



Liderança Multigeracional

Momentos de carreira, dados e decisões

Índice

- 03** Introdução
- 04** Como definimos as gerações neste material
- 06** Cenário do mercado de trabalho
- 08** Desconstruindo estereótipos
- 11** Taxa de desemprego por geração
- 12** Futuro do mercado de trabalho
- 13** O que mantém ou afasta os profissionais das empresas
- 16** Inteligência artificial: estágios de adoção por geração
- 17** O que cada geração valoriza em benefícios
- 18** Prioridades
- 23** Da análise à ação
- 24** Modelos de abordagem para atrair e reter talentos
- 25** Metodologia
- 26** Soluções Robert Half

Introdução

Quatro gerações convivem hoje no mercado de trabalho: Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z, **cada uma marcada por contextos históricos, econômicos e tecnológicos distintos.** Esses fatores influenciam a forma como enxergam carreira, propósito e ambiente profissional.

Ainda assim, evidências recentes indicam que muitas diferenças atribuídas às gerações são, na prática, comuns a qualquer profissional ou refletem etapas do ciclo de vida, como início de carreira, amadurecimento e aumento de responsabilidades.

Por que este material é importante

Classificações geracionais ajudam a identificar tendências, mas são insuficientes para orientar decisões de gestão. Este material parte dessa premissa para analisar, de forma estruturada, os fatores que influenciam atração, engajamento e retenção, como liderança, desenvolvimento, remuneração e contexto de mercado.

Em um ambiente de maior volatilidade e exigência dos profissionais, **decisões eficazes exigem menos generalizações e mais precisão analítica.** O objetivo é apoiar líderes e áreas de RH na construção de estratégias mais consistentes e alinhadas à realidade atual do mercado de trabalho.





Como definimos as gerações neste material

As faixas etárias que delimitam cada geração podem variar conforme a fonte e o contexto analisado. Para garantir consistência na análise dos dados e considerando que nossas pesquisas ouvem exclusivamente profissionais com 18 anos ou mais, adotamos, neste material, recortes etários com base na idade atual dos respondentes:

Baby Boomers

Baby Boomers:
mais de 60 anos

Geração X

44 a 59 anos

Geração Y (Millennials)

26 a 43 anos

Geração Z

18 a 25 anos*

Esses recortes foram definidos para refletir a composição da amostra no momento da pesquisa e viabilizar comparações consistentes entre os grupos. As gerações são utilizadas como referência analítica, e não como categorias rígidas, já que momentos de carreira e experiências individuais também influenciam comportamentos e expectativas profissionais.

*As pesquisas foram respondidas por pessoas com mais de 18 anos apenas.



Como definimos as gerações neste material

Este material utiliza cortes geracionais como uma lente para entender predisposições coletivas formadas por contextos históricos e momentos de desenvolvimento semelhantes. Não se trata de estereótipos, mas de padrões amplos observáveis em dados, como familiaridade com tecnologia, relação com a informação e expectativas em relação ao trabalho.

GERAÇÃO	BOOMER	GEN X	MILLENNIAL	GEN Z
EVENTO ECONÔMICO	Crescimento pós-guerra e estabilidade econômica	Recessões, reestruturações e quebra de modelos tradicionais (ex: pensões)	Entrada no mercado em contexto de crise e transformação	Formação em ambiente de alta volatilidade e incerteza
EVENTO POLÍTICO/SOCIAL	Estruturas corporativas hierárquicas	Maior autonomia desde cedo	Expansão educacional e pressão por qualificação	Exposição a crises simultâneas (econômicas, sociais, sanitárias)
TECNOLOGIA	Tecnologia analógica (ex: telefone fixo)	Digitalização inicial (internet na vida adulta)	Internet na formação (adolescência/juventude)	Nativo digital (conectividade plena desde a infância)
RESULTADO: ABSORÇÃO	Valorização de estabilidade, progressão linear e vínculo de longo prazo	Pragmatismo, autossuficiência e menor dependência institucional	Foco em desenvolvimento contínuo, adaptabilidade e propósito	Expectativa de transparência, agilidade, feedback e coerência entre discurso e prática



Cenário do mercado de trabalho Disputa por talentos

84%

das empresas têm dificuldade em contratar profissionais qualificados.

2,5%

é a taxa de desemprego entre profissionais com ensino superior — menor nível histórico.

Retenção

24%

das empresas brasileiras registraram aumento de turnover em 2025, na comparação com 2024.

61%

dos profissionais brasileiros pretendem buscar um novo emprego em 2026.



Saúde mental

**Top 4
prioridade**

O bem-estar está entre as quatro maiores prioridades da liderança em 2026.

30%

dos líderes receberam diagnóstico de estresse, ansiedade ou burnout no último ano.

Liderança

50% +

das empresas estão criando cargos intermediários para acelerar a formação de líderes.

Futuro do trabalho

**8 em
cada 10**

profissionais veem a automação como aliada no dia a dia.

48%

dos gestores pagariam mais por profissionais com domínio de IA aplicada aos negócios.

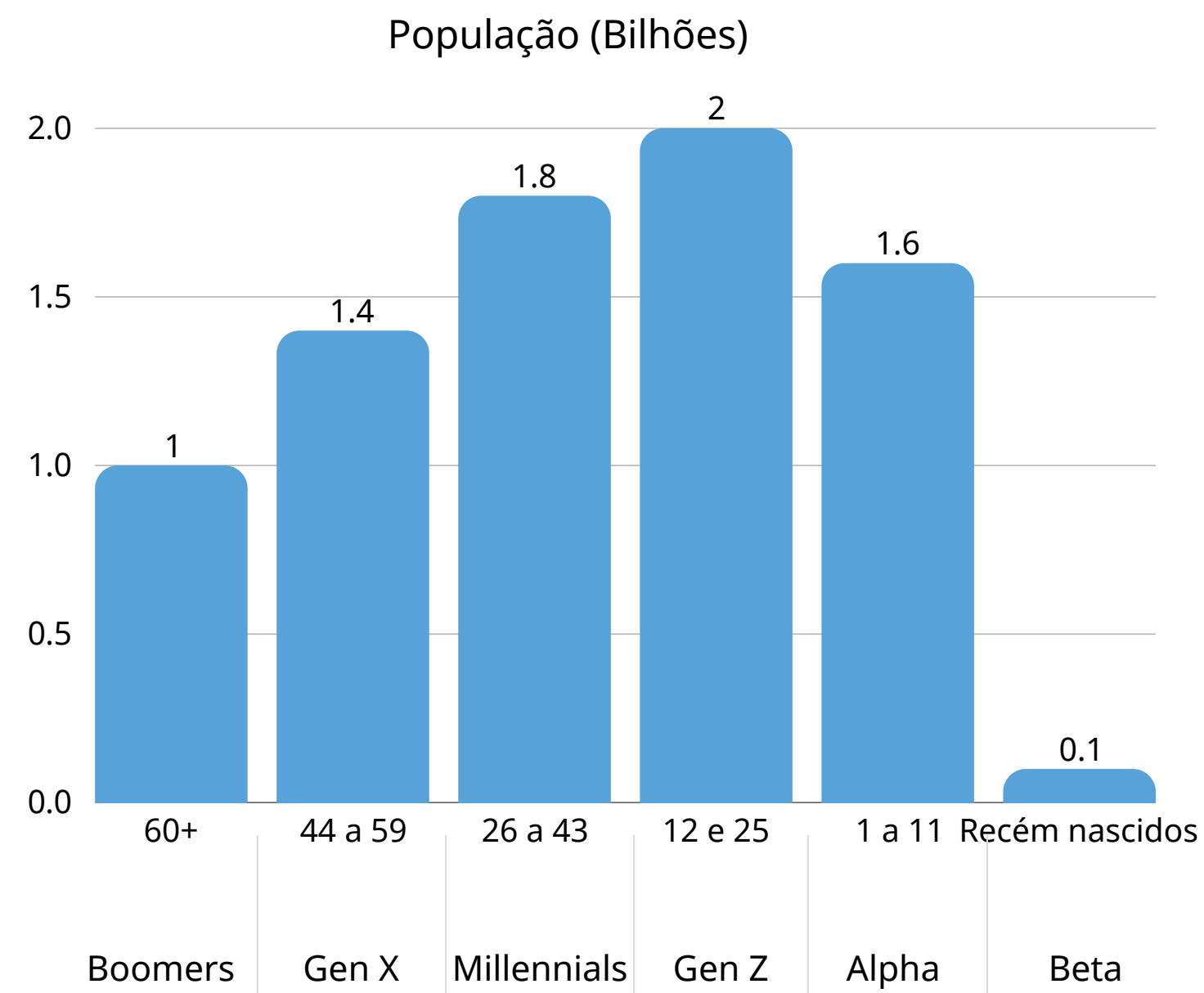


Desconstruindo estereótipos

Muitos comportamentos atribuídos às gerações são explicados, sobretudo, por idade e contexto, e não por características geracionais fixas. Rotatividade no início da carreira, busca por crescimento acelerado e menor tolerância a estruturas rígidas **refletem fases profissionais, não gerações.** Os dados mostram, por exemplo, que a Geração Z é hoje o maior contingente populacional, o que amplia sua visibilidade nas organizações e pode fazer comportamentos típicos desse estágio de vida parecerem “traços geracionais”, quando na verdade são efeitos de volume e de ciclo profissional.

Sem essa distinção, o debate perde precisão. **Generalizações simplificam o diagnóstico e desviam o foco do que efetivamente impacta os resultados das organizações:** qualidade da liderança, oportunidades de desenvolvimento e competitividade na atração e retenção de talentos.

Para as lideranças, a implicação é direta: não se trata de adaptar a gestão a uma geração específica, mas de qualificar a leitura organizacional com base em dados e contexto, fortalecendo a comunicação, o alinhamento de expectativas e a relação entre empresa e colaborador.



Fonte: World Data Lab (2024)

Desconstruindo estereótipos

Quebra de paradigmas - mitos vs realidade

MITO: Geração Z ainda não tem relevância econômica

REALIDADE: Já representa cerca de **40% dos consumidores globais**

MITO: Jovens não se preocupam com dinheiro

REALIDADE: Há **crescente participação em investimentos**, incluindo ativos digitais

MITO: Só jovens querem flexibilidade

REALIDADE: A **flexibilidade é prioridade para todas as gerações**

MITO: Profissionais mais velhos não acompanham mudanças

REALIDADE: A **requalificação impacta todas as idades**

MITO: Jovens são mais instáveis no trabalho

REALIDADE: A mobilidade está mais ligada à **fase de carreira do que à geração**

Fontes: McKinsey; Deloitte; World Economic Forum; LinkedIn; Microsoft; Gallup; BofA; OECD.





Contexto de mercado: o papel da idade na dinâmica de trabalho

De acordo com o IBGE, a taxa de desemprego no Brasil está no nível mais baixo desde o início da série histórica, refletindo uma trajetória de recuperação gradual do mercado de trabalho nos últimos anos. **Esse cenário indica maior absorção de profissionais e amplia a mobilidade no mercado**, criando um ambiente em que candidatos tendem a ter maior poder de escolha.

Taxa de desemprego por geração

Ao observar o mercado por faixa etária, **o padrão se torna mais claro: taxas de desemprego são estruturalmente mais altas entre profissionais mais jovens**. Isso não reflete uma característica geracional, mas o **estágio de entrada no mercado**, com menor experiência, maior experimentação de carreira e maior exposição à rotatividade.

Por outro lado, **profissionais mais experientes tendem a apresentar maior estabilidade**, sustentada por repertório técnico, especialização e redes construídas ao longo do tempo.

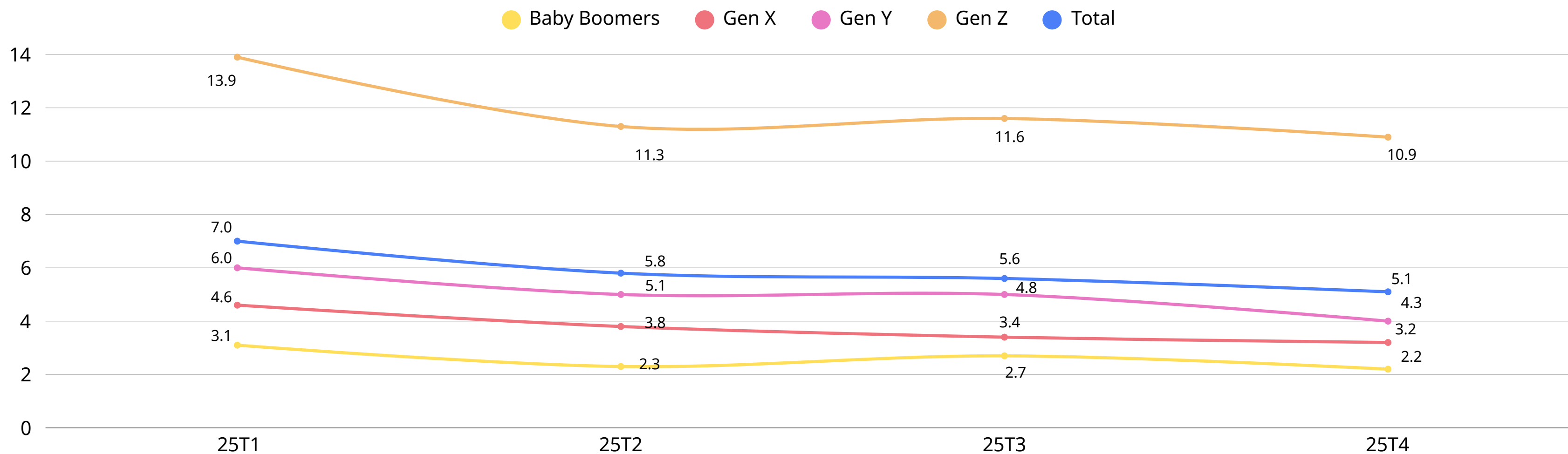
Essa dinâmica reforça um ponto central: **diferenças de comportamento e empregabilidade estão mais relacionadas ao momento de carreira do que à geração**. Maior rotatividade entre jovens, por exemplo, é um fenômeno esperado, resultado de transição, teste de caminhos e adaptação ao mercado, e não um desvio de comportamento.

Ler esses dados corretamente permite qualificar o diagnóstico organizacional: o que muitas vezes é interpretado como “problema geracional” é, na prática, uma dinâmica natural do ciclo profissional em um mercado mais ativo e competitivo.

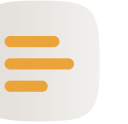


Taxa de desemprego por geração

População em geral

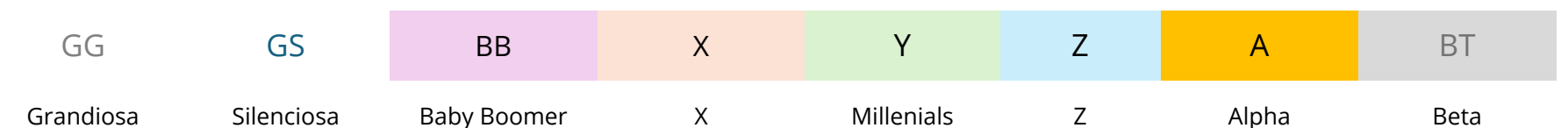
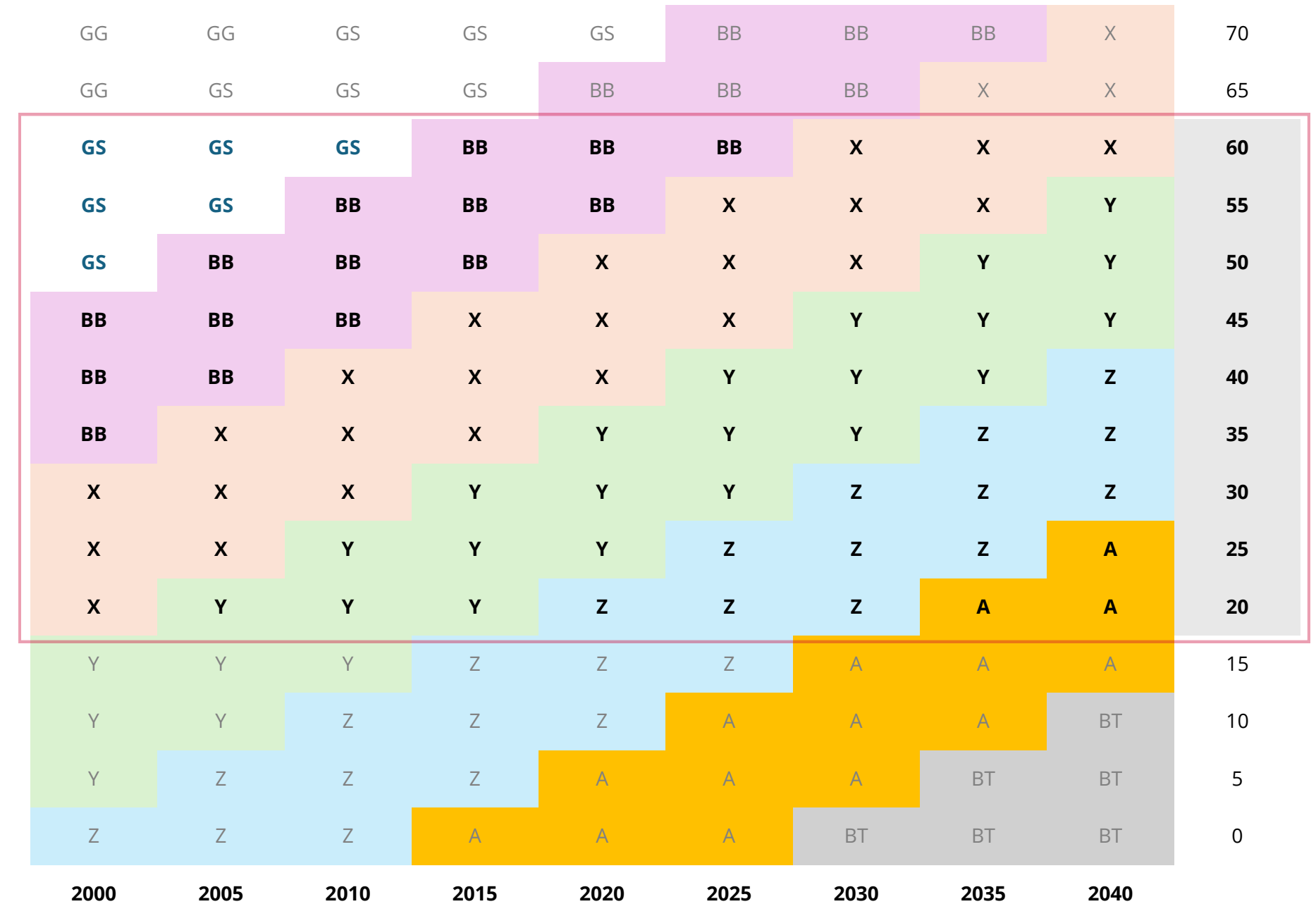


Fonte: IBGE / Pnad



Futuro do mercado de trabalho

- Até 2030, a **Geração Z será maioria** e avançará para **funções de coordenação e gestão inicial**.
- Novas expectativas de **carreira, propósito e feedback** passam a **pressionar modelos tradicionais**.
- Entre 2030 e 2040, haverá **4 a 5 gerações convivendo simultaneamente**.
- Aumenta a **complexidade da gestão: ritmo, comunicação, desenvolvimento e recompensas**
- Entre 2030 e 2040, **Millennials estarão no pico de poder organizacional**.
- Ocupam **diretorias e posições com P&L**, influenciando **liderança e tomada de decisão**.
- A partir de 2035, entrada da **Geração Alfa**.
- Novas demandas em **tecnologia, aprendizagem e experiência profissional**.
- **Saída dos Baby Boomers** exige atenção.
- Necessidade de **transferência de conhecimento, sucessão e preservação da memória institucional**.
- Risco de **perda de expertise acumulada**.





O que mantém ou afasta os profissionais das empresas

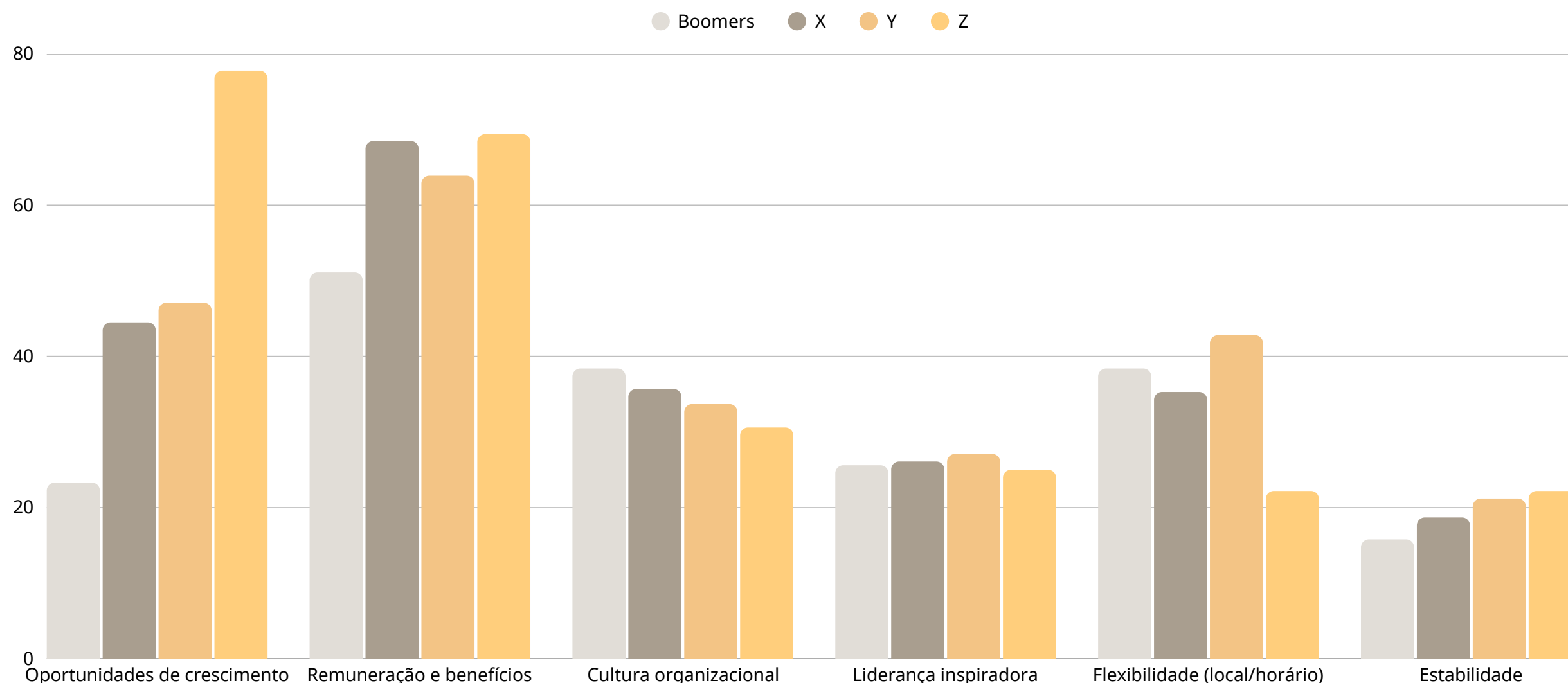
Valorizar algo não significa, necessariamente, permanecer por esse motivo. Entre intenção e decisão, a experiência real dentro da empresa é determinante. E é aí que surgem os fatores que mantêm, ou afastam, profissionais.

Com o tempo, as razões que fazem alguém permanecer em uma empresa mudam. Entre os mais jovens, prevalecem oportunidades de carreira e crescimento. Com a experiência, fatores como reconhecimento, liderança e equilíbrio se tornam mais significativos.





Motivos para permanecer (% de respondentes)

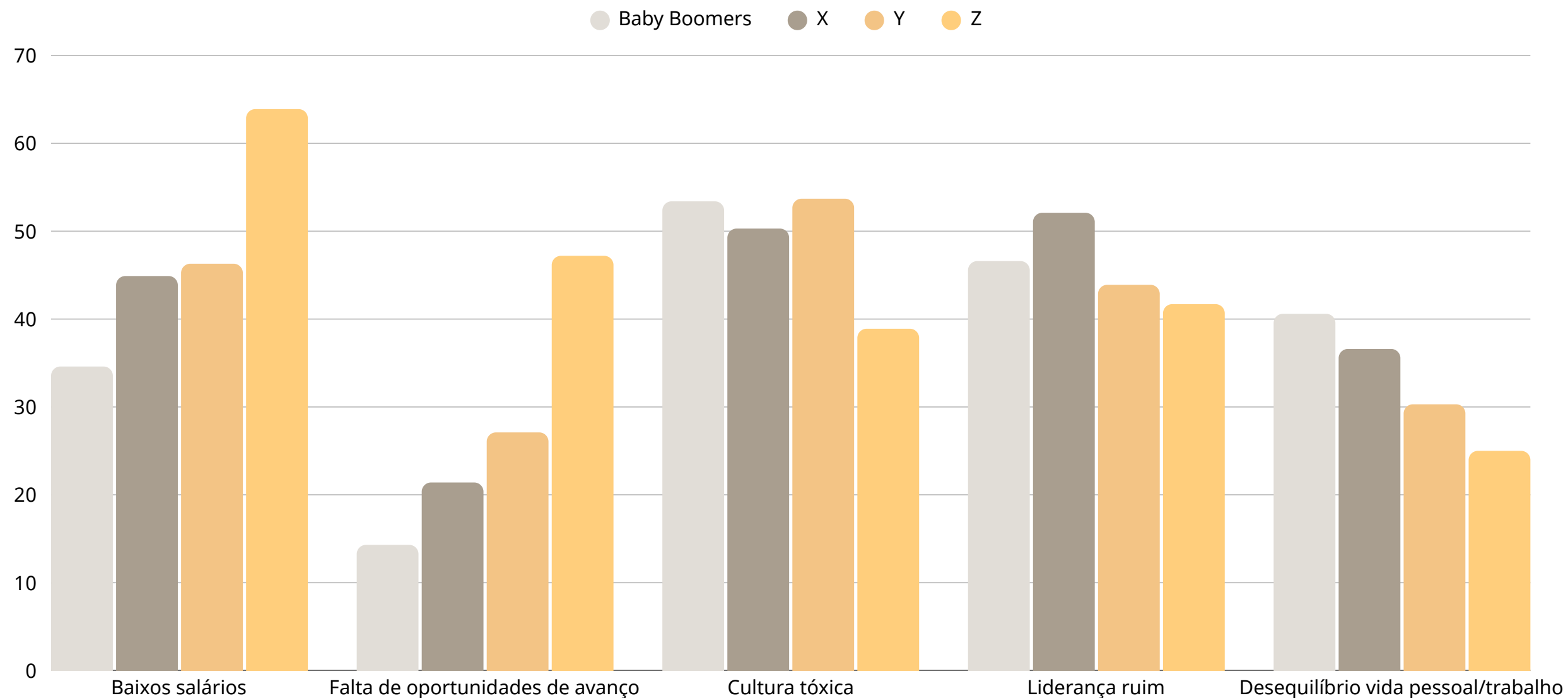


- Crescimento é o principal fator de permanência no início da carreira, especialmente para a Geração Z.
- Remuneração e benefícios seguem como fator transversal de retenção.
- Flexibilidade, cultura e liderança complementam a decisão, com pesos diferentes ao longo da carreira.

Fonte: Sondagem ICRH – 32ª Edição | Base: profissionais respondentes



Motivos para sair (% de respondentes)



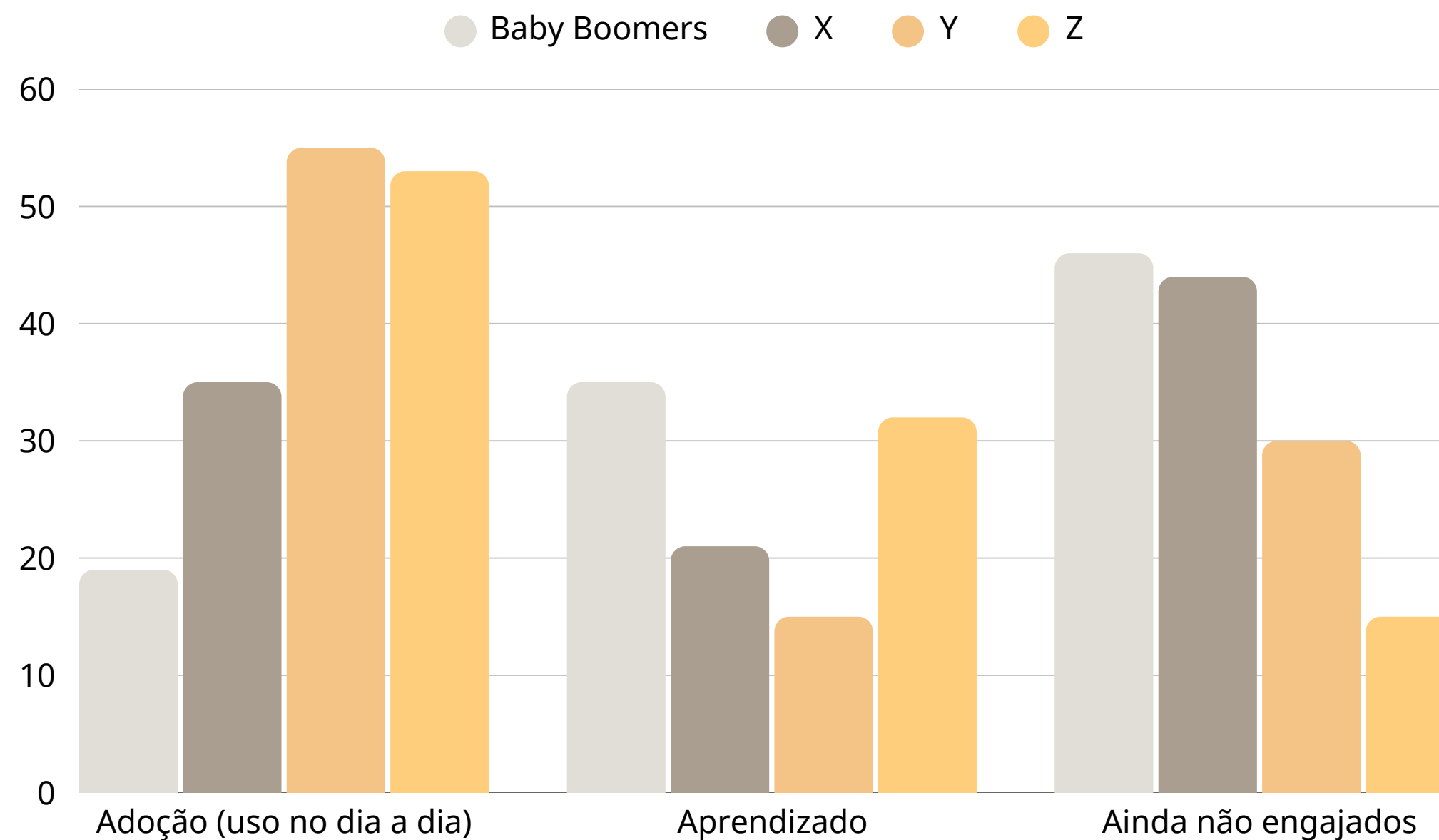
- Baixos salários atuam como gatilho de saída, especialmente entre profissionais mais jovens.
- Falta de oportunidades de avanço afeta especialmente as gerações mais jovens, com maior impacto entre Millennials e Gen Z.
- Cultura organizacional tóxica é um fator crítico para o desligamento em todas as gerações, embora seja menos citada pela Geração Z.
- Liderança ruim aparece como um motivo consistente de saída, com maior relevância entre profissionais da Geração X.

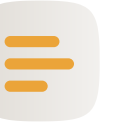
Fonte: Sondagem ICRH – 32ª Edição | Base: profissionais respondentes



Inteligência artificial: estágios de adoção de IA no trabalho, por geração

Assim como outras prioridades ao longo da carreira, a adoção de inteligência artificial também reflete níveis distintos de exposição, função e maturidade profissional, mais do que diferenças geracionais em si.





O que cada geração valoriza em benefícios

Como mostrado anteriormente, a remuneração é apenas uma parte da equação. Cada vez mais, a proposta de valor de uma empresa inclui benefícios que dialogam com o momento de vida do profissional. Na prática, os benefícios traduzem como a empresa materializa sua proposta de valor.

Embora existam pontos em comum, a pesquisa mostra que cada geração tem um conjunto próprio de prioridades. Enquanto os mais jovens buscam aprendizado e flexibilidade, os mais experientes valorizam segurança e estabilidade.

Baby Boomers	Geração X	Geração Y (Millennials)	Geração Z
1. Bônus acordado	1. Plano de saúde privado	1. Bônus acordado	1. Bônus acordado
2. Plano de saúde privado	2. Bônus acordado	2. Vale-refeição	2. Vale-refeição
3. Vale-refeição	3. Vale-refeição	3. Plano de saúde privado	3. Incentivo à educação e cursos
4. Plano de previdência privada	4. Plano odontológico	4. Plano de previdência privada	4. Vale-transporte
5. Seguro de vida e acidentes	5. Plano de previdência privada	5. Incentivo à educação e cursos	5. Plano de saúde privado



Prioridades

Quando o mercado está aquecido, as prioridades naturalmente mudam. Em períodos de maior empregabilidade, profissionais tendem a se tornar mais seletivos em relação às oportunidades de trabalho, priorizando fatores que realmente importam para sua trajetória. Mas o que cada geração realmente valoriza?

Apesar de múltiplas gerações compartilharem o mesmo ambiente de trabalho, elas não têm, necessariamente, as mesmas prioridades. **Jovens profissionais frequentemente focam em crescimento**, aprendizado e oportunidades de desenvolvimento. **Profissionais mais experientes valorizam equilíbrio**, estabilidade, propósito e o uso pleno de suas competências.

A seguir, apresentamos as prioridades mais citadas por geração de acordo com a 32ª Edição do Índice de Confiança Robert Half.

PRIORIDADE	BABY BOOMERS	GERAÇÃO X	GERAÇÃO Y	GERAÇÃO Z
Crescimento e promoção	13%	39%	58%	86%
Estabilidade e segurança	47%	52%	51%	47%
Reconhecimento e propósito	27%	39%	36%	44%
Flexibilidade	32%	27%	31%	28%
Equilíbrio vida pessoal/profissional	66%	64%	58%	19%
Explorar novos interesses	41%	31%	16%	25%
Requalificação e atualização	13%	15%	9%	8%

Fonte: Sondagem ICRH – 32ª Edição | Base: profissionais respondentes

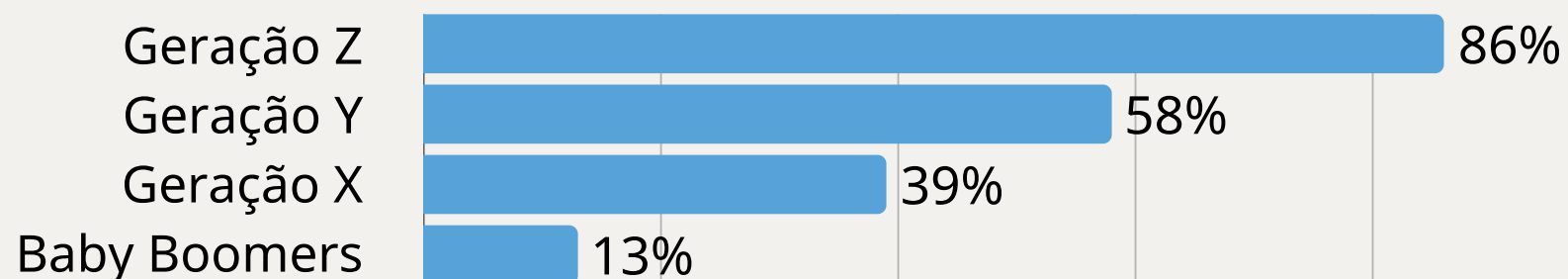
As prioridades profissionais evoluem ao longo da carreira

Os resultados indicam que o desejo por crescimento e promoção é mais intenso no início da carreira, mas reduz com o passar dos anos. Por outro lado, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional ganha importância conforme a experiência aumenta. Isso reforça que prioridades profissionais acompanham, sobretudo, o momento de vida e carreira mais do que o rótulo geracional em si.

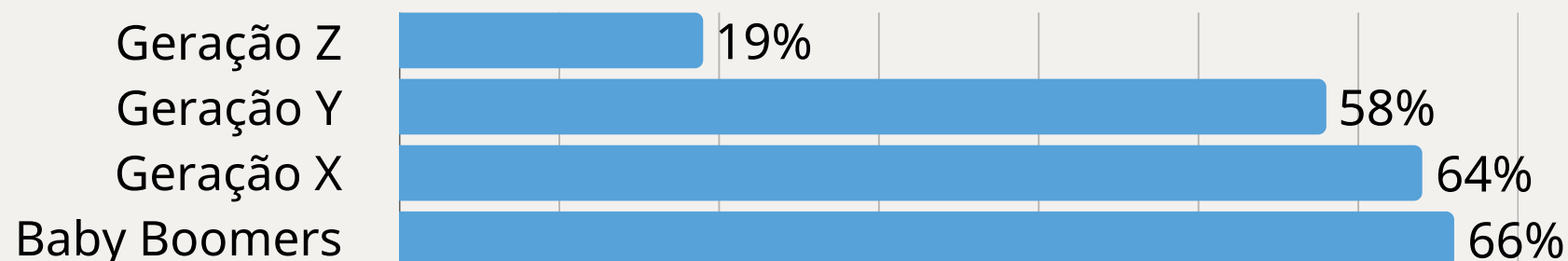
Como essas prioridades evoluem ao longo da vida

- Crescimento diminui progressivamente da Geração Z aos Baby Boomers.
- Equilíbrio cresce de forma consistente conforme a carreira amadurece.

Evolução do crescimento e promoção como prioridade



Evolução do equilíbrio como prioridade



O que isso significa para as empresas

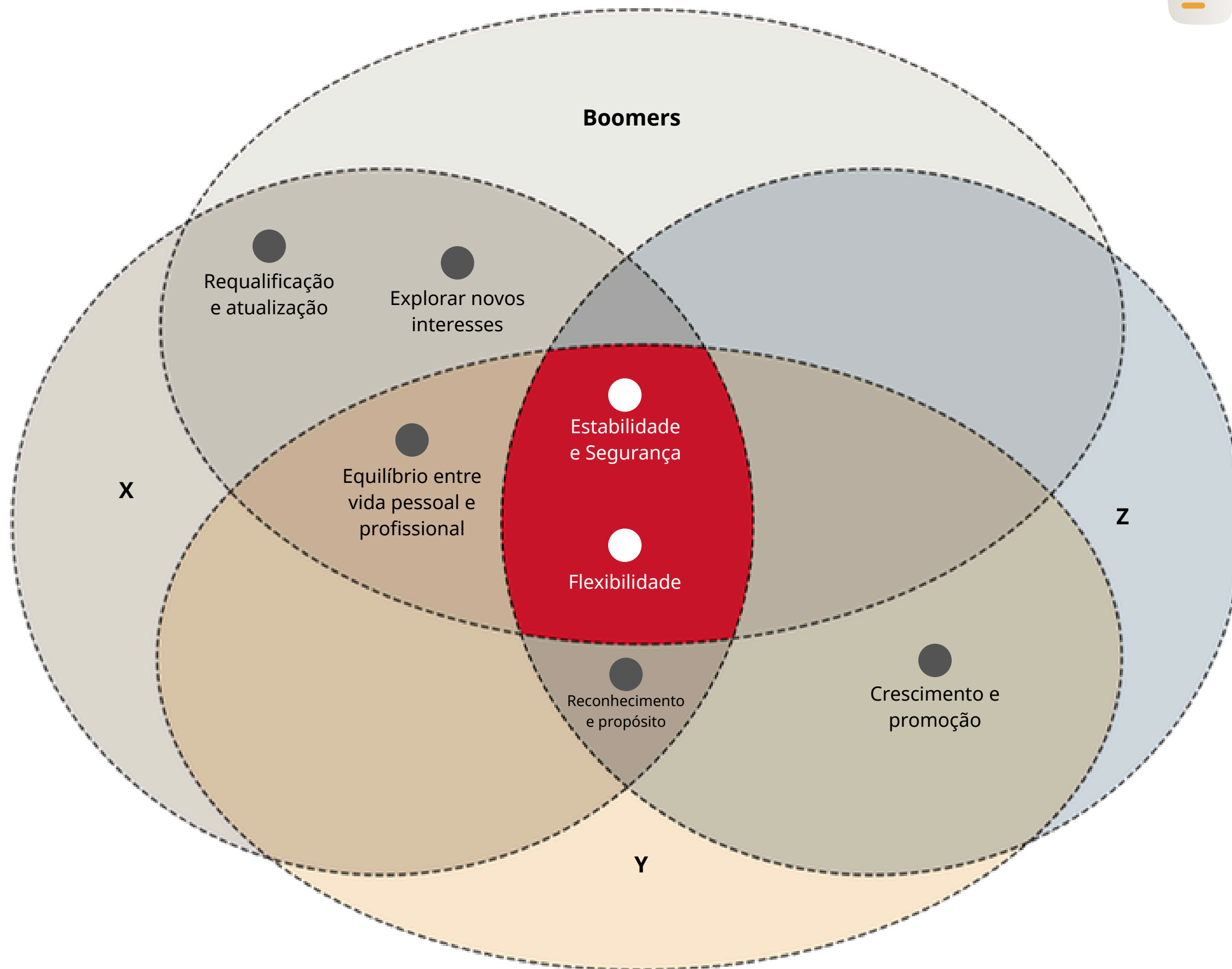
Para efetivamente engajar equipes multigeracionais, as empresas precisam estruturar propostas de valor que dialoguem com diferentes fases profissionais, sem criar silos ou fragmentar a cultura organizacional. Programas de desenvolvimento atraem jovens talentos; já a oferta de flexibilidade, reconhecimento e estabilidade contribui para a retenção de profissionais experientes. **Organizações que ajustam suas propostas de valor ao momento de carreira tendem a reduzir custos de substituição e aumentar o tempo médio de permanência.**



Interseções geracionais

Além das diferenças geracionais, os dados revelam prioridades que se sobrepõem e convergem ao longo da carreira.

- Estabilidade e flexibilidade conectam todas as gerações.
- Crescimento e propósito perdem força à medida que a carreira avança.
- Equilíbrio e novos interesses ganham relevância nas fases mais maduras.





Plano de ação por prioridade

Tema	Impacto	Ação
Estabilidade e segurança	Todas	Comunicar a estratégia com clareza e recorrência , dar visibilidade a indicadores-chave e monitorar continuamente clima e turnover para reduzir incertezas.
Flexibilidade	Todas	Oferecer autonomia sobre onde e como trabalhar , com gestão orientada a resultados e adaptação à realidade individual .
Reconhecimento e propósito	X, Y e Z	Personalizar o reconhecimento , conectar o trabalho ao impacto gerado e reforçar de forma frequente , não apenas em ciclos formais de avaliação.
Crescimento e promoção	Y e Z	Garantir feedback frequente , trilhas claras de carreira e critérios transparentes de avanço .
Equilíbrio vida pessoal/profissional	Boomers, X e Y	Promover flexibilidade, gerir a carga de trabalho , respeitar limites e oferecer suporte ativo ao bem-estar .
Explorar novos interesses	Boomers e X	Estimular mobilidade interna , participação em projetos transversais e desenvolvimento de novas competências .
Requalificação e atualização	Boomers e X	Oferecer programas de capacitação contínua , com foco em atualização prática , aprendizagem aplicada e sustentação da empregabilidade.



Criando lugares onde as pessoas queiram ficar



“As gerações mais jovens permanecem onde veem perspectiva de evolução. Com o passar do tempo, a permanência passa a depender de fatores humanos: relações de confiança, liderança inspiradora e cultura saudável.

A ausência desses elementos, especialmente reconhecimento, comunicação clara e equilíbrio, é o que mais leva à saída. Empresas que desejam atrair e reter talentos de diferentes idades precisam equilibrar planos de desenvolvimento com experiências de trabalho positivas.

Isso inclui oferecer aprendizado contínuo aos jovens e flexibilidade e reconhecimento aos profissionais mais maduros”,

Erika Moraes, Branch Manager da Robert Half



Da análise à ação

Gerações não competem, elas coexistem. E a forma como essa convivência é conduzida define a sustentabilidade do negócio.

As diferenças observadas entre gerações ao longo deste material não indicam conflitos inevitáveis, mas necessidades distintas ao longo da vida profissional. Para líderes e áreas de Recursos Humanos, o desafio não está em desenhar políticas específicas para cada geração, mas em construir sistemas flexíveis o suficiente para atender diferentes momentos de carreira.

Crescimento, estabilidade, reconhecimento e equilíbrio não competem entre si. Eles se alternam em importância ao longo da trajetória profissional.

Nesse contexto, empresas mais bem-sucedidas são aquelas que:

- Estruturam desenvolvimento personalizado sem fragmentar a cultura
- Reconhecem desempenhos de formas distintas, mas justas
- Comunicam claramente critérios de crescimento, remuneração e benefícios
- Capacitam líderes para lidar com expectativas diversas

“ Mais do que gerenciar gerações, é preciso liderar pessoas em transformação contínua. Compreender essas dinâmicas é uma decisão estratégica. ”



Modelos de abordagem para atrair e reter talentos

Retendo

Atraindo

Recursos Internos

- Pesquisa de clima contínua, com recortes por área e perfil
- Entrevistas de desligamento estruturadas, com análise recorrente
- Treinamento e desenvolvimento interno alinhado a estágios de carreira
- Revisão periódica do modelo de trabalho, considerando flexibilidade e produtividade

- Recursos Internos
- Employer branding consistente e sustentado por dados
- Comunicação externa alinhada à realidade interna

Recursos Externos

- Desoneração de estruturas internas, em picos de demanda
- Revisão e redesenho de cargos e salários com base em mercado
- Parcerias em benefícios para ampliar a proposta de valor
- Treinamentos e capacitações externas para aceleração de competências

- Acesso mais rápido a talentos escassos
- Estruturação de propostas competitivas e alinhadas ao mercado
- Gestão de candidatos em contextos de alta demanda e contraproposta
- Capilaridade e alcance ampliado
- Benchmarks por segmento, função e nível
- Match entre expectativas do candidato e necessidades da empresa
- Inteligência de mercado baseada em dados e referências

Metodologia

Este material combina pesquisa, tendências de mercado e interpretações para oferecer uma visão clara e prática sobre as gerações no mercado de trabalho.

A metodologia inclui:

- **Sondagem ICRH – 32ª Edição**

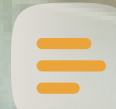
Pesquisa proprietária da Robert Half que avalia percepções de profissionais empregados, desempregados e líderes sobre prioridades, motivadores, benefícios, o que os faria trocar de emprego, confiança e expectativas.

- **Guia Salarial 2026**

Pesquisa online desenvolvida pela Robert Half e conduzida por uma empresa de pesquisa independente. Os respondentes incluem 1.000 profissionais das áreas de finanças e contabilidade, TI e tecnologia, suporte administrativo e ao cliente, jurídico e engenharia.

- **Expertise da Robert Half**

Interpretações baseadas na experiência da maior empresa de soluções em talentos do mundo. A combinação entre dados proprietários e experiência prática permite uma leitura das dinâmicas do mercado brasileiro.



Soluções Robert Half

A Robert Half oferece uma gama de soluções que podem atender a todas as questões relacionadas a gestão de talentos na sua empresa

Consultoria

Oferecemos um profundo conhecimento em consultoria, insights objetivos e colaboração que ajudam empresas a enfrentar desafios e aproveitar oportunidades.

Soluções Gerenciadas

Por meio da Protiviti, empresa do grupo Robert Half, formamos equipes de alto rendimento e performance que podem se adaptar para atender e dar consultoria a todas as necessidades e metas do seu negócio.



Executive Search

Para as organizações que entendem que um processo robusto pode ter um impacto significativo nos rumos da organização. Fazemos um processo tailor made para busca, avaliação e recrutamento de profissionais-chave.

Projetos especializados

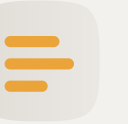
Management Resources: Alocamos profissionais especializados a áreas de liderança estratégica corporativa.

Staff Loan: Processo no qual alocamos profissionais capacitados a realizar rotinas corporativas transacionais nas áreas de finanças, contabilidade, fiscal, auditoria e tecnologia.

Recrutamento Permanente

Fortaleça a sua empresa no longo prazo, contratando profissionais ou equipes por tempo indeterminado.





Soluções Robert Half

A Robert Half oferece soluções em talentos por meio de diferentes serviços para as empresas.

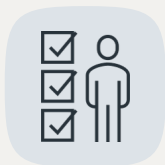
Conte com a experiência de consultores especialistas no mercado e com os diferenciais da Robert Half:



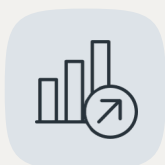
Comunicação: nossa forma de trabalhar, ferramentas e tecnologia próprias nos permite ter um contato constante com nossos clientes e candidatos para deixá-los informados de cada etapa do processo de recrutamento.



Opções: a rede de contatos de cada consultor permite que se tenha acesso a uma vasta quantidade de profissionais em todo território nacional permitindo que os nossos clientes tenham a opção de fazer uma boa escolha dentre os profissionais apresentados.

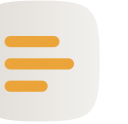


Acerto: trabalhamos sem exclusividade, portanto apresentaremos os profissionais mais adequados para as necessidades de nossos clientes.



Velocidade: a decisão sobre a escolha dos candidatos que são apresentados aos nossos clientes é feita mediante uma decisão colegiada, onde diversos consultores discutem e propõe os melhores profissionais para aquela oportunidade. Em vista disso, conseguimos apresentar candidatos muito rapidamente, pois é um grande time trabalhando para cada posição ou projeto.

Escritórios no Brasil



BELO HORIZONTE

Rua dos Inconfidentes, 911 - 9º andar,
Sala 902 - Savassi
CEP 30140-120
+55 31 3194-0100

CAMPINAS

Rodovia Anhanguera, Km 90
Piso Térreo, Bloco D, Cond. Swiss Park Office
Swiss Park
CEP 13049-253
+55 19 2514-8100

CURITIBA

Rua Comendador Araújo, 499
10º andar - Batel
CEP 80420-000
+55 41 4560-4308

FLORIANÓPOLIS

Rod. Admar Gonzaga, 440 - Itacorubi
CEP 88034-000
+55 (48) 3036-1176

PORTO ALEGRE

Av. Carlos Gomes, 222 - 8º andar - Boa Vista
CEP 90480-000
+55 51 4560-5604

RECIFE

Av. Antonio de Góes, 60 - Pina
CEP 51010-000
+55 81 3957-9920

RIO DE JANEIRO

Praia de Botafogo, 228 - 5º andar
Botafogo
CEP 22250-040
+55 21 3523-0100

SÃO BERNARDO DO CAMPO

Av. José Versolato, 101, Torre A - 12º andar
Centro
CEP 09750-730
+55 11 4096-0160

SÃO PAULO

Av. Dr. Cardoso de Melo, 1184 - 11º andar
Vila Olímpia
CEP 04548-004
+55 11 3382-0100

Sobre a Robert Half

Primeira e maior empresa de recrutamento especializado no mundo. Fundada em 1948, a empresa opera no Brasil selecionando profissionais permanentes e para projetos especializados nas áreas de finanças, contabilidade, mercado financeiro, seguros, engenharia, tecnologia, jurídico, recursos humanos, marketing e vendas e cargos de alta gestão.

Com presença global e atuação na América do Norte, Europa, Ásia, América do Sul e Oceania, a Robert Half aparece em listas das empresas mais admiradas do mundo e é reconhecida, também, por seu compromisso de promover a igualdade e proporcionar uma cultura inclusiva.



roberthalf.com.br

