

## Qual o papel da área de gestão de pessoas na superação dos desafios do serviço público nos próximos 10-20-30 anos?

Por Diogo Fonseca e Luciana Graziani

Se perguntarmos, hoje, a servidores de unidades de gestão de pessoas no setor público brasileiro se a sua área desempenha uma função estratégica, podemos observar certa hesitação, seguida de uma resposta indefinida, entre o sim e o não. A Gestão de Pessoas (GP) esteve, por décadas, associada a funções cartoriais — como controle da folha de pagamento, abertura de concursos públicos, gestão de benefícios e cumprimento de normas legais —, com pouca interlocução com a estratégia institucional ou com a formulação e implementação de políticas públicas. Nesse modelo, os servidores públicos foram, muitas vezes, tratados funcionalmente como números e cargos em tabelas de remuneração e organogramas, de forma não estratégica (Gomide *et al.*, 2023).

Nos últimos anos, tem ganhado relevância a promoção de uma perspectiva estratégica para a gestão de pessoas no setor público. Conforme evidenciado em recente diagnóstico institucional produzido pelo Banco Interamericano do Desenvolvimento – BID (Drummond, 2024) e por revisões tais como as produzidas pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2022), o país tem empreendido esforços consideráveis para modernizar o sistema de pessoal no setor público. As ações que vêm sendo desenvolvidas têm criado as condições para uma gradual transição da gestão de pessoas de funções cartoriais para um papel mais estratégico no setor público.

**Ser estratégico significa, fundamentalmente, reconhecer as pessoas como elemento central para a produção de valor público** (Bergue, 2020). Para tanto, é necessário criar um sistema integrado de gestão de pessoas em que as principais funções – recrutamento, seleção, treinamento, gestão de desempenho, remuneração e promoção – estejam coordenadas entre si e alinhadas à estratégia organizacional, visando desenvolver capacidades estatais<sup>1</sup> que atendam às necessidades da sociedade (Camões, 2019; Jackson *et al.*, 2014; Wright & McMahan, 1992). Dessa forma, uma das principais questões a serem respondidas é: como e em quais condições as políticas e práticas de gestão de pessoas contribuem para o desempenho das organizações, a geração de capacidades estatais e de valor público (Camões, 2019; Knies *et al.*, 2018). Nesse ensaio, reconhecendo a trajetória de avanços recentes em direção a uma perspectiva estratégica, **buscaremos contribuir para as perspectivas de avanço da gestão de pessoas apresentando alguns dos desafios cruciais pelos quais o setor público deverá passar nas próximas décadas e possíveis caminhos que a gestão de pessoas poderia trilhar para superá-los.**

### O papel da gestão de pessoas no desenvolvimento de capacidades estatais

Os problemas públicos se apresentam de forma cada vez mais acelerada, imprevisível e complexa. Desafios de natureza econômica, socioambiental e institucional têm se tornado mais frequentes, exigindo maior capacidade de inovação e adaptação das organizações públicas (OCDE, 2015). Há ainda o avanço de tecnologias disruptivas e os desafios relacionados à gestão da informação em ambientes digitais, que exigem novas competências e estratégias governamentais (PNUD, 2024).

Diante disso, o fortalecimento do Estado Democrático de Direito e de suas instituições torna-se fundamental para que o poder público exerça com eficácia suas funções de impulsionar o desenvolvimento econômico, sustentar a estabilidade política, ampliar a inclusão social e qualificar políticas públicas e decisões administrativas. Conforme a literatura especializada, um dos pilares desse fortalecimento reside no grau de profissionalização da burocracia pública (Evans & Rauch, 1999; Gomide *et al.*, 2023; Knies *et al.*, 2018). No Brasil, pesquisas evidenciam avanços significativos

---

<sup>1</sup> Segundo Gomide e Marengo (2024, p. 5): "Capacidade estatal refere-se às habilidades, competências e recursos burocrático-institucionais de um Estado para implementar políticas públicas e desempenhar de modo eficaz suas funções, como manter a ordem pública, garantir direitos e prover bens e serviços públicos. Portanto, é fator crucial para o funcionamento dos governos, desempenhando papel significativo no desenvolvimento econômico, no bem-estar social, na sustentabilidade ambiental e na estabilidade política."

no grau de profissionalização do funcionalismo, especialmente quando comparado a outros países da região, sendo considerado um dos serviços públicos mais meritocráticos da América Latina (Drummond, 2024; Cavalcante & Carvalho, 2017). Contudo, ainda **persistem entraves estruturais no âmbito da gestão de pessoas que limitam a capacidade do Estado de responder com agilidade e efetividade às demandas sociais contemporâneas**. Questões como carreiras com estruturas distintas, normas de gestão sobrepostas ou insuficientes, limitações na disponibilidade de dados e unidades de gestão de pessoas sobrecarregadas com tarefas administrativas comprometem a capacidade do Estado de agir com coerência, agilidade e foco em resultados (Camões, 2019; Drummond, 2024; Gomide et al., 2023; República, 2024; OCDE, 2022).

**Não se trata, portanto, de realizar ou não uma mudança, mas de como o serviço público precisa se antecipar e inovar continuamente para adaptar-se a cenários cada vez mais complexos.** Isso passa pelo desenvolvimento de competências humanas e organizacionais de forma sustentada (Jackson et al., 2014), refletindo-se na consolidação de capacidades estatais que incluem: flexibilidade, aprendizagem e inovação contínuas em estruturas, processos e tecnologias organizacionais (Camões, 2019; OCDE, 2023); coordenação interinstitucional para gestão de problemas complexos (Gomide & Marengo, 2024), planejamento e antecipação estratégica (Vilhena et al., 2023), ampliação dos mecanismos de participação cidadã e colaboração no desenho de serviços públicos (OCDE, 2015).

Nesse contexto, **a superação das limitações nas atuais estratégias de gestão de pessoas torna-se fundamental para o avanço da modernização estatal** (Camões, 2019). Deve-se ter como ponto de partida a premissa de que não é mais papel da área apenas administrar o quadro de servidores, mas também atuar como um motor de transformação cultural e de gestão da mudança, ajudando as instituições a se adaptarem a novos contextos (OCDE, 2015). Para isso, é necessário que a área desenvolva capacidades estratégicas crescentes nas próximas décadas e assuma um maior protagonismo no contexto das organizações públicas (Bergue, 2020).

O atual cenário demanda que se estabeleça uma efetiva diretriz estratégica para as políticas de gestão de pessoas, com foco na criação de modelos capazes de atrair, reter e desenvolver agentes públicos de forma integrada e dinâmica. **O sucesso de um novo modelo de gestão de pessoas, no entanto, dependerá, primeiramente, de uma compreensão precisa acerca das necessidades e demandas desses profissionais, as quais vêm sendo totalmente transformadas nos últimos anos.**

### **Um novo perfil de servidor público**

Tradicionalmente, o serviço público serviu como referência de realização profissional para gerações que buscavam estabilidade, status e segurança profissionais. Esses valores se expressavam em uma perspectiva de crescimento linear em carreiras especializadas, valorizando a hierarquia e o vínculo com a organização. Tais aspectos, que, até o momento, vêm sendo os atrativos do setor público no Brasil, estão sendo, gradativamente, relativizados diante de novas expectativas sociais e institucionais. **As novas gerações que começam a ingressar no setor público trazem um outro conjunto de expectativas, bastante distinto do atual cenário (OCDE, 2023).**

A Geração Z, por exemplo, composta por indivíduos nascidos entre 1997 e 2012, ao invés de priorizar a estabilidade, tende a buscar possibilidades de contribuição com propósitos públicos claros. As principais prioridades dessa geração incluem: salários competitivos, mas também flexibilidade de horários e de locais de trabalho (Novel & Tresna, 2025), valorização do equilíbrio entre vida profissional e bem-estar emocional (Lee et al., 2024; Zahra et al., 2025). Eles preferem estruturas mais horizontais que ofereçam crescimento flexível e lateral de carreira por meio da aquisição de competências, em vez de crescimento hierárquico ou avanços baseados em antiguidade (Barhate & Dirani, 2022; Zahra et al., 2025). A Geração Alpha (indivíduos nascidos de 2013 a 2024), também

apresenta tendências de expectativas de desenvolvimento pessoal contínuo e busca por retornos rápidos (Wojtaszczyk et al., 2024), valorizando a personalização de experiências (Lee et al, 2024). **Para a Geração Beta — nascida a partir de 2025 —** conforme projeções sobre o futuro do trabalho (Future Today Strategy Group, 2025; OCDE, 2023; PNUD, 2024), **haverá uma superação do fluxo linear “educação-trabalho-aposentadoria” para uma perspectiva de vida e carreira mais fluida, com múltiplas ocupações e transições ao longo da vida** (PNUD, 2024). Um dos principais fatores que devem marcar estas duas últimas gerações é o crescimento em um ambiente hiperdigital, o que deverá moldar a forma como se comportam e interagem no ambiente profissional com possíveis desafios relacionados a aspectos fundamentais como comunicação e aprendizagem no local de trabalho (Höfrová et al. 2024). Para além da natividade tecnológica, essas gerações tenderão a exigir das organizações posturas claras em relação à ética, à inclusão e à responsabilidade ambiental. O Quadro a seguir sumariza a evolução dessas demandas.

| <b>Demanda</b>                  | <b>Boomer</b> | <b>X</b> | <b>Millennial</b> | <b>Z</b> | <b>Alpha</b> | <b>Beta</b> |
|---------------------------------|---------------|----------|-------------------|----------|--------------|-------------|
| Salário atrativo                | ++            | ++       | ++                | ++       | ++           | ++          |
| Estabilidade e Segurança        | +++           | ++       | +                 | -        | -            | -           |
| Vínculo com a Organização       | +++           | ++       | +                 | -        | -            | -           |
| Crescimento na Hierarquia       | ++            | ++       | +                 | -        | -            | -           |
| Valorização da Educação Formal  | +++           | ++       | ++                | +        | -            | --          |
| Propósito claro                 | -             | +        | ++                | +++      | +++          | +++         |
| Equilíbrio Vida-Trabalho        | -             | +        | ++                | +++      | +++          | +++         |
| Autonomia e Flexibilidade       | -             | -        | +                 | ++       | +++          | +++         |
| Valorização da Diversidade      | -             | -        | +                 | ++       | +++          | +++         |
| Valorização de competências     | -             | +        | ++                | +++      | +++          | +++         |
| Vínculo por projetos            | --            | -        | +                 | ++       | +++          | +++         |
| Carreiras Laterais              | --            | -        | +                 | ++       | +++          | +++         |
| Múltiplos vínculos de trabalho  | --            | -        | +                 | ++       | +++          | +++         |
| Valorização da Sustentabilidade | -             | +        | +                 | ++       | +++          | +++         |
| Ética e Transparência           | +             | +        | ++                | +++      | +++          | +++         |
| Uso de Tecnologia               | -             | +        | ++                | +++      | +++          | +++         |

**Para atrair e reter esses profissionais, será essencial ir além dos mecanismos atuais e desenvolver práticas modernas e flexíveis de gestão que propiciem o bem-estar e o desenvolvimento profissional e que promovam valores como ética, transparência, inovação e inclusão na Gestão de Pessoas** (Camões, 2019). Durante a última década, verificaram-se avanços relevantes na Gestão de Pessoas no setor público, como a disseminação de modelos de competências, laboratórios de inovação, promoção da diversidade e inclusão e o desenvolvimento sistemático de lideranças públicas (OCDE, 2022). No âmbito estrutural das políticas de pessoal, viu-se a integração de tecnologias à gestão para viabilizar o teletrabalho, a transformação digital de diferentes processos de gestão de pessoas, assim como uma progressiva modernização no modelo de concursos públicos (Drummond, 2024).

O exercício que apresentamos a seguir tem como objetivo apontar soluções que as áreas de Gestão de Pessoas poderão desenvolver, dado o cenário atual e as perspectivas futuras, nas próximas três décadas, ou seja, nos períodos de 2026-2035, 2036-2045 e 2046-2055. Apesar da larga amplitude temporal e das limitações preditivas, este é um exercício necessário para que as soluções que venham a ser propostas tenham um olhar para o futuro, e não venham a nascer já obsoletas mirando objetivos e modelos que já ficaram no passado.

#### **Década de 2026-2035: Transformação para um novo paradigma de gestão pública.**

Entre 2026 e 2035, diante do mencionado contexto de transformações e necessidades de revisão para fortalecimento de capacidades estatais, é prioritário que o foco da área de Gestão de Pessoas

desde já resida em estabelecer uma mudança profunda no modelo de gestão pública para que se desenvolvam modelos de governança mais sistêmicos e integrados, que tornem as organizações públicas mais ágeis e responsivas à sociedade. Para esse fim há mudanças tanto culturais, quanto estruturais a serem promovidas no âmbito da Gestão de Pessoas.

**Sob uma perspectiva estrutural**, espera-se um movimento de flexibilização das carreiras públicas, permitindo maior mobilidade horizontal e intersetorial para os servidores. Como alternativa ao atual modelo autárquico de carreira (OCDE, 2022), em que servidores estão vinculados às suas instituições de origem com restrições à sua movimentação, a perspectiva de transversalização de um maior número de cargos e funções vem ganhando força, alinhando-se às tendências internacionais de modernização do setor público (OCDE, 2023).

Essa transversalização de carreiras permite a emergência de uma abordagem estratégica para a mobilidade no setor público, o que a diferencia da simples rotatividade de servidores por operar sob um conjunto de regras que visa gerar ganhos mútuos para as pessoas e as instituições, evitando a perda de talentos e ineficiência institucional. A mobilidade estratégica permite que agentes públicos se movam entre diferentes funções, áreas e organizações de acordo com suas competências, como um recurso de desenvolvimento profissional e de construção de carreiras multidisciplinares, que transcendem as fronteiras organizacionais tradicionais (OCDE, 2023). Como observado em experiências contemporâneas, abordagens estratégicas da mobilidade incluem o trânsito entre esferas de Governo (e.g. Federal, Estadual, Municipal), assim como períodos de experiência no setor privado, universidades, terceiro setor, organismos internacionais e setor público de outros países, tendo como intuito promover o aprendizado, novas experiências e maior capacidade de articulação de agentes públicos (Enap, 2023).

Os mecanismos de mobilidade podem se dar de diversas formas, podendo ser referidos como cessões, designações (*assignments*), missões, intercâmbios (*exchanges*), rotação de funções, transferências temporárias (*secondments*), entre outros. Tais práticas são adotadas sistematicamente em países como Austrália, Canadá, Coreia do Sul, Estados Unidos, Índia, Irlanda, Peru, Reino Unido e Singapura, sendo consideradas não como meras questões administrativas, mas como **estratégias em políticas de desenvolvimento de servidores, formação de lideranças e de inovação organizacional** (Enap, 2023). Dessa forma, projeta-se para o futuro imediato da Gestão de Pessoas o papel de atuar proativamente na análise de desenhos de trabalho e na gestão estratégica da movimentação de servidores, em uma perspectiva de alocação eficaz e adaptativa de talentos visando o desenvolvimento humano e organizacional.

Mas não é apenas o teletrabalho que compõe as exigências crescentes de trabalhadores. Como já discutido, as novas gerações esperam mais do que segurança e estabilidade: elas buscam sentido, reconhecimento, desenvolvimento e bem-estar no trabalho. Nesse cenário, o conceito de experiência do colaborador<sup>2</sup> se torna um ponto-chave. Mais do que uma política ou programa isolado, trata-se de uma abordagem integrada que coloca as percepções e sentimentos do servidor em relação à sua jornada institucional — desde o ingresso até sua eventual saída — no centro das decisões da gestão de pessoas, haja vista que experiências positivas no ambiente de trabalho têm impacto direto no engajamento, produtividade e intenção de permanência de colaboradores (OCDE, 2023; Simão et al. 2025).

---

<sup>2</sup> "A experiência do colaborador é a soma de todas as interações que um colaborador tem com seu empregador, moldada pela cultura, valores e ambiente da organização. Ela inclui cada etapa da jornada do colaborador, desde o recrutamento até a saída, sendo impulsionada por esforços estratégicos e contínuos para melhorar a vida no trabalho, o engajamento e o desempenho." - Society for Human Resource Management [SHRM]. (2024). The case for employee experience. SHRM.)

Nesse sentido, o desafio para as unidades de Gestão de Pessoas reside em ser capaz de ir além da padronização das práticas governamentais, oferecendo experiências mais personalizadas conforme os perfis, funções e regiões, buscando atender as necessidades das novas gerações e de perfis mais diversificados de servidores (Camões, 2019). Isso inclui **repensar desde os modelos de ambientação e integração de novos servidores, até práticas de escuta ativa, reconhecimento e desenvolvimento de carreira que estimulem maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal** (OCDE, 2023). Para tanto, a institucionalização de canais de escuta e feedback contínuo sobre as ações de Gestão de Pessoas, bem como a condução de pesquisas e levantamento de dados serão instrumentos fundamentais para que a área seja capaz de mapear, compreender e responder às expectativas reais dos servidores (República, 2024; OCDE, 2022).

**Sob a perspectiva de mudança cultural**, o papel da Gestão de Pessoas deverá ser preparar os servidores por meio de políticas de aprendizagem contínua, provendo recursos e conhecimentos para que se adaptem rapidamente às mudanças tecnológicas, gerenciais e demandas emergentes de seus contextos de atuação. As atuais tecnologias permitem que as chamadas *hard skills* - competências técnicas – sejam rapidamente desenvolvidas por meio de plataformas de aprendizagem (OCDE, 2015; 2023). A atuação estratégica da Gestão de Pessoas poderá, então, se concentrar com mais energia e assertividade no desenvolvimento de *soft skills* mais complexas, tais como liderança e influência social, resiliência, motivação e autoconsciência, entre outras identificadas como críticas para contextos futuros de trabalho baseados em colaboração e inovação (World Economic Forum, 2025).".

Por outro lado, desenvolver competências técnicas relacionadas a tecnologias emergentes tem sido especialmente relevante (World Economic Forum, 2025). Para avançar, por exemplo, com estratégias governamentais de Inteligência Artificial (IA), diferentes países - e.g. Argentina, Japão, Coreia, Canadá, China, França, Turquia – vêm implementando políticas robustas de capacitação de servidores, assim como de cidadãos, para uso da IA, seja por meio de plataformas abertas de aprendizagem ou programas estruturados de formação (G20, 2024). Nesse cenário, **a área de Gestão de Pessoas no setor público deverá assumir papel crucial na capacitação de servidores de todas as áreas e níveis hierárquicos para se apropriarem, de forma técnica e eticamente responsável das novas tecnologias que vêm surgindo de forma acelerada** (Nurski, 2023; OCDE, 2018; Vilhena et al.; 2023).

Simultaneamente, a digitalização e automação de tarefas nos próprios processos de Gestão de Pessoas também têm sido uma tendência observada em diversos países e também está em curso no Brasil. Isso tende a liberar gestores e servidores da área para se concentrarem em questões mais complexas e estratégicas, como o desenvolvimento de competências e o engajamento dos servidores (OCDE, 2023; Purdy & Williams, 2023; Vilhena et al., 2023). A transformação digital em práticas de gestão de pessoas pode prover maior capacidade de gestão e análise de dados e maior uso de ferramentas como o *People Analytics* com aplicação de avançadas técnicas estatísticas para promover decisões mais objetivas, racionais e efetivas em gestão de pessoas (Espegren, 2024). Considerando que a eventual transição da gestão de pessoas para um papel estratégico tenderá a exigir maior capacidade de tomada de decisões qualificadas, em razão de seu crescente protagonismo estratégico, **a crescente produção, gestão e integração de dados será fundamental para apoiar uma atuação estratégica da área com base em evidências** (Bergue, 2020; Fonseca et al. 2013; República, 2024).

Diante dessas novas atribuições, a Gestão de Pessoas no setor público poderá ser chamada ao seu papel de apoio estratégico, assemelhando-se a um papel de "Parceiro de Governo" (Government Partner), em analogia ao conceito de *Business Partner* do setor privado. Seja como órgão central das políticas de pessoal (OCDE, 2022) ou como unidade organizacional (Bergue, 2020), essa parceria implica uma atuação próxima da gestão de pessoas junto a lideranças e equipes que constituem os

diferentes órgãos setoriais , assegurando que as políticas e práticas de Gestão de Pessoas promovam o alinhamento de competências para o efetivo desempenho organizacional.

Considerando que, com as carreiras integradas, o setor público poderá funcionar, na prática, como um empregador único, será imprescindível a integração de dados e a colaboração entre diferentes setores de Gestão de Pessoas visando otimizar a alocação de talentos e, por fim, aprimorar a entrega e a responsividade dos serviços públicos à sociedade (Gomide et al., 2023; OECD, 2023; Vilhena et al. 2023). Consequentemente, **a gestão de pessoas deverá posicionar-se no contexto da formulação estratégica, atuando como sua promotora e viabilizadora, rompendo silos e fomentando conexões, trocas e articulações entre diferentes áreas, órgãos públicos e até mesmo entes federativos.**

### **Década de 2036-2045: A fusão entre Tecnologia e Gestão de Pessoas**

Entre 2036 e 2045, é esperado que a Inteligência Artificial (IA) alcance um nível de integração substancial às rotinas organizacionais. Segundo relatórios prospectivos do Institute for the Future – IFTF (2023) cerca de 47% da força de trabalho poderá estar sujeita à automação nos próximos 20 anos. Em um estudo preditivo específico para o setor público realizado em 2021, já se identificavam experimentos com sistemas de IA capazes de interpretar dados e propor ações para melhoria de políticas públicas (IFTF, 2021). Segundo essas previsões, **nas próximas décadas, setores inteiros nas organizações públicas poderão ser operados por sistemas não humanos.** A obsolescência de funções desempenhadas por servidores públicos, no entanto, será compensada por uma demanda por habilidades de gestão e supervisão desses trabalhadores algorítmicos. **Fornecer dados adequados, integrar e orquestrar diferentes sistemas de IA especializados e identificar e solucionar vieses algorítmicos serão habilidades fundamentais na rotina de servidores públicos (IFTF, 2021).** Mesmo em processos gerenciais e de lideranças, nos quais as IAs não substituirão os agentes públicos, essas ainda desempenharão um papel fundamental na estruturação de informações para apoio à tomada de decisão, tanto em situações cotidianas, quanto em situações de crise (Purdy & Williams, 2023).

Enquanto a década anterior pode ter se caracterizado pelo uso da IA principalmente como ferramenta de apoio ao trabalho, **as tendências tecnológicas atuais indicam uma transição marcante para o uso de agentes de IA** — sistemas autônomos capazes de executar tarefas, tomar decisões e gerenciar fluxos de trabalho com alto grau de independência (OpenAI, 2025). Assim, as unidades de pessoal poderão ter Agentes de IA que também serão capazes de apoiar, com pouca supervisão, decisões em processos de seleção, movimentação, gestão de desempenho, capacitação, progressão, promoção. Similar ao já identificado pelo relatório do IFTF (2021), agentes de IA podem aconselhar pessoas, sendo plausível que futuros agentes de IA sejam os primeiros a interagir diretamente com servidores em busca de orientações sobre políticas e práticas de gestão de pessoas. Esse conceito já vem sendo testado em organizações privadas, como a Oracle<sup>3</sup>, que lançou uma IA que responde a perguntas de colaboradores em tempo real, relacionando suas necessidades laborais às normas e diretrizes da empresa e orientando-os em decisões sobre regras de trabalho e benefícios (Future Today Strategy Group, 2025).

Um dos gargalos contemporâneos do setor público, a gestão do desempenho, também poderá ser afetado pelas novas tecnologias. **O uso integrado da IA nas atividades laborais facilitará a coleta e análise de métricas de produtividade e engajamento de servidores, até mesmo com análises preditivas e *feedbacks* em tempo real para individualizar e otimizar rotinas e fluxos de trabalho** (Future Today Strategy Group, 2025). De acordo com as previsões do Future Today Strategy Group (2025), sistemas inteligentes poderão analisar continuamente entradas de múltiplos canais, como

---

<sup>3</sup> A Oracle é uma empresa multinacional de tecnologia e informática norte-americana, especializada no desenvolvimento e comercialização de hardware, softwares, bancos de dados e serviços de nuvem. Fonte: Wikipedia, 2025.

registros de chats, reuniões de equipe, avaliações de desempenho, e, usando técnicas de processamento de linguagem natural (NLP), identificar temas e padrões para oferecer aos líderes informações estruturadas para a construção de *feedbacks* de desempenho personalizados e embasados para membros da equipe, apoiando, inclusive, a organização dos encontros individuais e o planejamento da conversa. Entretanto, **as novas tecnologias não substituirão *soft skills* relacionadas à empatia, liderança, escuta ativa, assertividade e visão crítica**, as quais permanecerão fundamentais para a gestão de pessoas e equipes para consecução de resultados organizacionais (World Economic Forum, 2025).

No âmbito da capacitação, além da aprendizagem promovida na orientação do trabalho, a IA poderá agir como mentora apoiando o desenvolvimento profissional contínuo de forma personalizada. Ao analisar o histórico e o desempenho de cada servidor, poderá identificar lacunas e, com base nelas, sugerir conteúdos e ações de aprendizagem, além de adaptar a forma de entrega do conteúdo com base nas preferências de aprendizagem de cada pessoa. Iniciativas atuais como o Oracle Grow já são capazes de desenhar trilhas de desenvolvimento personalizadas que se adaptam continuamente à medida que as novas competências vão sendo incorporadas (Future Today Strategy Group, 2025). Nesse sentido, **a tecnologia poderá ser uma grande aliada da área de Gestão de Pessoas para apoiar o planejamento da capacitação e a implementação de ações de desenvolvimento profissional, as quais podem ser personalizadas para que se adequem às necessidades e preferências de cada servidor** (World Economic Forum, 2025).

Entretanto, relatórios sobre aplicações atuais de IA vêm alertando para os riscos de viés algorítmico, opacidade e uso indevido de dados, exigindo estruturas sólidas de governança e salvaguardas éticas robustas por parte das organizações (UNDP, 2024; Fagan 2024). Caso essa tendência se confirme, é plausível que, por questões de privacidade e segurança de dados, as IAs comerciais sejam utilizadas com cautela nas organizações públicas. Com isso, **devem surgir IAs nativas das organizações públicas, ou seja, Agentes Públicos de IA, desenvolvidos pelo próprio setor público para operar de forma mais eficiente e segura dentro dos sistemas próprios do Estado**.

Diante deste cenário, será necessário garantir que os valores de ética, transparência e justiça sejam refletidos nas decisões tomadas pelos sistemas de IA, desenvolvendo um novo nível de governança, ao qual aqui chamaremos de “Governança de Sistemas Inteligentes de Pessoa”. **Considerando as implicações e os efeitos que as novas tecnologias poderão ter na vida das pessoas, poderá caber à unidade de Gestão de Pessoas exercer a supervisão, auditoria e controle das atividades dos Agentes IA visando evitar e corrigir vieses e injustiças em decisões relacionadas aos seus processos**. A questão da proteção aos direitos e dados pessoais dos servidores será cada vez mais importante, exigindo uma governança sólida e comprometida com a ética e a transparência.

Segundo relatório do Fórum Econômico Mundial (2025), para aumentar a retenção de talentos, a maior parte das empresas participantes de uma pesquisa com representatividade global pretendia focalizar ações de apoio à saúde e o bem-estar de colaboradores e oferecer melhores oportunidades de treinamento. Com base nessas evidências, é possível que essa tendência se acentue, uma vez que, com o uso intensivo de tecnologia no futuro, possivelmente as pessoas interagirão muito mais com máquinas e IA do que com humanos, tornando crescentes os desafios relacionados à manutenção da saúde mental. **As áreas de Gestão de Pessoas precisarão desenvolver mecanismos para monitorar a qualidade das interações sociais e buscar meios para promover a conexão das pessoas com a identidade, o propósito e a cultura organizacional**. Nesse contexto, será fundamental o papel da gestão de pessoas para construção de culturas fortes, as quais passam pela criação de um ambiente de confiança entre organização e pessoas, pautado pela transparência e por propósitos compartilhados.

Em função da já referida disponibilidade de meios auto instrucionais e educacionais personalizados com apoio da tecnologia, amplia-se também a responsabilidade individual pelo desenvolvimento profissional em direção à carreira almejada. Sendo assim, espera-se a consolidação de um modelo de *carreiras auto gerenciadas*, em que os servidores assumam o protagonismo de suas trajetórias de carreira, buscando capacitar-se nas necessidades estratégicas das unidades e organizações que condizem com seus objetivos, permitindo mobilidade avançada de forma estratégica. Às unidades de Gestão de Pessoas caberá fornecer e manter as plataformas, conteúdos e certificações necessárias para que essa autonomia se realize de forma efetiva e qualificada, orientando e direcionando os servidores para capacitações que sejam relevantes para os objetivos organizacionais.

Nesse contexto, a gestão de carreiras tende a se basear mais em habilidades e competências certificadas do que em cargos formais. Assim, é possível que neste momento esteja plenamente implementada e institucionalizada a tendência de realização de processos de seleção e alocação de servidores baseada em competências. Este esforço já vem sendo feito em alguma medida, diante das matrizes de competências transversais e de liderança lançadas pela Enap, bem como os processos seletivos que esta instituição tem conduzido para seus programas (Fonseca et al., 2024; OCDE, 2022).

Para isso, a tecnologia poderá possibilitar novos formatos de avaliação para além de uma prova em uma sala de aula. Nesse sentido, a área de Gestão de Pessoas deverá instituir e gerenciar processos de certificação de habilidades, os quais poderão aprimorar e modernizar não apenas as seleções internas, mas refletir-se em formas de seleção externa, tais como os concursos públicos. As novas tecnologias de seleção poderão ser a base para a movimentação ou contratação de servidores e profissionais para projetos específicos com prazos determinados (IFTF, 2021). **Associada à mobilidade estratégica, será possível o fortalecimento de ecossistemas profissionais intersetoriais** (FTSG, 2025), mediados por plataformas que permitirão a movimentação de servidores com base em suas competências (OCDE, 2023). Tal mudança de paradigma de alocação permitirá **uma administração pública mais permeável e colaborativa e um fluxo contínuo de pessoas entre organizações públicas e privadas**. A Gestão de Pessoas utilizará bases de dados compartilhadas com outras organizações públicas e privadas, permitindo o acompanhamento em tempo real de cada ator, resultando em um cenário que pode levar a um modelo de governança com maior descentralização e participação social.

### Década de 2046-2055

Com as constantes e aceleradas transformações que estamos vivenciando atualmente, até mesmo em curtos prazos, nem todos os estudos sobre o futuro ousaram imaginar um mundo além do ano de 2045, sendo uma ação largamente especulativa prever os avanços que vamos experienciar até lá. Não obstante, em uma tentativa de conceber esse cenário, podemos partir de alguns fatos mais evidentes. Primeiramente, as gerações Z e Alpha, nativos de um mundo já permeado pelas mídias sociais e Inteligências Artificiais, estarão ingressando no serviço público de forma que esses elementos serão parte intrínseca da forma como trabalham.

Além disso, as barreiras culturais e linguísticas tendem a diminuir significativamente nas próximas décadas, uma vez que se verifica o surgimento de sistemas de IA multilíngues. Esses não apenas traduzem textos automaticamente, mas são capazes de interpretar intenções, gerar representações visuais e adaptar conteúdos a diferentes formas cognitivas e culturais, permitindo o acesso ao conhecimento produzido e à cultura de regiões até então pouco disseminadas (IFTF, 2023; PNUD, 2024).

**Também serão cada vez mais frágeis as barreiras entre o real e o virtual. À medida que tecnologias de realidade aumentada, interfaces neurais e espaços imersivos avançam, torna-se plausível imaginar que o metaverso — ou ambientes digitais equivalentes — possa se**

**consolidar como lócus de trabalho.** Plataformas como o Metaverse e o Global Collaboration Village, do Fórum Econômico Mundial, já oferecem ambientes com avatares e quadros interativos, nos quais equipes colaboram em tempo real simulando uma reunião presencial, porém ainda com representações pouco fiéis ao mundo real, o que tende a se aprimorar nas próximas décadas, com o avanço em tecnologias multissensoriais que levarão a experiências virtuais mais táteis e realistas (Future Today Strategy Group, 2025; Future Today Institute, 2024). Além disso, grandes empresas de tecnologia como Apple, Meta e Snap vêm desenvolvendo interfaces baseadas em gestos, voz e sinais neurais, que prometem substituir os dispositivos físicos por comandos cognitivos, abrindo caminho para experiências de trabalho sem mediações perceptíveis (Future Today Institute, 2024). Isso inclui o uso experimental de lentes de contato inteligentes com projeções holográficas e sistemas de realidade mista integrados diretamente em aplicações de produtividade. Assim, **vislumbra-se um cenário em que estar "online" no ambiente de trabalho pode exigir apenas um gesto, um olhar ou pensamento, tornando o trabalho remoto e o trabalho presencial funcionalmente equivalentes em termos de imersão, interação e colaboração.**

No contexto das práticas da área de Gestão de Pessoas, é **plausível prever que treinamentos de qualquer natureza serão conduzidos em ambientes virtuais imersivos, com altíssimo grau de realismo, permitindo que competências sejam desenvolvidas e testadas em contextos simulados sem riscos e a custos significativamente reduzidos.** Situações complexas, como tomada de decisão em contextos de crise, processos de inovação e mudança, resolução de conflitos, ou operação de sistemas sensíveis, poderão ser testados em ambientes simulados antes de sua aplicação real, por meio do uso de *digital twins* (ou gêmeos digitais, são réplicas de estruturas físicas - objetos, processos, ambientes - que evoluem paralelamente a seus equivalentes no mundo real diante da atualização contínua de dados, permitindo simular reações e comportamentos). Essa abordagem — já utilizada experimentalmente em governos como o da Coreia do Sul e em setores industriais avançados — tende a ser implementada já em um futuro próximo em setores como indústria e saúde, de forma que é possível prever que em até 30 anos terá alcançado ampla utilização no setor público (Future Today Strategy Group, 2025; Future Today Institute, 2024). Cabe ressaltar, no entanto, que **ainda assim não se dispensariam gestores humanos, para supervisionar tais processos e decisões, mantendo a função crucial e estratégica de Governança de Sistemas Inteligentes de Pessoal.**

A tecnologia dos digital twins (gêmeos digitais) poderia também ser aplicada para potencializar a capacidade de execução profissional das pessoas, ao permitir simular uma versão de nós mesmos que reflita nossas capacidades cognitivas e comportamentos habituais (Future Today Institute, 2024). A utilização desta tecnologia já vem sendo testada em experimentos para a área de Gestão de Pessoas, como em um teste apresentado na edição de 2024 do SXSW (South by Southwest), um dos maiores festivais de tecnologia e inovação do mundo, que aplicou a tecnologia para a realização de um processo de onboarding, no qual os novos colaboradores podiam fazer perguntas ao gêmeo digital, que reproduzia o conhecimento de uma pessoa da organização.

**Mais uma vez, diante de tais possibilidades, a Gestão de Pessoas deverá ser capaz de desenvolver e proporcionar respostas sem perder o olhar humanizado, buscando integrar pessoas e organizações para a geração de valor público. Novamente, o cerne ético das decisões permanecerá com a Gestão de Pessoas, que a esta altura andará de mãos dadas com a tecnologia.**

| Período                                 | 2026-2035                                                                                                | 2036-2045                                                                                                                               | 2046-2055                                                                                                               |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Desafios contextuais enfrentados</b> | Legitimidade e eficiência do serviço público<br>Novas demandas geracionais<br>Novos arranjos de trabalho | Questões éticas relacionadas ao uso da IA<br>Socialização entre pessoas<br>Valorização de competências em detrimento da educação formal | Limites de atuação das máquinas<br>Redução das barreiras culturais<br>Ambientes simulados<br>Multiplicidade de vínculos |

|                                    |                                                                                                                                                   |                                                                                                                                     |                                                                                                            |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    | Uso da Tecnologia por servidores                                                                                                                  |                                                                                                                                     |                                                                                                            |
| <b>Arranjos de Trabalho</b>        | Teletrabalho + Presencial                                                                                                                         | Teletrabalho + Presencial                                                                                                           | Teletrabalho com simulação do presencial no metaverso                                                      |
| <b>Carreiras e Ingresso</b>        | Carreiras flexíveis (Transversais)<br>Múltiplos tipos de vínculo de trabalho                                                                      | Carreiras flexíveis e autogerenciadas<br>Certificação e alocação por Habilidades<br>Atuação por projeto e em diferentes organização | Carreiras autogerenciadas e simultâneas<br>Certificação e alocação por Habilidades                         |
| <b>Uso da tecnologia</b>           | IA para automação de tarefas operacionais<br>Uso de People Analytics & Big Data                                                                   | Agentes de IA para automações avançadas, monitoramento de desempenho e suporte à tomada de decisões cotidianamente                  | Agentes de IA “autônomos”<br>Digital twins                                                                 |
| <b>Foco de atuação estratégica</b> | Promoção da aprendizagem contínua focada em soft skills para mudança de cultura<br>Capacitação em novas tecnologias<br>Experiência do colaborador | Orientação das I.As para a gestão de desempenho e autoaprendizagem<br>Promoção de práticas de socialização e gestão da cultura      | Manutenção dos valores éticos e na garantia de práticas humanizadas                                        |
| <b>Estrutura</b>                   | HR Business Partner (Government Partner)                                                                                                          | Governança de Sistemas Inteligentes de Pessoal                                                                                      | Atuação integrada com área de Tecnologia<br>Gestão de Pessoas intersetorial e integrada entre organizações |

### Os riscos da não transformação da Gestão de Pessoas

**A transformação da Gestão de Pessoas no setor público brasileiro representa um dos principais desafios contemporâneos para a modernização do Estado.** Embora as reformas administrativas tenham avançado em diversos aspectos nas últimas décadas, a área de Gestão de Pessoas ainda enfrenta entraves à implementação de mudanças estruturais que fortaleçam sua capacidade de contribuir para o aperfeiçoamento da gestão pública (Camões, 2019; Knies et al., 2018).

Sob uma perspectiva estratégica, os sistemas de gestão de pessoas são amplamente condicionados por fatores contextuais, os quais podem fornecer em maior ou menor grau as condições para a atuação da área (Fonseca et al. 2013). A esse respeito, estudos demonstram que a transição da gestão de pessoas para uma função estratégica no setor público, se deve em muitos casos, a fatores políticos-institucionais (Bergue, 2020; Camões, 2019; Truss, 2003; 2008; Sheehan, 2005). Nesse contexto, a atuação das lideranças das áreas de gestão de pessoas, no ambiente político do sistema organizacional, por meio da negociação do papel da gestão de pessoas, foi capaz de promover mudanças nas percepções e expectativas de atores-chave e legitimar a gradual transição da área para uma atuação estratégica. Segundo Truss (2008) o grau de transição dependia das ações e intenções dos atores organizacionais, em especial o gestor ou diretor de RH, bem como do contexto organizacional vigente” (Truss, 2008:1084, tradução nossa). Assim, a gestão estratégica de pessoas implica justamente na capacidade dos gestores de identificar fatores contextuais (de natureza política, social, econômica, entre outros) e atuar estrategicamente sobre estes de forma estratégica, visando ampliar o papel de sua área por meio de maior inserção estratégica e alinhamento de suas atividades às necessidades atuais dos diferentes atores-chave em seu contexto organizacional (Fonseca et al., 2013).

O contexto atual exige uma abordagem equilibrada que reconheça tanto a importância da estabilidade institucional quanto a necessidade de adaptação às transformações sociais, tecnológicas e geracionais em andamento (OCDE, 2023). **A ausência de reformas tempestivas**

**pode resultar em um progressivo desalinhamento entre as capacidades estatais e as expectativas sociais, comprometendo a legitimidade e a efetividade das instituições públicas** (Bergue, 2020). Para que a Gestão de Pessoas possa efetivamente contribuir para o fortalecimento do Estado, **torna-se fundamental a transição de um ambiente de alta contingência e restrição para um modelo que permita às unidades de Gestão de Pessoas serem simultaneamente fortalecidas e capazes de adaptar estrategicamente suas atividades às necessidades específicas de sua organização.**

O sucesso dessa transformação depende da implementação de reformas que equilibrem a necessidade de coordenação central com a autonomia local, permitindo que as unidades de Gestão de Pessoas desenvolvam capacidades estratégicas diferenciadas conforme suas realidades organizacionais (Bergue, 2020; Camões, 2019). Buscando um ajuste progressivo, deve-se criar condições para que novos modelos surjam e sejam continuamente alinhados a práticas contemporâneas de Gestão de Pessoas, às necessidades de novas gerações e a uma sociedade crescentemente conectada, reforçando ainda mais os valores da transparência, ética, responsividade e geração de valor público.

Além disso, em um cenário em que a emergência e implementação de práticas inovadoras estão cada vez mais aceleradas, a lacuna entre o serviço público e o mercado precisa ser superada. **Nesta década que agora se inicia, mais do que qualquer outra, deve-se buscar avançar “duas décadas em uma”, isto é, não apenas sanando problemas emergentes e colocando em prática as tendências já existentes e necessárias, como também olhando para o futuro em direção à construção proativa do Estado que queremos de forma a se antecipar.**

Portanto, **a transformação da Gestão de Pessoas não é uma questão apenas administrativa, mas uma questão estratégica para a sustentabilidade do serviço público.** O atual modelo de Gestão de Pessoas é, efetivamente, um dos mecanismos que contribui para o engessamento da gestão pública diante de um mundo cada vez mais dinâmico e desafiador. **Realizar a transformação da Gestão de Pessoas é garantir que as pessoas aportem o melhor de si para o serviço público e o tornem capaz de lidar com os desafios atuais e futuros.**

## Referências

Barhate, B. and Dirani, K.M. (2022), "Career aspirations of generation Z: a systematic literature review", *European Journal of Training and Development*, Vol. 46 No. 1/2, pp. 139-157. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>

Bergue, S. T. (2020). *Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público*. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum.

Camões, M. R. S. (2019 ). *Inovação em gestão de pessoas no setor público: Reflexão sobre as práticas no contexto brasileiro*. *Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental*, 16(1), 9-24.

Cavalcante, P.; Carvalho, P. (2017) *Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas* *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro 51(1):1-26.

Drumond, F. (2024). *Diagnóstico institucional do serviço público na América Latina: Brasil 2024* (M. Lafuente, Ed.). Banco Interamericano de Desenvolvimento. <https://www.iadb.org>

Escola Nacional de Administração Pública - Enap. (2023). *CapGov – Panorama internacional da capacitação no setor público: Resultados 2023* (Julho). Brasília: Enap. Disponível neste [link](#).

Espegren, Y. (2024). Reasons for HR analytics adoption in public sector organisations: Evidence from Swedish public administrations. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2024-0219>

EVANS, Peter; RAUCH, James E. (1999). Bureaucracy and growth: a cross-national analysis of the effects of “weberian” state structures on economic growth. *American Sociological Review*, v. 64, p. 748-65.

Fagan, M. (2024). AI for the people: Use cases for government (M-RCBG Faculty Working Paper Series No. 2024-02). Mossavar-Rahmani Center for Business & Government, Harvard Kennedy School. <https://www.hks.harvard.edu/centers/mrcbg>

Fonseca, D. R. D., Meneses, P. P. M., Silva Filho, A. I. D., & Campos, N. G. (2013). Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, 47, 1451-1475.

Fonseca, D. R.; Carvalho, M. C.; Nascimento, N. I. M.; Custodio, C. D. Processo Seletivo por Competências: Experiência em um Programa Federal de Formação de Lideranças Públicas. In: XII Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2024, Brasília. Anais do XIII Congresso CONSAD, 2024.

Future Today Strategy Group – FTSG. (2025). 2025 tech trends report: 18th edition. Future Today Strategy Group. Disponível neste [link](#).

Future Today Institute. (2024). 2024 Tech Trends Report (17th ed.). Future Today Institute. Disponível neste [link](#).

G20. (2024). *Adoption of AI for Enhanced Public Service*: G20 Members Report. G20. <https://www.g20.org>

Gomide, A., Peci, A., Lopez, F., Gaetani, F., Lotta, G., & Cardoso Jr., J. C. (2023). *Subsídios para uma reforma administrativa voltada à cidadania* (Nota Técnica nº 62). Ipea. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/11613>

Gomide, A.; Marengo, A. (Org.) (2024). Capacidades estatais: avanços e tendências. Brasília: Enap, 2024. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7875>

Höfrová, A., Balidemaj, V., & Small, M. A. (2024). A systematic literature review of education for Generation Alpha. *Discover Education*, 2, Article 18. <https://doi.org/10.1007/s44217-024-00218-3>

Institute for the Future - IFTF. (2021). A Próxima Geração do Serviço Público no Brasil: Forecasts e ferramentas.

Institute for the Future- IFTF. (2023). Future Skills Enterprise: Getting Fit for a New Kind of Workforce. Disponível neste [link](#).

Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.872335>

Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2024). Strategic human resource management and public sector performance: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(14), 2432–2444. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407088>

- Lee S. H., Chong, C. W. & Ojo, A. O. (2024) Influence of workplace flexibility on employee engagement among young generation, *Cogent Business & Management*, 11:1, 2309705. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2309705>
- Mori, C. (2020). Roadmap para a melhoria da Gestão de Pessoas no Setor Público brasileiro.
- Novel, N. J. A., & Tresna, P. W. (2025). The perspectives of Generation Z on the future work and workplace. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 14(2), 539–554.
- Nurski, L. (2023). AI adoption in the public sector: A case study (Working Paper 03/2023). Bruegel. Disponível neste [link](#).
- OCDE. (2015) The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting an Agenda for Action. OECD Publishing, Paris.
- OCDE. (2018) Digital Government Review of Brazil – Towards the Digital Transformation of Public Sector. Disponível neste [link](#)
- OCDE. (2022). *Public service leadership and capability review of Brazil*. OECD Publishing.
- OCDE. (2023). Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service. OECD Publishing. Disponível neste [link](#).
- OpenAI. (2025). A practical guide to building agents. Disponível neste [link](#).
- Purdy, M., & Williams, A. M. (2023). How AI Can Help Leaders Make Better Decisions Under Pressure. Harvard Business Review. Disponível neste [link](#).
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD. (2024). Sinais de mudança: Destaques 2024. Escritório Executivo do PNUD. Disponível neste [link](#).
- República.org. (2024). Anuário de Gestão de Pessoas no Serviço Público 2024.
- SHEEHAN, C. A model for HRM strategic integration. *Personnel Review*, v. 34, n. 2, p. 192-209, 2005
- Simão, R. F., Cucato, J. S. T., & Bizarrias, F. S. (2025). Fatores determinantes na intenção de permanecer na empresa. Anais do 9º Encontro de Mestrados Profissionais em Administração (EMPRAD).
- Truss, C. (2003) Strategic HRM: enablers and constraints in the NHS. *The International Journal of Public Sector Management*, v. 16 n. 1, p. 48-60.
- Truss, C. (2008). Continuity and change: the role of the HR Function in the modern public sector. *Public Administration*, v.84, n.4, p. 1071-1088.
- Vilhena, R., Becker, P. L., Alves, P. V. S., & Burcharth, A. (2023). Futuro do Serviço Público. *Anais do Congresso CONSAD de Gestão Pública*.
- Wojtaszczyk, A. et al. (2024). Generation Alpha as corporate sustainability promoters: Young employees' attitudes toward environmental responsibility. *Sustainable Development*. <https://doi.org/10.1002/sd.3309>

World Economic Forum – WEF. (2025). Future of Jobs Report 2025.  
<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>

Zahra, Y., Handoyo, S., & Fajrianti, F. (2025). A comprehensive overview of Generation Z in the workplace: Insights from a scoping review. *SA Journal of Industrial Psychology*, 51, a2263.  
<https://doi.org/10.4102/sajip.v51i0.2263>