



DISCUSSÕES SOBRE FLEXIBILIZAÇÃO

GERAÇÃO Z MUDA PRIORIDADES NO TRABALHO E DESAFIA MODELOS TRADICIONAIS DE GESTÃO

A chegada da Geração Z ao mercado de trabalho intensifica discussões sobre flexibilização.

A aprovação da PEC 221/2019 (Proposta de Emenda à Constituição), que prevê o fim da escala 6x1 pela Comissão de Constituição e Justiça do Senado, apresenta atualizações sobre o futuro das relações de trabalho no Brasil e sobre as expectativas de uma nova geração de profissionais. A proposta foi aprovada nesta quarta-feira (2) e segue para análise do plenário da casa, onde precisará de ao menos 49 votos favoráveis em dois turnos. O texto mantém a redução da jornada de 44 para 40 horas semanais em uma transição de 14 meses, sem redução de salários, além da garantia de dois dias de descanso, preferencialmente aos domingos.

"Essa geração valoriza propósito e ambiente de trabalho, mas também entende o reconhecimento financeiro e o espaço para evolução pessoal como parte essencial do pacote de benefícios", afirma Bell Gama, co-fundadora e CEO da agência pioneira em Employer Branding no Brasil, a Air Branding. Com base em 29 empresas respondentes, a Air Branding produziu uma pesquisa em conjunto com a consultoria SmartCommns, que analisou, em 2025, as expectativas, percepções e dores reais dos profissionais ao longo de uma linha do tempo no mundo corporativo. O estudo avalia dezenas de atributos do ambiente de trabalho utilizando uma escala de 1 a 5 pontos, dividida entre o que o candidato "espera" e o que ele "encontra". A expectativa mede o quanto ele valoriza e exige determinado fator em um local de trabalho ideal, onde 1 seria irrelevante, e 5 absolutamente essencial.

Sobre as expectativas do cenário do ano passado, foram atingidos níveis recordes, com a valorização da remuneração condizente 4,88 e o pacote de benefícios 4,84 de 5 pontos.

Na análise da CEO, o talento percebeu que "solidez" de uma marca não garante o emprego de ninguém na hora da crise. A resposta a isso foi elevar radicalmente a exigência financeira (notas quase 4,9) para garantir a própria solidez, e exigir autonomia (rotina, decisões, trabalho remoto) para não ficar refém do microgerenciamento. É um cenário onde o profissional dita os termos do engajamento.

"É preciso entender que o vínculo trabalhista com uma empresa é um contrato de troca em que a remuneração é apenas uma parte desse acordo. Outras recompensas como flexibilidade e tempo para a vida pessoal também são prioridades, especialmente para a nova geração. Por isso é tão importante que a legislação acom-



Bell Gama

“Com maior valorização do equilíbrio entre vida pessoal e carreira, jovens profissionais passaram a questionar modelos tradicionais de trabalho e pressionam empresas a rever benefícios oferecidos

Divulgação
panhe as mudanças da sociedade, mas que as empresas também busquem novos modelos.", diz Bell Gama sobre o andamento do processo da redução de jornada.

Sob essa perspectiva, além da redução da escala, modelos como contratos por projeto, trabalho autônomo e relações menos tradicionais podem também parecer mais atraentes e um privilégio para os jovens, devido à insatisfação com as formas atuais de trabalho, como o "CLT". Nas redes sociais, o termo passou a aparecer de forma pejorativa entre parte da Geração Z. Fica claro que muitos jovens associam o trabalho formal a rotinas desgastantes, baixa remuneração e pouca flexibilidade, enquanto modelos autônomos e digitais são vistos como alternativas de maior liberdade. Uma pesquisa do Datafolha mostrou que 68% dos jovens entre 16 e 24 anos preferem o trabalho autônomo ao modelo tradicional de carteira assinada.

Para Bell Gama, para o jovem voltar a ter interesse no CLT, a empresa deve revisitar seu EVP a fim de alinhar os novos benefícios de acordo com a identidade da marca, de acordo com o que os jovens costumam ter preferência, fatores como a remuneração (69%) e cultura (39,1%), com base em seus clientes. "O mercado estabilizou em 2025, mas a conta chegou. Muitas empresas forçaram o retorno presencial após a pandemia, ou endureceram metas nos últimos dois anos. O talento absorveu isso de forma pragmática: 'Vou trabalhar duro, mas só se pagarem o preço máximo do mercado'. O salto nos gatilhos de saída por falta de autonomia e Work-life balance é a resposta direta contra políticas de controle e perda da flexibilidade conquistada na pandemia", frisa a consultora.

A Proposta de Valor ao Empregado, ou conhecido como EVP (Employee Value Proposition), entra como uma solução de negócios para os desafios dos gestores sobre a nova metodologia de atuação, que entrará com uma escala 5x2, por exemplo. "Empresas com dificuldades de adaptação, que vão ser afetadas na atração e retenção de talentos-chave daqueles que não são capazes de se adaptar a uma rotina mais flexível, devem elaborar os benefícios alinhados às novas demandas dos mais novos trabalhadores, a fim de criar um alinhamento com os propósitos da companhia e leis com o colaborador. A empresa precisará de uma nova forma de dinâmica da cultura organizacional que deve ser revisada, já que o contato entre funcionários e executivos deve diminuir, e o CEO deve lidar com isso", aconselha a especialista.

O EVP é um posicionamento de marca empregadora, responsável por traduzir a cultura organizacional em atributos claros e mensagens intencionais ao longo de toda a jornada do colaborador. Como resultado, as organizações ampliam em até 35% sua capacidade de atração de talentos, especialmente no topo do funil, passando a atrair profissionais mais qualificados e, sobretudo, mais alinhados à cultura, o que fortalece a consistência das contratações, potencializa a retenção e gera impacto direto e sustentável nos resultados do negócio, segundo Bell Gama.

Em uma amostragem de 55 "EVP'S" coletados ao longo de 6 anos na consultoria Air Branding, empresas que estruturam sua proposta de valor registram aumento de até 80% no volume de candidaturas. No médio e longo prazo, observa-se uma evolução consistente no posicionamento de marca, refletida em avanços significativos em rankings de reconhecimento, maior engajamento das lideranças e no uso dos benefícios oferecidos como direcionador estratégico do negócio.

"A tendência é que, nos próximos anos, a retenção de talentos esteja cada vez mais ligada à capacidade das empresas de oferecer o pacote completo: remuneração, autonomia, qualidade de vida e espaço para desenvolvimento individual", finaliza Bell Gama.

Para as empresas, a mensagem é clara: O dinheiro atrai, respeito e autonomia atuam na permanência. Quando a proposta de valor é bem definida, as mudanças nas formas de trabalho não vão afetar as bases da empresa.

