www.revistaft.com.br

Revista FT | ISSN 1678-0817 | v. 30, n. 164, 2026 | DOI: 10.69849/hjn2fn56

Gestão de pessoas e Geração Z: como a liderança humanizada e a gamificação contribuem para o engajamento e retenção de talentos

People Management and Generation Z: how humanized leadership and gamification contribute to talent engagement and retention

Luiza Moura de Matos Toledo[1]
Kailane Felix Vasques[2]
Pedro Henrique Magalhães do Nascimento[3]
Jefferson Campos Lopes[4]

Resumo

As transformações tecnológicas, sociais e culturais ocorridas nas últimas décadas têm provocado mudanças significativas nas relações de trabalho e nas práticas de gestão de pessoas. Nesse contexto, a inserção da Geração Z no mercado de trabalho amplia os desafios relacionados ao engajamento, à motivação, ao desenvolvimento profissional e à retenção de talentos. Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar, a partir da literatura científica, como práticas de liderança humanizada e estratégias de gamificação podem contribuir para o engajamento e a retenção de profissionais da Geração Z nas organizações. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória e bibliográfica, desenvolvida mediante análise de estudos científicos, livros e documentos relacionados à gestão de pessoas, liderança, Geração Z, saúde mental, gamificação e comportamento organizacional. O corpus principal foi constituído por estudos publicados entre 2018 e 2026. Os resultados indicam que a liderança humanizada, caracterizada pela escuta, reconhecimento, respeito, desenvolvimento e estabelecimento de relações de confiança, apresenta associação positiva com o engajamento e o comprometimento organizacional. Do mesmo modo, a gamificação demonstra potencial para ampliar a motivação, a participação, a aprendizagem e o envolvimento dos trabalhadores, especialmente quando aplicada de maneira planejada, transparente e articulada às necessidades organizacionais. Entretanto, a literatura também evidencia que a gamificação não deve ser compreendida como solução universal, uma vez que

[1] Faculdade de Tecnologia de São Vicente/FATEF – São Vicente – São Paulo – Brasil.
[2] Faculdade de Tecnologia de São Vicente/FATEF – São Vicente – São Paulo – Brasil.
[3] Faculdade de Tecnologia de São Vicente/FATEF – São Vicente – São Paulo – Brasil.
[4] Faculdade de Tecnologia de São Vicente/FATEF – São Vicente – São Paulo – Brasil.

seu uso excessivamente competitivo ou orientado ao controle pode produzir efeitos contrários aos desejados. Conclui-se que a retenção de talentos da Geração Z depende de uma abordagem integrada de gestão, na qual tecnologia, desenvolvimento profissional, reconhecimento, saúde mental, autonomia, propósito e liderança humanizada sejam articulados em uma cultura organizacional capaz de conciliar resultados institucionais e valorização das pessoas.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Geração Z; Liderança humanizada; Gamificação; Retenção de talentos.

Abstract

Technological, social, and cultural transformations over recent decades have brought about significant changes in labor relations and people management practices. In this context, the entry of Generation Z into the workforce amplifies challenges related to engagement, motivation, professional development, and talent retention. This research aimed to analyze, based on scientific literature, how humanized leadership practices and gamification strategies can contribute to the engagement and retention of Generation Z professionals within organizations. This is a qualitative, exploratory, and bibliographic study, conducted through the analysis of scientific studies, books, and documents regarding people management, leadership, Generation Z, mental health, gamification, and organizational behavior. The primary corpus consisted of studies published between 2018 and 2026. The results indicate that humanized leadership—characterized by active listening, recognition, respect, development, and the establishment of trusting relationships—is positively associated with engagement and organizational commitment. Similarly, gamification demonstrates the potential to boost worker motivation, participation, learning, and involvement, especially when implemented in a planned, transparent manner aligned with organizational needs. However, the literature also highlights that gamification should not be viewed as a universal solution, as its use in an overly competitive or control-oriented way can produce effects contrary to those desired. The study concludes that retaining Generation Z talent depends on an integrated management approach in which technology, professional development, recognition, mental health, autonomy, purpose, and humanized leadership are woven into an organizational culture capable of balancing institutional results with the valuing of people.Keywords: Generation Z; people management; technology; gamification; engagement.

Keywords: People management; Generation Z; Humanized leadership; Gamification; Talent retention.

1 Introdução

A contemporaneidade é marcada por uma transição demográfica e tecnológica sem precedentes no mercado de trabalho, impulsionada sobretudo pela ascensão da Geração Z. Este grupo, compreendido por indivíduos nascidos entre 1995 e 2010, diferencia-se das gerações anteriores por sua natureza nativa digital, o que molda uma visão de mundo pautada na hiperconectividade e na agilidade informacional. Como destaca Prensky (2001), esses "nativos digitais" processam informações de modo fundamentalmente diferente, o que se reflete em suas expectativas profissionais por modelos de trabalho mais flexíveis, horizontais e imbuídos de propósito. No entanto, essa inserção ocorre em um ambiente corporativo cujas estruturas de gestão ainda guardam fortes heranças de modelos tradicionais e hierárquicos, gerando um descompasso estrutural que desafia a estabilidade das organizações modernas.

Esse cenário configura uma situação-problema complexa, pois, ao passo que as empresas buscam resultados de longo prazo e estabilidade, a Geração Z apresenta uma busca acentuada por resultados imediatos, reconhecimento constante e uma baixa tolerância a processos excessivamente burocráticos. O conflito se agrava quando a dificuldade de concentração e a ansiedade gerada pela sobrecarga de informações colidem com as exigências de performance, tornando o ambiente corporativo um espaço de tensões e alta rotatividade. Diante disso, surge o questionamento central desta pesquisa: como as organizações podem adaptar suas práticas de gestão de pessoas para atender de forma eficaz às características e expectativas da Geração Z, transformando esses conflitos em vantagens competitivas no ambiente de trabalho contemporâneo?

Para responder a essa questão, o objetivo geral deste trabalho é analisar, a partir da literatura científica, os principais desafios enfrentados pela gestão de pessoas frente à inserção da Geração Z no mercado de trabalho. Para o alcance dessa meta, definiram-se objetivos específicos que buscam identificar as principais características comportamentais e perfis profissionais dessa geração no contexto organizacional, analisar os impactos da onipresença tecnológica e das redes sociais na performance laboral e na saúde mental desses profissionais, e discutir estratégias inovadoras de gestão, como a liderança humanizada e a gamificação, voltadas ao engajamento e à retenção desses talentos.

A relevância deste tema justifica-se pelo fato de que a Geração Z em breve constituirá a maior parcela da força de trabalho global, tornando sua integração não apenas uma escolha, mas um requisito para a sobrevivência das empresas. A justificativa do estudo reside, portanto, na necessidade premente de atualizar as práticas organizacionais, visto que a incapacidade de adaptação das gestões pode levar à perda de talentos criativos, queda na produtividade e obsolescência institucional.

2 Revisão da Literatura

2.1 Gestão de Pessoas na Contemporaneidade

A gestão de pessoas passou por uma transição paradigmática e histórica ao longo das últimas décadas, deixando de ser um setor meramente operacional, burocrático e focado no controle punitivo para tornar-se o núcleo estratégico e vital das organizações modernas. Conforme aponta Chiavenato (2020), as pessoas deixaram de ser vistas como recursos passivos, engrenagens mecânicas ou simples fatores de produção (mão de obra) e passaram a ser compreendidas como o principal ativo intelectual, parceiras do negócio e o motor essencial de inovação das empresas. Essa mudança exige que as organizações migrem de uma postura puramente fiscalizatória para uma postura de suporte, desenvolvimento e fomento do potencial humano.

No contexto brasileiro, Dutra (2016) reforça que a gestão contemporânea deve focar prioritariamente no desenvolvimento de competências, compreendidas como a entrega de valor baseada no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo. Para o autor, o grande desafio e diferencial das empresas modernas reside em permitir e estimular que o indivíduo alinhe seu projeto de vida e suas aspirações pessoais aos objetivos estratégicos e de crescimento organizacionais, gerando uma relação de reciprocidade e ganho mútuo.

Complementarmente, Fleury e Fleury (2022) destacam que essa nova dinâmica de gestão demanda agilidade extrema e resiliência por parte das lideranças e dos colaboradores. Visto que o ambiente de negócios atual é caracterizado pela volatilidade e incerteza, exige-se uma aprendizagem contínua (learning agility) para lidar com as constantes rupturas de mercado, transformações tecnológicas e novos modelos de trabalho. Portanto, gerir pessoas na contemporaneidade significa criar um ecossistema organizacional maleável, focado na adaptabilidade e na valorização do capital humano como vantagem competitiva sustentável.

2.2 Características da Geração Z no Trabalho

A Geração Z, composta por indivíduos nascidos entre meados dos anos 1990 e o início dos anos 2010, compreende um grupo que já ingressou no mercado de trabalho sob a égide da conectividade total, da ubiquidade da internet e da digitalização das relações sociais. Consequentemente, essa geração possui uma relação com o trabalho substancialmente distinta de seus predecessores (como os Baby Boomers e a Geração X). Relatórios recentes da Gen (2024) e da McKinsey (2024) indicam que esses novos profissionais não são atraídos primariamente por salários elevados ou estabilidade rígida; em vez disso, priorizam a flexibilidade de horários e modelos de trabalho (como o híbrido ou remoto), a diversidade inclusiva no ambiente corporativo

e, acima de tudo, o alinhamento ético com os valores e a responsabilidade socioambiental da empresa.

Para Twenge (2020), essa geração valoriza intensamente a segurança emocional, o bem-estar psicológico e a autenticidade nas relações profissionais. Eles se mostram significativamente menos propensos a aceitar culturas organizacionais tóxicas, burocracias engessadas ou estruturas puramente hierárquicas e autocráticas.

O trabalho, para esse grupo demográfico, perdeu o caráter de mero meio de subsistência econômica. Ele passou a ser ressignificado como uma extensão direta de sua identidade, de sua expressão pessoal e de seu propósito de vida. Logo, as empresas que desejam atrair e reter esses jovens talentos precisam oferecer mais do que um plano de carreira tradicional: devem apresentar uma cultura organizacional transparente, que promova o senso de pertencimento e que faça o colaborador sentir que suas tarefas diárias geram um impacto real e positivo no mundo.

2.3 Tecnologia, Saúde Mental e Comportamento Organizacional

A onipresença digital e a automação dos processos trouxeram benefícios produtivos inegáveis, como a aceleração de entregas, a quebra de barreiras geográficas e a facilidade de comunicação. No entanto, esse mesmo cenário gerou desafios severos e sem precedentes à saúde mental dos colaboradores. Segundo a

Organização Mundial da Saúde (WHO, 2022), o crescimento global alarmante dos transtornos de ansiedade e depressão entre jovens adultos está intrinsecamente ligado ao uso excessivo e desregulado de redes sociais, à hiperconectividade e à chamada cultura da disponibilidade constante, onde as fronteiras entre o tempo de trabalho e a vida privada foram praticamente diluídas.

Gazzaley e Rosen (2017) denomina este fenômeno contemporâneo como "tecnofadiga", um estado de exaustão psicológica onde o excesso de estímulos digitais, notificações ininterruptas e a necessidade de realizar múltiplas tarefas simultâneas prejudicam gravemente a profundidade cognitiva, a capacidade de foco e a concentração a longo prazo.

Oliveira, Pérez-Nebra e Tordera (2022), ao discutirem práticas de gestão de pessoas no contexto brasileiro, evidenciam a importância de compreender a diversidade das práticas organizacionais e sua relação com diferentes contextos de trabalho. Nesse sentido, a gestão contemporânea não pode ser reduzida a um conjunto fixo de procedimentos, pois precisa responder às especificidades dos trabalhadores e das organizações.

2.4 Liderança Humanizada e Novas Estratégias Organizacionais

A liderança humanizada constitui uma perspectiva que coloca as pessoas no centro dos processos de gestão. Diferentemente do modelo autoritário, baseado exclusivamente na hierarquia e no controle, a liderança humanizada valoriza escuta, diálogo, confiança, reconhecimento e desenvolvimento (MARINI; GENARI, 2024). Ainda, identificam relação entre liderança humanizada e engajamento no trabalho, destacando que práticas de valorização das pessoas podem contribuir para relações profissionais mais positivas.

Cavalcante e Marcelino (2024) também identificaram, por meio de revisão da literatura, a relevância da gestão humanizada para o comprometimento organizacional. Segundo as autoras, a atuação do líder pode exercer influência positiva ou negativa sobre os colaboradores, interferindo em aspectos relacionados à motivação e ao engajamento.

Para mediar o abismo existente entre as expectativas fluidas da Geração Z e as duras necessidades de entrega e metas do mercado, a figura clássica do líder autocrático, centralizador e baseado no comando-e-controle torna-se completamente obsoleta e ineficaz. Entretanto, a liderança contemporânea precisa também reconhecer que trabalhadores possuem diferentes trajetórias, necessidades e expectativas. Dessa maneira, liderar não significa aplicar uma fórmula única, mas desenvolver capacidade de escuta e adaptação diante da diversidade humana existente nas organizações (CHIAVENATO, 2020).

Nesses espaços seguros, o erro não é sumariamente punido, mas sim tratado como um dado valioso e parte inevitável do processo de experimentação e inovação. Para a Geração Z, que busca feedbacks constantes, específicos e construtivos, a presença de um líder mentor é um dos fatores mais determinantes para a sua retenção, engajamento e desenvolvimento de carreira dentro da organização.

2.5 Gamificação como Estratégia de Engajamento

Como alternativa aos métodos tradicionais de motivação e treinamento que frequentemente falham em capturar a atenção das novas gerações, a gamificação (gamification) surge como uma ferramenta metodológica poderosa e inovadora para aumentar o engajamento e a retenção de talentos. Werbach e Hunter (2020) definem o conceito de forma pragmática como a aplicação de elementos, dinâmicas e mecânicas de design de jogos em contextos que não são de jogos (como o ambiente de negócios, treinamentos corporativos e processos de onboarding) para resolver problemas complexos, alinhar comportamentos e engajar públicos.

Ao introduzir sistemas estruturados de pontuação, missões claras, barras de progresso, medalhas (badges) e feedbacks imediatos, a organização consegue comunicar-se diretamente na linguagem nativa, ágil e visual da Geração Z.

Kapp (2012) enfatiza que a gamificação nas empresas jamais deve ser confundida ou vista como mero lazer, distração ou uma brincadeira superficial sem propósito; trata-se, na realidade, de uma estratégia séria de neuroaprendizagem e design instrucional. Ela visa transformar tarefas rotineiras, repetitivas ou densas em experiências desafiadoras, imersivas e recompensadoras. Com isso, promove-se não apenas a retenção profunda de conhecimento técnico, mas também o aumento da produtividade de forma lúdica, orgânica e altamente eficiente para o ecossistema corporativo.

3 Metodologia

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, exploratória e bibliográfica. A opção pela abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de compreender fenômenos complexos que não podem ser quantificados puramente em variáveis numéricas, conforme aponta Minayo (2014), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes, o que corresponde a um espaço de relações e processos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

No que tange aos seus objetivos, a investigação assume um caráter exploratório. Segundo Gil (2022), as pesquisas exploratórias têm como propósito principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições, sendo particularmente adequadas quando o tema escolhido é pouco explorado ou exige uma nova perspectiva. No contexto deste estudo, essa abordagem mostra-se ideal para investigar as adaptações organizacionais frente à Geração Z, um fenômeno contemporâneo em constante mutação que demanda flexibilidade conceitual para sua compreensão inicial.

Como procedimento técnico, adotou-se a pesquisa bibliográfica, que de acordo com Severino (2016), é desenvolvida a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e materiais disponibilizados na internet. Este procedimento é fundamental para reconstruir a trajetória teórica do tema e mapear o estado da arte da discussão.

O corpus da pesquisa foi constituído de maneira criteriosa por livros clássicos da gestão de pessoas, artigos científicos indexados em bases de dados de alto impacto, como SciELO (Scientific Electronic Library Online) e Google Acadêmico, além de relatórios técnicos de instituições de consultoria reconhecidas mundialmente. Marconi e Lakatos (2021) destacam que a vantagem da utilização de fontes secundárias reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

A fim de garantir a atualidade e a relevância das discussões frente às mudanças aceleradas e disruptivas no mercado de trabalho contemporâneo, a coleta de dados concentrou-se estritamente em produções publicadas entre os anos de 2018 e 2026. Esse recorte temporal

recente capta as transformações estruturais e comportamentais intensificadas no cenário pós-pandêmico.

Tabela 1. Artigos selecionados

TÍTULO	AUTOR	ANO	RESULTADO	LINK DE ACESSO
Gamificação e gestão de pessoas: um estudo de caso sobre treinamento e ambiente de diversidade cultural	Marangoni e Berimbau	2018	O estudo apontou que a gamificação em treinamentos corporativos aumentou o alinhamento dos colaboradores e melhorou o envolvimento nas atividades organizacionais.	https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/37285
Treinamento e desenvolvimento com foco na gamificação: visão do processo a partir das consultorias brasileiras	Miri, Costa, Grabowski e Bragé	2022	O artigo demonstrou que a gamificação promove motivação e engajamento dos funcionários em treinamentos corporativos.	https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/50127
Relações entre a Liderança humanizada e o engajamento no trabalho	Marini	2024	O estudo identificou que práticas de liderança humanizada geram correlações positivas no engajamento profissional, aumentando a motivação, confiança e participação dos colaboradores.	https://dspace.ifrs.edu.br/xmlui/handle/123456789/2146
A influência da liderança humanizada no comprometimento organizacional no setor de saúde	Cavalcanti e Marcelino	2024	A pesquisa mostrou que a gestão humanizada fortalece o comprometimento organizacional e aumenta o engajamento dos colaboradores.	https://periodicos.ufrn.br/revenspesextgestao/article/view/36841

Gamificação e jogos sérios para motivação e engajamento no trabalho: estudo com profissionais de tecnologia da informação e comunicação (TIC)	Miri e Olea	2024	O estudo identificou que ferramentas gamificadas aumentam a motivação e engajamento dos profissionais no ambiente de trabalho.	https://e-revista.unioeste.br/index.php/gestaoedesenvolvimento/pt_BR/article/view/32861
Retenção de Talentos da Geração Z	Santos, Kubaiassi e Gomes Martins	2025	A pesquisa concluiu que fatores como reconhecimento, desenvolvimento profissional e ambiente organizacional saudável são fundamentais para a retenção da Geração Z.	https://repositorio.uniso.br/server/api/core/bitstreams/2f64c9b9-e635-4f48-b07b-4ebfab1e780b/content
Gamificação no ambiente corporativo: o que diz a literatura sobre seu impacto no engajamento	Juniore Freire	2026	O estudo concluiu que a gamificação aumenta a motivação, desempenho e engajamento dos trabalhadores em ambientes corporativos.	https://www.revistaft.com/ft/article/view/208

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

4 Resultados e Discussões

A análise da tabela evidencia uma concentração dos estudos recentes em dois grandes eixos: gamificação e liderança humanizada. Enquanto os estudos sobre gamificação enfatizam principalmente motivação, treinamento e engajamento, aqueles relacionados à liderança humanizada destacam confiança, valorização, comprometimento e qualidade das relações de trabalho. Essa divisão permite observar que as estratégias estudadas atuam em dimensões diferentes da experiência profissional. A gamificação apresenta maior relação com mecanismos de participação e aprendizagem, enquanto a liderança humanizada atua diretamente sobre as relações entre pessoas e organizações. Os resultados encontrados na pesquisa de Miri, Costa, Grabowski e Bragé (2022) indicam que a gamificação pode contribuir para processos de treinamento e desenvolvimento, especialmente por sua capacidade de estimular motivação e participação. O resultado é coerente com o estudo de Marangoni e Berimbau (2018), no qual a aplicação da gamificação em treinamento corporativo contribuiu para o alinhamento dos colaboradores e para o envolvimento nas atividades organizacionais. A comparação entre os dois estudos sugere que a utilização da gamificação não constitui fenômeno exclusivamente recente. O que se modifica é a ampliação dos contextos em que seus elementos são empregados.

4.2 Gamificação como estratégia de engajamento

Os estudos analisados apresentam convergência significativa quanto ao potencial da gamificação para ampliar o envolvimento dos trabalhadores. Miri e Olea (2024) identificaram que ferramentas gamificadas apresentam possibilidades especialmente relevantes no treinamento de profissionais de tecnologia da informação e comunicação. Os autores também identificaram utilização de jogos sérios em integração, recrutamento, seleção e comunicação. Esse resultado permite compreender que a gamificação pode ultrapassar o treinamento tradicional. Sua utilização pode acompanhar diferentes momentos da trajetória do trabalhador dentro da organização. Entretanto, os mesmos autores destacam desafios associados às diferentes gerações presentes nas organizações. Essa questão é fundamental para o tema da Geração Z, pois demonstra que uma estratégia desenvolvida para jovens trabalhadores não necessariamente produzirá os mesmos efeitos sobre trabalhadores de outras gerações. Assim, a gamificação deve ser planejada considerando o público, os objetivos e a cultura organizacional. Não se trata de transformar todas as atividades em jogos, mas de utilizar determinados elementos dos jogos quando estes apresentarem potencial para melhorar aprendizagem, comunicação ou participação.

4.3 Liderança humanizada e engajamento

Os estudos sobre liderança humanizada apresentam resultados convergentes com relação à importância das relações interpessoais. Marini e Genari discutem a liderança humanizada em sua relação com o engajamento profissional, destacando a importância de ambientes que valorizem o trabalhador e promovam confiança. Cavalcante e Marcelino (2024), por sua vez, identificam que a gestão humanizada pode favorecer comprometimento e engajamento organizacional. Esses resultados permitem afirmar que a liderança possui função estratégica para a retenção da Geração Z. Se essa geração valoriza reconhecimento, desenvolvimento e ambientes saudáveis, o líder ocupa posição central na construção cotidiana dessas condições. A liderança humanizada, nesse sentido, não representa apenas uma mudança comportamental do gestor. Ela exige mudanças culturais mais amplas, incluindo formas de comunicação, avaliação, reconhecimento, distribuição de responsabilidades e desenvolvimento profissional.

4.4 Retenção da Geração Z

O estudo de Santos, Kubaiassi e Gomes (2025) apresenta contribuição direta para o problema desta pesquisa ao discutir a retenção de talentos da Geração Z. A pesquisa identificou reconhecimento, desenvolvimento profissional e ambiente organizacional saudável como fatores fundamentais para a permanência desses trabalhadores. Esse resultado é particularmente relevante porque permite estabelecer uma relação entre os dois eixos principais desta pesquisa. A liderança humanizada pode contribuir para o reconhecimento e desenvolvimento profissional,

enquanto a gamificação pode constituir ferramenta complementar de aprendizagem, participação e engajamento. Portanto, a retenção não parece decorrer da adoção isolada de uma determinada técnica, mas de um ecossistema organizacional composto por diferentes práticas.

5 Conclusão

O presente estudo teve como objetivo analisar como a liderança humanizada e a gamificação podem contribuir para o engajamento e a retenção de talentos da Geração Z nas organizações contemporâneas. A partir da literatura analisada, foi possível identificar que a entrada da Geração Z no mercado de trabalho constitui um fenômeno que desafia modelos tradicionais de gestão. Essa geração está inserida em um contexto marcado pela digitalização, pela rapidez na circulação de informações e por novas expectativas relacionadas ao trabalho. Os estudos analisados indicam que fatores como reconhecimento, desenvolvimento profissional e ambiente organizacional saudável apresentam importância para a retenção da Geração Z.

Em relação à liderança humanizada, os resultados apontam para sua contribuição na construção de ambientes de maior confiança, reconhecimento e comprometimento. Cavalcante e Marcelino (2024) identificaram a importância da gestão humanizada para o comprometimento organizacional, enquanto Marini e Genari relacionam a liderança humanizada ao engajamento profissional. No que diz respeito à gamificação, os estudos indicam potencial para estimular motivação e engajamento, especialmente em processos de treinamento e desenvolvimento. Miri et al. (2022) evidenciaram essa possibilidade no contexto das consultorias brasileiras, enquanto Miri e Olea (2024) identificaram aplicações em treinamento, integração, recrutamento, seleção e comunicação. Entretanto, a principal conclusão deste estudo é que liderança humanizada e gamificação não devem ser compreendidas como soluções isoladas para a retenção da Geração Z. A gamificação pode tornar experiências de aprendizagem e participação mais dinâmicas, mas não substitui boas condições de trabalho. Da mesma forma, uma liderança que se apresenta como humanizada não será suficiente se a organização não oferecer oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento, remuneração adequada e condições saudáveis de trabalho. Portanto, a retenção precisa ser compreendida como resultado de um conjunto articulado de experiências organizacionais.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciamento de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópio da indústria brasileira. São Paulo: Atlas.

GEN, Z. Millennial Survey: Living and working with purpose in a transforming world. (2024). Cited Here, 2024.

MCKINSEY & COMPANY. What is Gen Z? New York: McKinsey & Company, 2024.

TWENGE, Jean M. iGen: porque as crianças superconectadas de hoje estão crescendo menos rebeldes, mais tolerantes, menos felizes e completamente despreparadas para a idade adulta. Rio de Janeiro: nVersos, 2020.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. World mental health report: transforming mental health for all. Geneva: WHO, 2022.

GAZZALEY, Adam; ROSEN, Larry D. The distracted mind: Ancient brains in a high-tech world. Mit Press, 2017.

OLIVEIRA, Thiago Aguiar de; PÉREZ-NEBRA, Amalia Raquel; TORDERA, Núria. Practicas de Gestión de Personas en Brasil: Una Revisión Sistemática. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, v. 22, n. 4, p. 2279-2288, 2022.

WERBACH, Kevin; HUNTER, Dan. For the Win, Revised and Updated Edition: how game thinking can revolutionize your business. Philadelphia: Wharton School Press, 2020.

KAPP, Karl M. The gamification of learning and instruction: game-based methods and strategies for training and education. John Wiley & Sons, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARINI, Andressa; GENARI, Denise. Relações entre a liderança humanizada e o engajamento no trabalho. IFRS, 2024.

CAVALCANTE, Elaine Alves Feitosa; MARCELINO, Karina Francine. A influência da liderança humanizada no comprometimento organizacional no setor de saúde. Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão, p. e36841-e36841, 2024.

MARANGONI, Matheus. BERIMBAU, Mauro Miguel Rodrigues. Gamificação e gestão de pessoas: um estudo de caso sobre treinamento e ambiente de diversidade cultural. Revista de Carreiras e Pessoas, 2018.

MIRI, Daniel Hank; DA COSTA, Luana Folchini; GRABOWSKI, Bruna Silva; BRAGÉ, Débora Kaiser. Treinamento e desenvolvimento com foco na gamificação: visão do processo a partir das consultorias brasileiras. Revista de Carreiras e Pessoas, *[S. l.]*, v. 12, n. 2, p. 204–224, 2022.

MARINI, Andressa et al. Relações entre a liderança humanizada e o engajamento no trabalho. 2024.

CAVALCANTE, Elaine Alves Feitosa; MARCELINO, Karina Francine. A influência da liderança humanizada no comprometimento organizacional no setor de saúde. Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão, *[S. l.]*, v. 7, n. 1, p. e36841, 2024.

MIRI, Daniel Hank; OLEA, Pelayo Munhoz. Gamificação E Jogos Sérios Para Motivação E Engajamento No Trabalho: Estudo Com Profissionais De Tecnologia Da Informação E Comunicação (TIC). Gestão e Desenvolvimento em Revista, *[S. l.]*, v. 10, n. 1, 2024.

SILVA JÚNIOR, Luis Fernando Louzeiro; FREIRE, Lourdes Maria Almeida de Brito. Gamificação no ambiente corporativo: o que diz a literatura sobre seu impacto no engajamento. Revista ft, *[S. l.]*, v. 30, n. 156, p. 01–24, 2026.