão rapidamente sobre algo complexo, é sinal de que ninguém está pensando direito.

O problema com esse diagnóstico não é que seja completamente falso e sim que para na parte mais cômoda.

Se o problema é só comportamental, a solução é simples: corrigir os jovens, treinar resiliência, pregar paciência.

Mas se o que chamamos de impaciência for, na verdade, uma incompatibilidade estrutural entre um modelo de trabalho desenhado para outro mundo e uma geração formada em condições radicalmente diferentes, então a conversa muda de tom — e de responsável.

Esse segundo caminho é o que o debate corporativo brasileiro insiste em não tomar.

O ambiente que formou essa geração não foi acidente

Nenhuma geração é resultado só dela mesma.

Como sempre falo em fóruns que participo sobre o tema e também no meu livro “O Mundo é seu, mas calma lá”, uma geração é sempre produto direto do contexto em que cresceu. E esse contexto, no caso da Geração Z, é o primeiro na história humana inteiramente organizado sob demanda: streaming que eliminou a grade fixa, e-commerce que encurtou a espera de semanas para horas, comunicação que tornou distância geográfica irrelevante, e agora inteligência artificial que comprime em segundos o que levaria horas de pesquisa. Segundo o IBGE, mais de 90% dos jovens brasileiros entre 15 e 24 anos usam a internet diariamente.

Não é dado de acesso — é dado de formação. É o ambiente em que aprenderam o que é normal esperar, o que é razoável exigir, o que significa eficiência.

A pergunta que o mercado evita fazer é simples: por que esperaríamos que essa geração chegasse ao trabalho com a mesma relação com tempo e hierarquia que um profissional formado nos anos 1990 — quando conhecimento era escasso, carreira era linear e referências de sucesso eram locais e geracionais?

Não é a mesma base cognitiva. Não é o mesmo repertório. Não é razoável esperar o mesmo comportamento e chamar de defeito quando ele não aparece.

A narrativa dominante insiste em falta de comprometimento. Os números contam uma história diferente.

44% da Geração Z rejeita empregos sem aprendizado contínuo ou desenvolvimento claro. Não é fuga do trabalho — é fuga da estagnação. Deloitte Global Survey, 2024

23% dos jovens profissionais se consideram engajados no trabalho. O número baixo não reflete preguiça. Reflete desconexão com estruturas que não fazem sentido. Gallup State of the Global Workplace, 2024

Há ainda o dado que ninguém gosta de colocar na mesma frase que a crítica aos jovens: o Fórum Econômico Mundial estima que 44% das habilidades profissionais devem mudar até 2027. Isso significa que o mercado que cobra paciência para aprender "o jeito certo" está simultaneamente admitindo que esse jeito certo tem prazo de validade curto.

Existe uma incoerência aqui que merece ser nomeada: empresas pedem adaptabilidade como competência, mas resistem quando ela aparece na forma de questionamento do que sempre foi feito assim.

O paradoxo que ninguém quer citar

Existe uma ironia específica nesse debate que raramente aparece em artigos sobre Geração Z — talvez porque incomode os dois lados. As empresas que mais encantaram essa geração, que moldaram seus valores sobre cultura, autonomia e propósito, são as mesmas que nos últimos dois anos protagonizaram as maiores demissões em massa da história recente e reverteram, uma após outra, suas políticas de trabalho flexível. Google, Meta, Amazon: todas voltaram a cobrar presença, controle e o modelo que antes criticavam publicamente. A Gen Z sente que comprou um ingresso para um show que foi cancelado na metade.

Isso não invalida os valores que a Geração Z internalizou. Mas cria uma tensão real e pouco discutida: a geração que foi formada assistindo a promessa de que trabalho poderia ser diferente está encontrando, na prática, um mercado que recua dessa promessa.

Parte do desengajamento que o RH trata como traço de personalidade é, na verdade, resposta legítima a uma contradição estrutural — e não tem cura em treinamento de resiliência.

O que as organizações que funcionam já entenderam

As empresas que conseguem engajar esse perfil não fizeram milagres nem abandonaram os fundamentos.

Fizeram algo mais simples e mais difícil ao mesmo tempo: pararam de usar tempo como principal proxy de valor. Ciclos de feedback mais curtos, critérios de crescimento baseados em entrega e não em tempo de casa, clareza sobre trajetória desde o início — não como promessa vaga, mas como contrato transparente. Autonomia com responsabilidade, não autonomia como slogan. Flexibilidade personalizada, ou seja, desde que você me entregue o que é esperado, eu me adapto a você, sem problemas.

O detalhe mais revelador é que essas mudanças melhoram o desempenho em todas as faixas etárias. Profissionais sêniores também respondem melhor a feedback frequente, critérios claros e menos burocracia desnecessária.

O que reforça o que o debate insiste em ignorar: o problema nunca foi a geração.

A pergunta que ninguém está fazendo

Estamos em 2026. A inteligência artificial generativa já mudou, de forma irreversível, o que significa aprender, produzir e gerar valor profissional. Um trabalho que antes levava um dia pode ser feito em horas. Uma pesquisa que exigia semanas pode ser estruturada em minutos. O resultado — quando bem calibrado — continua sendo bom. O que mudou foi o tempo para chegar lá.

Isso obriga uma revisão que o mercado ainda adia: se produtividade mudou, se ferramentas mudaram, se a forma de aprender e gerar impacto mudou, por que promoção e salário ainda estão associados a anos de casa e experiência e não a entrega consistente?

Por que carreira ainda é pensada como espera, e não como evolução verificável? Seguir medindo esforço pelo relógio, num ambiente onde o relógio deixou de ser a métrica relevante, não é tradição a ser preservada. É ineficiência a ser corrigida.

Construção de carreira continua exigindo consistência, esforço e tempo. Isso não mudou e não vai mudar.

O que a Geração Z desafia — e faz bem em desafiar — não é a necessidade de se desenvolver. É a lógica de que desenvolvimento precisa ser lento por padrão, que hierarquia vale mais que entrega, que reconhecimento deve sempre chegar tarde. Esse desafio, quando as empresas param de tratá-lo como ameaça e começam a tratá-lo como dado, é exatamente o tipo de pressão que melhora organizações.

A pergunta útil nunca foi "como corrigimos essa geração?"

A pergunta útil é: o que o nosso modelo precisa mudar para não perder quem vai sustentar o mercado nas próximas duas décadas?

Sinais ignorados viram custo. E esse custo — em rotatividade, em engajamento perdido, em talentos que foram embora — já está aparecendo nos balanços de quem escolheu não prestar atenção.

No final, a pergunta não é sobre eles. É sobre nós.

Estamos dispostos a revisar o que sempre funcionou — ou pelo menos o que sempre foi feito — com a mesma velocidade que exigimos deles?

Porque continuar respondendo a um mundo novo com respostas antigas não é uma sabedoria acumulada e sim o diagnóstico errado de sempre, repetido com confiança impressionante.

Rodrigo Dib é *superintendente Institucional do Centro de Integração Empresa-Escola - CIEE*