

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTÁBEIS E  
ATUARIAIS – FEA-PUC/SP CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**A GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO: ANÁLISE DOS  
FATORES QUE INFLUENCIAM O ENGAJAMENTO PROFISSIONAL**

JOÃO LUCAS DE AGOSTINI SALLES

São Paulo - SP

2025

**JOÃO LUCAS DE AGOSTINI SALLES**

**A GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO: ANÁLISE DOS  
FATORES QUE INFLUENCIAM O ENGAJAMENTO PROFISSIONAL**

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, do Departamento de Administração, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como requisito parcial para a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso.

**Orientador:** Alexandre Luzzi Las Casas

São Paulo - SP

2025

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar dados sobre a Geração Z e sua relação com o atual mercado de trabalho, com base em literatura existente, como artigos científicos e livros que pesquisam e explicam essa geração e suas interações com o ambiente profissional. Assim, esses estudos possibilitaram um aprendizado aprofundado sobre a Geração Z, levando a reflexões e ponderações sobre o momento atual. Durante este estudo, comprovou-se que a ascensão da tecnologia é um fator significativo para a história dessa geração e para a forma como o mundo se comporta hoje. Além disso, permitiu compreender a instabilidade na permanência desses jovens no trabalho, ao analisar os aspectos que caracterizam esse grupo geracional, esclarecendo quais são suas expectativas em relação ao mercado. Foi elaborado um modelo de questionário direcionado aos jovens da Geração Z. O questionário foi aplicado via Google Forms e distribuído por canais digitais, como redes sociais (Instagram, WhatsApp, LinkedIn), grupos universitários e contatos pessoais. O envio ocorreu entre agosto e setembro de 2025. Durante as pesquisas, identificou-se que a Geração Z valoriza a flexibilidade e o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, reforçando a importância da tecnologia e a demanda por ambientes de trabalho inovadores.

**Palavras-chave:** geração Z; mercado de trabalho, tecnologia; instabilidade profissional

## ABSTRACT

This work aims to present data on Generation Z and its relationship with the current job market, based on existing literature, such as scientific articles and books that research and explain this generation and its interactions with the professional environment. Thus, these studies enabled in-depth learning about Generation Z, leading to reflections and considerations about the current moment. During this study, it was proven that the rise of technology is a significant factor in the history of this generation and in how the world behaves today. Furthermore, it allowed for an understanding of the instability in the job security of these young people, by analyzing the aspects that characterize this generational group, clarifying their expectations regarding the market. A questionnaire model was developed targeting Generation Z youth. The questionnaire was applied via Google Forms and distributed through digital channels, such as social networks (Instagram, WhatsApp, LinkedIn), university groups, and personal contacts. The survey was conducted between August and September 2025. Research revealed that Generation Z values flexibility and work-life balance, reinforcing the importance of technology and the demand for innovative work environments.

**Keywords:** Generation Z; labor market; technology; job instability

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Renda mensal individual aproximada.....	33
<b>Figura 2</b> - Situação atual dos participantes .....	34
<b>Figura 3</b> - Visualização do participante mediante mercado de trabalho.....	35
<b>Figura 4</b> - Fatores mais valorizados no ambiente de trabalho .....	40
<b>Figura 5</b> - Fatores de desânimo mais reconhecidos .....	40
<b>Figura 6</b> - O que mais te faria permanecer em uma empresa? .....	48
<b>Figura 7</b> - Como você se descreveria como profissional? .....	49

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Qual é o seu gênero?.....	32
<b>Tabela 2</b> - Qual é a sua renda mensal individual aproximada? .....	33
<b>Tabela 3</b> - Você está atualmente? .....	34
<b>Tabela 4</b> - Como você enxerga o mercado de trabalho atual? .....	35
<b>Tabela 5</b> - O que você mais valoriza em um ambiente de trabalho? .....	37
<b>Tabela 6</b> - O que mais te desanima no trabalho? .....	41
<b>Tabela 7</b> - Se depender apenas de você, você se vê trabalhando muitos anos na mesma empresa? .....	44
<b>Tabela 8</b> - O que mais te faria permanecer em uma empresa? .....	46
<b>Tabela 9</b> - Como você se descreveria como profissional? .....	49

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	10
<b>2.1 OBJETIVO GERAL</b> .....	10
<b>2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	10
<b>2.3 HIPÓTESES</b> .....	10
<b>2.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO</b> .....	11
<b>2.5 JUSTIFICATIVA</b> .....	11
<b>2.6 DEFINIÇÃO DOS TERMOS</b> .....	13
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	15
<b>3.1 A GERAÇÃO Z E SUAS IMPLICAÇÕES NO MERCADO</b> .....	17
<b>3.2 A GERAÇÃO Z E OS IMPACTOS DO COMPORTAMENTO DE CONSUMO NO MERCADO GLOBALIZADO</b> .....	20
<b>3.3 A GERAÇÃO Z E ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS PARA RETENÇÃO DA MESMA NO MERCADO DE TRABALHO</b> .....	23
<b>3.4 A ATUAÇÃO DA GERAÇÃO Z DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	26
<b>3.5 AS PREFERÊNCIAS DA GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO</b> .....	28
<b>3.6 A GERAÇÃO Z E SEU PERFIL DE CONSUMIDOR</b> .....	29
<b>4. METODOLOGIA</b> .....	31
<b>5. RESULTADO DA PESQUISA</b> .....	32
<b>CONCLUSÃO</b> .....	52
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	54
<b>APÊNDICE</b> .....	59

## 1. INTRODUÇÃO

A inserção da Geração Z no mercado de trabalho tem suscitado tensões e impulsionado debates relevantes sobre as mudanças de comportamento nas relações profissionais contemporâneas. Constituída por indivíduos nascidos entre meados da década de 1990 e o início dos anos 2010, essa geração cresceu em um ambiente profundamente digitalizado, globalizado e marcado por instabilidades econômicas e sociais. Ao contrário de gerações anteriores, tende a priorizar elementos como propósito, qualidade de vida e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, em detrimento da valorização exclusiva da estabilidade e do crescimento linear na carreira (Tapscott, 2009; Twenge, 2017).

Pesquisas recentes revelam que esse grupo etário apresenta menor aderência aos modelos tradicionais de trabalho. O relatório da Deloitte (2019), por exemplo, aponta que a Geração Z valoriza mais a flexibilidade, a inclusão e o bem-estar do que recompensas financeiras ou prestígio. Essa reconfiguração de prioridades tem gerado conflitos com profissionais de gerações anteriores, que muitas vezes interpretam tais comportamentos como desinteresse, despreparo ou falta de comprometimento (Howe e Strauss, 2000; McKinsey, 2020).

Além disso, observa-se uma herança de frustrações acumuladas pelas gerações precedentes, pais e responsáveis que se dedicaram intensamente ao trabalho, muitas vezes sem o retorno esperado, enfrentando crises e instabilidades. Esses elementos têm contribuído para o ceticismo da Geração Z em relação à lógica corporativa tradicional e sua eficácia em prover segurança e satisfação profissional (PWC, 2020; Accenture, 2021).

Diante desse cenário, torna-se pertinente investigar se a percepção de que a Geração Z “não quer trabalhar” expressa, de fato, uma falta de motivação ou se reflete uma transformação mais ampla e profunda nos valores, expectativas e formas de se relacionar com o trabalho.

Dessa forma, a pergunta que orienta esta pesquisa é: “Quais fatores influenciam o engajamento da Geração Z no mercado de trabalho contemporâneo, e de que forma suas percepções, valores e prioridades diferem das gerações anteriores?”

A inserção da Geração Z no mercado de trabalho tem suscitado tensões e impulsionado debates relevantes sobre as mudanças de comportamento nas relações profissionais contemporâneas. Constituída por indivíduos nascidos entre meados da década de 1990 e o início dos anos 2010, essa geração cresceu em um ambiente profundamente digitalizado, globalizado e marcado por instabilidades econômicas e sociais. Ao contrário de gerações anteriores, tende a priorizar elementos como propósito, qualidade de vida e equilíbrio entre vida pessoal e

profissional, em detrimento da valorização exclusiva da estabilidade e do crescimento linear na carreira (Tapscott, 2009; Twenge, 2017). Pesquisas recentes revelam que esse grupo etário apresenta menor aderência aos modelos tradicionais de trabalho. O relatório da Deloitte (2019), por exemplo, aponta que a Geração Z valoriza mais a flexibilidade, a inclusão e o bem-estar do que recompensas financeiras ou prestígio. Essa reconfiguração de prioridades tem gerado conflitos com profissionais de gerações anteriores, que muitas vezes interpretam tais comportamentos como desinteresse, despreparo ou falta de comprometimento (Howe e Strauss, 2000; McKinsey, 2020).

Além disso, observa-se uma herança de frustrações acumuladas pelas gerações precedentes, pais e responsáveis que se dedicaram intensamente ao trabalho, muitas vezes sem o retorno esperado, enfrentando crises e instabilidades. Esses elementos têm contribuído para o ceticismo da Geração Z em relação à lógica corporativa tradicional e sua eficácia em prover segurança e satisfação profissional (PWC, 2020; Accenture, 2021).

Diante desse cenário, torna-se pertinente investigar se a percepção de que a Geração Z “não quer trabalhar” expressa, de fato, uma falta de motivação ou se reflete uma transformação mais ampla e profunda nos valores, expectativas e formas de se relacionar com o trabalho.

Dessa forma, a pergunta que orienta esta pesquisa é: “Quais fatores influenciam o engajamento da Geração Z no mercado de trabalho contemporâneo, e de que forma suas percepções, valores e prioridades diferem das gerações anteriores?”

Assim como as transformações no mundo do trabalho têm sido impulsionadas por avanços tecnológicos, mudanças nos valores sociais e dinâmicas geracionais em constante evolução. Entre essas transformações, destaca-se a entrada da Geração Z no mercado de trabalho, considerada uma das mais significativas. Composta por indivíduos nascidos entre meados da década de 1990 e o início dos anos 2010, essa geração cresceu em um ambiente digital, globalizado e permeado por incertezas econômicas e sociais.

Diferentemente das gerações anteriores, que frequentemente valorizavam a estabilidade e a ascensão hierárquica, a Geração Z tende a priorizar aspectos como propósito, bem-estar, flexibilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Twenge, 2017; Deloitte, 2019). Essa mudança de perspectiva tem provocado tensões nos ambientes organizacionais e gerado questionamentos sobre os rumos das relações de trabalho.

Enquanto as organizações enfrentam dificuldades em atrair e reter esses jovens profissionais, parte da sociedade os rotula como desinteressados ou desmotivados. Contudo, essa percepção pode refletir uma leitura superficial que ignora fatores como novos valores, histórico familiar, contexto educacional e os desafios econômicos enfrentados por essa geração.

Muitos estudos sobre o tema têm sido realizados, como, por exemplo Dorsey (2021, p.12), que diz que “Essa geração está prestes a remodelar o futuro dos negócios”, em seu livro *Zconomy: Como a Geração Z vai mudar o futuro dos negócios e o que fazer diante disso*; assim como o estudo realizado pelo o CGK, onde: “sentir se respeitado, sentir que seu trabalho é apreciado, gostar do chefe e sentir que podem trazer seu eu autêntico para o trabalho” (GCK, 2022), amplia a participação do jovem Z no mercado de trabalho; como também, em uma pesquisa realizada por Dolot (2018, p.46), constatou-se que esses jovens dão feedback, mas, ao mesmo tempo esperam feedback e percebem o processo de comunicação como sendo algo bidirecional.

Assim como os trabalhos citados, este estudo buscou complementar essas pesquisa, contribuindo para uma melhor compreensão do tema proposto, na medida em que traz informações pertinentes ao entendimento sobre a geração Z no atual mercado de trabalho, ao se explicitar, dentre outros detalhes, como a geração Z se comporta perante os atuais desafios do mercado, sua convivência com profissionais de gerações passadas, assim como os apelo do mercado para novos desafios, implicando em suas escolhas de permanência na empresa em que atua, além de demonstrar qual o seu real papel no mercado tanto como profissional como consumidor.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar as transformações nas relações de trabalho e as novas expectativas da Geração Z, investigando os fatores que influenciam seu engajamento profissional.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar as principais características da Geração Z no contexto profissional;
- Analisar os fatores sociais, econômicos e tecnológicos que moldam suas percepções sobre o trabalho;
- Comparar a visão da Geração Z com a de gerações anteriores;
- Investigar como as empresas têm reagido à inserção dessa geração; e
- Avaliar a viabilidade das demandas da Geração Z a longo prazo.

### **2.3 HIPÓTESES**

Um dos principais fatores que devem ser considerados ao se analisar o posicionamento dos jovens da geração Z diante das oportunidades existentes no mercado de trabalho parece ser a desilusão com as condições oferecidas. Desde cedo, essa geração acompanhou a rotina de pais que se dedicaram intensamente ao trabalho, muitas vezes ausentes na infância, enfrentando crises financeiras e percebendo que a lealdade ao emprego nem sempre foi recompensada como prometido. Isso se torna ainda mais evidente entre aqueles cujos responsáveis atuavam como executivos ou no setor privado. Diante desse cenário, há uma tendência ao ceticismo em relação ao mundo corporativo. Em vez de priorizar apenas o crescimento profissional, há uma busca maior por estabilidade e qualidade de vida, valores que, muitas vezes, não foram observados nas gerações anteriores.

H1: Geração Z apresenta alto índice de insatisfação com o atual mercado de trabalho Segundo Gilberto Wiesel (2010), “Por estar em constante mudança e querer desafios constantes, reter esses talentos será um desafio para as empresas. A permanência durante anos, em uma mesma organização, será algo utópico e as corporações terão que saber extrair o melhor destes profissionais enquanto estiverem atuando na companhia. Caberá aos gestores esta função”. Os reais motivos dessa insatisfação são gerados por uma combinação de fatores, dentre

os quais se destacam os baixos salários, a falta de propósito e reconhecimento, assim como as dificuldades encontradas na comunicação com gerações anteriores, provocando altos níveis de estresse e burnout. Diferentemente de gerações passadas, a geração Z, nascida entre 1997 e 2012, não vê o trabalho apenas como meio de subsistência, pois considera essencial o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Também é comum observar uma hostilidade em relação às novas gerações que ingressam no mercado de trabalho. Esse fenômeno pode ser identificado em diversos artigos e parece estar ligado, principalmente, a diferenças na visão de mundo e à afinidade com novas tecnologias. Em alguns casos, essa resistência pode ser resultado de impaciência, um leve receio de substituição ou até uma postura arrogante, baseada na ideia de que os mais jovens “ainda não sabem nada”.

H2: Existe uma resistência por parte do mercado de trabalho à entrada da Geração Z, motivada pelas mudanças que essa geração representa em termos de valores, uma vez que essa geração busca empresas éticas, que possuam os mesmos valores que os seus, como, por exemplo, sustentabilidade, diversidade.

## **2.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

Este estudo vai focar exclusivamente em jovens universitários da Geração Z, que estejam matriculados na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), na cidade de São Paulo. A pesquisa será realizada no segundo semestre de 2025 e será voltada para estudantes de graduação presencial, com idades entre 18 e 27 anos, que estejam regularmente matriculados.

## **2.5 JUSTIFICATIVA**

A entrada da Geração Z no mercado de trabalho é um tema contemporâneo que vem sendo amplamente discutido por empresas, especialistas em gestão de pessoas, meios de comunicação e instituições de ensino. O comportamento dessa geração, marcado pela busca por propósito, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, flexibilidade e preocupação com a saúde mental, tem desafiado os modelos tradicionais de organização do trabalho e provocado questionamentos importantes sobre o futuro das relações profissionais. Diante desse cenário, torna-se fundamental analisar esse fenômeno com profundidade, adotando uma abordagem livre de estereótipos e mais sensível às transformações sociais em curso.

Esta pesquisa propõe-se a contribuir para o campo acadêmico ao ampliar o entendimento sobre como a Geração Z se posiciona no universo do trabalho. Dessa forma, se tornará uma fonte de pesquisas tanto para meu conhecimento pessoal como a nível comercial, uma vez que as empresas poderão compreender melhor o perfil do público consumidor e de seus próprios funcionários que fazem parte da geração Z. Apesar da crescente presença dessa geração nas organizações, ainda são escassos os estudos voltados especificamente para suas características, sobretudo no contexto brasileiro. A partir da coleta de dados primários por meio de questionários e entrevistas, espera-se construir uma base teórica e empírica que sirva de alicerce para futuras investigações nas áreas de administração, sociologia do trabalho e gestão de pessoas, favorecendo uma análise mais sólida e contextualizada. Dessa forma, justifica-se a escolha deste tema no trabalho em andamento, uma vez que fornece dados atualizados sobre o engajamento de jovens da geração Z no atual mercado de trabalho. Com isso, acredita-se que essas informações sejam úteis tanto para as empresas que buscam novos talentos na área administrativa quanto para a área acadêmica que necessita de material atualizado sobre o tema. Assim, esse material poderá contribuir para as pesquisas dos estudantes do curso de Administração e demais cursos que necessitem de informações da área estudada.

Além do campo científico, os resultados também podem ter aplicação prática no ambiente empresarial. Muitos gestores enfrentam dificuldades para atrair e reter jovens talentos, e compreender melhor os valores, expectativas e percepções da Geração Z é essencial para que as organizações consigam se adaptar às novas realidades. Ao alinhar estratégias de gestão, cultura organizacional, comunicação interna e posicionamento como marca empregadora, as empresas poderão tomar decisões mais eficazes e construir ambientes corporativos mais produtivos, inclusivos e coerentes com os anseios dessa nova geração.

Por fim, esta pesquisa carrega também um sentido pessoal. Como jovem pertencente à Geração Z e ainda em processo de construção da minha trajetória profissional, esse trabalho representa uma jornada de autoconhecimento e reflexão. Investigar o comportamento da minha geração é, ao mesmo tempo, uma forma de compreender os desafios e valores que compartilho com milhões de outros jovens e de buscar um sentido mais autêntico para minha própria relação com o trabalho. Dessa forma, o estudo ultrapassa o objetivo acadêmico e se torna uma tentativa de contribuir para a criação de um mercado mais humano, acolhedor e alinhado às transformações do nosso tempo.

## 2.6 DEFINIÇÃO DOS TERMOS

- Geração Z - Refere-se a pessoas nascidas entre meados dos anos 1990 e o início da década de 2010. Também chamados de “nativos digitais” (Prensky, 2001), esses indivíduos cresceram imersos em tecnologias, redes sociais e em um cenário de transformações contínuas. Costumam valorizar o propósito no trabalho, o bem-estar, a flexibilidade e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Twenge, 2017; Deloitte, 2019).

- Geração X - Compreende indivíduos nascidos entre meados dos anos 1960 e o final dos anos 1970. Essa geração cresceu em um contexto de transição tecnológica e tende a valorizar estabilidade no emprego, independência e responsabilidade profissional. Costuma demonstrar forte comprometimento com metas e resultados, mantendo uma visão pragmática sobre carreira e trabalho (Howe & Strauss, 2000; Veiga et al., 2013).

- Baby Boomers - Refere-se à geração nascida entre o final da Segunda Guerra Mundial e meados dos anos 1960. São frequentemente associados a uma ética de trabalho sólida, lealdade organizacional e valorização de hierarquias. Para muitos babies boomers, o sucesso profissional está fortemente ligado à dedicação, ao tempo de serviço e à ascensão dentro da empresa (Howe & Strauss, 2000).

- Engajamento profissional - Trata-se do nível de envolvimento emocional, motivacional e comportamental que uma pessoa estabelece com seu trabalho. Para a Geração Z, esse engajamento tende a estar relacionado a elementos como o senso de propósito, o reconhecimento, a autonomia e um ambiente organizacional mais acolhedor (McKinsey, 2020; Accenture, 2021).

- Mercado de trabalho contemporâneo - É o atual panorama de empregos, marcado pela presença de modelos híbridos, forte uso de tecnologia, formas contratuais alternativas (como freelancer e gig economy) e instabilidades econômicas — especialmente após a pandemia (Clark, 2019; McKinsey, 2020).

- Conflito geracional - Refere-se às divergências de valores, hábitos e comportamentos entre diferentes gerações que convivem no ambiente de trabalho. Tais diferenças muitas vezes geram resistência, falhas na comunicação e dificuldades para colaborar de forma eficaz (Howe & Strauss, 2000; Veiga et al., 2013).

- Nativos digitais - Termo proposto por Prensky (2001), usado para designar pessoas que cresceram rodeadas por tecnologias digitais. Esse contato precoce lhes confere mais familiaridade com ferramentas tecnológicas, raciocínio menos linear e uma comunicação mais imediata.

- “Nem-nem” - Expressão para se referir a jovens que não estudam e tampouco trabalham. Essa condição evidencia desigualdades sociais profundas e uma possível crise de motivação frente às oportunidades precárias disponíveis no mercado atual.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

A presente pesquisa será sustentada por autores e estudos que exploram diferentes aspectos do comportamento da Geração Z no mercado de trabalho. A fundamentação teórica está organizada em cinco eixos centrais: mudanças geracionais, impacto da tecnologia, fatores socioeconômicos, conflitos entre gerações e novas formas de trabalho. A seguir, são apresentados os principais referenciais utilizados e suas contribuições analíticas para o estudo:

Uma das contribuições relevantes sobre o tema é de Deloitte (2019), que por meio do *Millennial Survey*, apresenta dados empíricos sobre os valores e expectativas dessa geração, destacando sua valorização por propósito, bem-estar, diversidade e sustentabilidade. O relatório reforça a hipótese de que o desinteresse por formas tradicionais de trabalho reflete uma mudança de paradigma. O que esclarece pontos importantes para traçar o perfil do jovem da geração Z. Com isso, o relatório de dados empíricos sustenta a teoria de outros autores que descrevem a geração Z e suas principais características, servindo para ampliar as informações sobre o tema proposto para que se possa atingir os objetivos esperados.

Quanto a McKinsey (2020), o autor examina transformações estruturais no mercado de trabalho, evidenciando como fatores como tecnologia, pandemia e novos valores pessoais influenciam a visão dos jovens sobre o emprego. Esse material contextualiza o ambiente de incertezas que molda as decisões profissionais da Geração Z. E essas incertezas aparecem ao longo do texto deste estudo, como informação relevante. Portanto, essa contextualização do ambiente que cerca os jovens Z favorece a construção de seu perfil, uma vez que, além disso, aborda os principais valores desses jovens a respeito do campo de trabalho.

Além desses materiais, Prensky (2001) introduz o conceito de “nativos digitais”, explicando como a exposição precoce à tecnologia afeta a maneira como essa geração aprende, pensa e atua profissionalmente. Tal referência embasa a análise sobre suas competências, preferências e resistência a estruturas hierárquicas rígidas. Novamente a questão da internet, a relação dos jovens Z com as redes e a influências das mídias no mercado de trabalho. Assim, mais uma contribuição para a realização deste trabalho, pois o autor fala sobre a influência da tecnologia na formação desses jovens e de como ela pode afetar suas preferências e decisões profissionais e pessoais;

Seguindo esses preceitos, Tapscott (2009) complementa essa perspectiva ao destacar o perfil criativo, colaborativo e conectado das gerações digitais, enfatizando sua preferência por ambientes horizontais, inovadores e transparentes. Nesse sentido, o autor aponta as vantagens

das mídias para o engajamento desses jovens no mercado, enriquecendo esta pesquisa. Como complementação do autor anterior, Tascott (2009) descreve as mídias como fontes importantes para engajar esses jovens no mercado, o que permite uma maior compreensão por parte das empresas e do mercado como um todo, sobre o perfil desses consumidores e profissionais.

A seguir, temos o relatório *Workforce of the future*, descrito por PWC (2020), onde aponta que a Geração Z tende a rejeitar carreiras longas e lineares em uma única empresa. O estudo ajuda a entender a busca dessa geração por experiências diversificadas, formatos híbridos e maior autonomia. Portanto, o relatório é muito importante para a compreensão sobre a geração Z, uma vez que oferece dados sobre a estabilidade desses jovens em seu cargo e sua busca em atingir seus objetivos de crescimento profissional, mesmo que para isso seja necessário abandonar o atual cargo em busca de novas oportunidades.

No que se refere a Accenture (2021), ele defende que as empresas devem se adaptar para atrair e reter talentos jovens. A pesquisa reforça que o modelo de trabalho tradicional já não corresponde às demandas contemporâneas, sugerindo a importância de culturas organizacionais mais flexíveis, inclusivas e humanas. Aqui o autor colabora com este trabalho, na medida em que discute sobre as novas culturas organizacionais. Por outro lado, com base no autor anterior, vê-se, por meio de estudos de Accenture (2021), que as empresas devem se reocupar em atrair e reter seus profissionais, o que oferece mais dados para a construção desta pesquisa.

Outra contribuição importante é a de Howe e Strauss (2000), referências clássicas nos estudos geracionais, que contribuem com uma abordagem histórica sobre os ciclos comportamentais de cada geração. Seus conceitos ajudam a refletir sobre os conflitos e desafios de adaptação mútua entre grupos etários no ambiente de trabalho. Assim, o autor contribui para que se conheçam os desafios dessa geração no atual mercado de trabalho. Outra contribuição essencial para a redação desta tese, pois os autores falam sobre as diferentes gerações que convivem dentro de uma mesma empresa e de como isso pode impactar na produção satisfatória e nas relações interpessoais no ambiente corporativo. Isso nos dá uma visão mais ampla sobre o tema proposto; ao citar Veiga *et al.* (2013), esses autores trazem uma perspectiva nacional ao investigarem diferenças geracionais no mercado de trabalho brasileiro. A pesquisa aponta uma resistência de profissionais mais experientes ao estilo de trabalho e comunicação da Geração Z. O autor apresenta as dificuldades de aceitação dessa geração pelas empresas, mais um dado importante. Em especial, esses autores têm foco no mercado brasileiro, o que oferece maiores dados sobre nossa realidade de mercado e de como reagem os profissionais mais velhos em relação aos jovens da geração Z. Essas informações se juntam às anteriores e ampliam e

reforçam a tese proposta, embasando o teor deste trabalho.

Mas as contribuições seguem seu curso. A esse respeito, *LinkedIn* (2020) fornece dados atualizados sobre preferências de carreira, comportamento em processos seletivos e tendências de recrutamento, oferecendo uma base empírica relevante para o estudo, ampliando as informações que devem ser contidas neste estudo. Mais dados de real importância para que esta tese atinja seus objetivos, uma vez que fornece informações relevantes sobre como se dá o processo seletivo desses jovens, o que permite uma melhor visão do atual estado dessa geração Z no atual mercado de trabalho.

Clark (2019) aborda novas modalidades de trabalho, como *freelancing*, *home office*, economia de plataformas e projetos temporários. Essas formas de atuação têm sido amplamente adotadas pela Geração Z, que valoriza modelos mais flexíveis e com maior autonomia. Com isso, o autor amplia as informações sobre o tema, o que enriquece o trabalho. Outra característica de comportamento da geração Z diante do atual mercado de trabalho, o que contribui para a construção deste trabalho, ao Clark (2019) demonstrar como esses jovens agem e quais as ferramentas de trabalho de sua preferência hoje em dia.

Mais recentemente, em 2024, Adami Pereira dos Santos, em artigo no jornal “O Estado de São Paulo”, analisa dados do Banco Mundial e IBGE sobre a crescente exclusão de jovens brasileiros do mercado. A autora discute o fenômeno dos “nem-nem” e relaciona-o à qualidade da educação e à falta de motivação, contribuindo com uma visão crítica sobre os fatores estruturais que afetam o engajamento profissional da juventude no Brasil. A análise de dados concretos favorece a visualização da realidade da geração Z no mercado de trabalho. Sem dúvida, esses são dados importantes que permitem que este trabalho seja o mais completo possível, pois neste artigo, a autora fala sobre a exclusão de jovens do mercado de trabalho, o que nos permite uma visão mais ampla sobre a realidade da geração Z atualmente e as consequências que isso pode trazer para as futuras contratações desses jovens.

### **3.1 A GERAÇÃO Z E SUAS IMPLICAÇÕES NO MERCADO**

Neste capítulo será abordada a história da Geração Z, seu surgimento, principais características, ambições e participação no mercado brasileiro. Para tanto, serão utilizadas informações de autores dedicados ao tema proposto, sobre como essa geração se engaja profissionalmente, quais suas limitações e reações perante a realidade presente.

Segundo Kampf (2011), os nativos digitais, conhecidos como Geração Z são aquelas pessoas que nasceram a partir da segunda metade da década de 1990. Por essa razão, trata-se

de uma geração que está inteiramente familiarizada com as últimas tecnologias digitais, além de possuir uma grande facilidade em compreender e assimilar tudo que surge de novo no mercado, distanciando-os da persona dos grupos anteriores. Para Garbin (2003), a letra Z foi selecionada, uma vez que se conecta com a ideia de uma geração “zapear”, originária do inglês “zapping”.

De acordo com Kampf (2011), o termo “zapear” traz consigo traduções como a facilidade da troca de canais, além do hábito e das condições de realizar algo rapidamente, com energia e entusiasmo. Outros autores como Blattmann e Fragoso (2003) consideram o ato de “zapear” uma forma de encontrar, dentro de um contexto, elementos concretos subjetivos, como a informação, e encaminhá-los para situações diversas. Assim, nesse sentido, utilizando-se recursos computacionais, como o mouse e os hiperlinks, onde é possível se conhecer e disseminar uma informação. Portanto, “zapear” está ligado a um relacionamento e a uma interação que leva ao aprendizado.

Outro autor que trata do tema a seu modo é Duffett (2017), que caracteriza o grupo como “screenadict” ou “screenagers”, que em inglês, quer dizer viciados em tela ou da era das telas. O autor fala que essa geração só conhece o mundo com acesso contínuo e instantâneo à internet e suas redes. Como também, nesse contexto, as autoras Cerreta e Froemming (2011) afirmam que os jovens e crianças da geração Z são aqueles que nasceram com acesso aos computadores, tablets, telefones celulares ou eletrônicos similares. Com isso, seu modo de pensar é influenciado pela tecnologia e a internet, desde muito pequenos.

Ao falar de suas principais características, os nativos digitais apresentam graus elevados de criatividade, expressividade, individualidade e de multitarefas. Segundo Duffett (2017, p. 22), “Estes jovens consumidores desejam tudo, em todo lugar e instantaneamente. Entretanto, filtrar rapidamente mensagens chatas e irrelevantes e manter seu foco em mensagens criativas”. Para ele, os indivíduos da Geração Z são, em sua maioria, antissociais e individualistas, devido à sua relação com os recursos tecnológicos. Para Dolot (2018), a Geração Z é a menos discutida em comparação com as outras gerações, talvez pela sua pouca idade e sua menor representatividade dentro da população ativa. Por outro lado, Francis e Hoefel (2018) mostram que grande parte da Geração Z é composta por jovens adultos que ingressaram no mercado de trabalho há pouco tempo e adquiriram poder de compra autônomo.

Com isso, pode-se entender que a Geração Z representa uma nova camada de consumidores e de parte dos consumidores futuros, por isso, justifica-se o estudo das suas preferências e atitudes do ponto de vista das empresas (Kymalainen,2021). Além disso, os membros da Geração Z, também são referenciados como: Zers, Gen Z, Gen Zs, Zeds, Pós-

millennials, Geração Net, iGeneration, Nova Geração Silenciosa, Nativos Digitais ou Geração Tecnológica (Levickaite, 2010; Bejtkovský, 2016; McCrindle, 2018; Monaco, 2018; mapie/Disque9, 2019; Martins, 2019;).

Quanto ao contexto mundial que faz parte da vivência deste grupo geracional, destacam-se eventos como o 11 de setembro de 2001, terrorismo global, violência escolar, incerteza e recessão econômica, aumento da desigualdade, insegurança no emprego, presença nas mídias sociais, a pandemia de covid-19, jogos online e as novas políticas presidenciais. (Williams e Page, 2011; Martins, 2019; Robinson e Schanzel, 2019; Dorsey e Villa, 2020). Por essa razão, devido a todos esses eventos, a Geração Z aprendeu com seus pais a planejar o futuro, evitar gastos desnecessários, e segundo Mapie (2019), levou a formação de uma geração menos egocêntrica, prática, cautelosa e menos rebelde do que a geração que a anterior (IHG, 2017).

Para Williams e Page (2011), essa geração tem indícios de se tornar uma geração de novos conservadores, dando valor a crenças tradicionais e à unidade familiar. Já para Haddouche e Salomone (2018), trata-se de um grupo que acaba fazendo parte de uma nova categoria sociológica, com base em tecnologias da informação, com a utilização da internet e das redes sociais. Para Dorsey e Villa (2020), a Geração Z sempre busca marcas para amar. Quando estão ativos no mercado de trabalho esperam agregar valor enquanto empregados e consumidores, utilizando e compartilhando produtos que desejam obter.

Quanto às expectativas da Geração Z para se conectar com as marcas, essas diferem bastante das gerações anteriores. Sempre estão dispostos a ouvir as pessoas, porém, esperam também que os outros os escutem. De acordo com esses autores, a Geração Z está conectada com o resto do mundo e entre si, com uso de tecnologia que sempre é disponível para eles. Nesse sentido, essa geração apresenta opiniões definidas sobre questões sociais, por exemplo, sobre dívidas com empréstimos estudantis, controle de armas, legalização do aborto, assim como igualdade de gênero e mudanças climáticas. Entende-se, dessa forma, que uma das características que envolvem a relação da Geração

Z com as mídias digitais é conceder a essa geração jovem o poder de impulsionar ou afundar marcas globais e poder mudar a forma como essas empresas realizam seus negócios.

Para McCrindle e Wolfinger (2009), embora existam características entre os jovens de todas as gerações não se pode dizer que valores e metas das atuais gerações de jovens se diferem das demais. De acordo com Silvério (2023), o marketing de massas foi uma das principais estratégias para alcançar consumidores durante muito tempo. Porém, nos últimos anos, o mercado passou a ser mais segmentado, segundo a necessidade de trabalhar com grupos mais específicos de consumidores. Para Kotler e Armstrong (2018), a segmentação de mercado

permite que as empresas atendam melhor as necessidades específicas dos consumidores. Com isso, para McCrindle e Fell (2019), cada geração é formada por tecnologias e marcadores sociais de seu tempo, aproximando-se de seu contexto. Por outro lado, apesar de o comportamento do consumidor estar relacionado à geração a que pertence, há outros fatores que fazem parte desse processo como fatores econômicos, estágios da vida e papéis sociais (Schewe et al., 2000).

Demais, segundo o relatório do IHG (2017), a Geração Z se caracteriza por uma sociabilidade digital, por meio das redes sociais como Facebook e Instagram para se conectar com outras pessoas. Para McCrindle e Fell (2019), essa geração se envolve sempre com interações sociais através dessas plataformas, criando conexões que ultrapassam as fronteiras sociais. Essa conectividade possibilita uma rede de contatos contínua. Além disso, a Geração Z possui outras características. Para Seemiller e Grace (2019), em seu estudo "Beyond Binary: The Lives And the Choices of Generation Z," aponta que a Geração Z é leal, determinada, de mente aberta. Em outro estudo, desta vez o da Dra. Candace Steele Flippin, essa geração se considera ansiosa, trabalhadora, criativa e motivada. Em outra pesquisa realizada por "The Via Institute Character" (2019), com 150.000 participantes da Geração Z, demonstrou-se várias características sociais como, por exemplo, gentileza, humor, justiça e julgamento.

Quanto ao posicionamento sobre questões como raça, identidade de gênero e sexualidade, com variações entre liberalismo social e conservadorismo, a Geração Z possui suas próprias convicções (Seemiller e Grace, 2019). Para Williams e Page (2011) e McCrindle e Fell (2019) seus componentes apontam a importância dos pares e a necessidade de pertencimento, que é fortemente influenciada pelos demais. Segundo o Global WebIndex & Snap Inc (2019), 40% dos jovens da Geração Z são influenciados pela opinião de outras pessoas e 73% consideram importante ser respeitados pelos demais, o que reforça a ideia de aceitação e pertencimento a uma comunidade.

### **3.2 A GERAÇÃO Z E OS IMPACTOS DO COMPORTAMENTO DE CONSUMO NO MERCADO GLOBALIZADO**

De acordo com dados do censo de 2019 do IBGE, a Geração Z compõe um quinto da população brasileira, cerca de 35 milhões de pessoas. Quanto ao universo de consumidores, trata-se de um grupo bastante qualificado, com experiência em tecnologia, caráter inovador e criativo. (Priporas, Stylos e Fotiadis, 2017).

Considerados nativos digitais, enxergam a tecnologia como um meio de compra,

emprego e consumo. Para Flippin (2017), essa geração possui uma mente aberta, além disso, são jovens inteligentes, empreendedores, e que demonstram entusiasmo pelo que fazem. Como também dão importância à honestidade.

No ano de 2012 foi realizada uma pesquisa por uma empresa americana de varejo e marca, Abercrombie & Fitch, e uma das conclusões dessa pesquisa é que a Geração Z possui um comportamento diferenciado ao realizar uma compra. Posner (2015), ao analisar os resultados dessa pesquisa concluiu que os GenZ's, como também são chamados os integrantes da Geração Z, são ávidos por novas descobertas pela internet, tanto pelo Instagram quanto pelo Pinterest, e gostam de criar álbuns com fotos digitais que tiram dentro de lojas, controlam seus gastos e pesquisam preços antes de comprar.

Em outra pesquisa, "The State of Gen Z" (2018), elaborada pelo The Center for Generational Kinetics, concluiu-se que as formas mais comuns da Geração Z ganhar dinheiro são através dos pais, parentes (38%), em trabalhos de meio período ou estágios (24%), ou em trabalhos temporários (23%), através de recompensas por concluir tarefas ou atingir metas (22%), por trabalhos em tempo integral (20%), através de mesada (19%), de um trabalho em menos de meio período (15%), de um trabalho autônomo ou como dono do próprio negócio (9%).

Ao analisarem esses dados, Dorsey e Villa (2020) concluíram que à medida que os membros da Geração Z envelhecem, cada vez mais tomam consciência da realidade de ganhar seu próprio dinheiro. Segundo esses autores, isso mostra o número de jovens da geração Z que ganham seu dinheiro de diferentes formas, no lugar de recebê-lo como apoio, o que consideram positivo para o ingresso desses jovens no mercado de trabalho, além de contribuir para que se tornem cada vez mais autossuficientes.

Em mais uma pesquisa, desta vez realizada em 2017 pela empresa de publicidade e anúncios Criteo, com o nome "The Shopper Story", revelou que a Geração Z costuma assistir e ouvir conteúdos na internet. Com isso, entende-se que quem deseja se comunicar com este grupo, deve participar das redes.

Seguindo o mesmo raciocínio, Dorsey e Villa (2020) sinalizam que o comportamento desse grupo em relação ao consumo exclusivo, versátil e até mesmo sustentável, afeta o ato da compra em muitas lojas de shoppings tradicionais, assim como a produção de diversos fabricantes. Isso ocorre, devido a uma diminuição do desejo por fast-fashions e o aumento do interesse por marcas de tiragens de produções menores e mais acessíveis, como bazares e brechós, online ou locais. No caso de artigos de moda, os membros da Geração Z dão preferência à compra de peças de segunda mão, pois apreciam descobrir coisas novas para si

mesmos e poder socializar com amigos só realizar essas atividades.

Diante dessa postura, as marcas e seus fabricantes também precisarão repensar sua oferta aos consumidores (Dorsey e Villa, 2020). Além disso, no que se refere ao comportamento do consumidor da Geração Z, é sobre a ética, principalmente. Quanto às práticas empresariais, para Tolentino et al. (2021), ao estudar essa integração do consumidor com determinada marca e impactos da ética nessa relação, levando-se em conta os aspectos atitudinais, cognitivos e comportamentais, pode-se concluir que é possível notar que fatores como lealdade, intenção de compra e valor da marca tiveram um papel de destaque.

Outro ponto a ser considerado é a respeito da sustentabilidade, com base em discursos ambientalistas e nos discursos econômicos focados na ecologia social. Segundo Boff (2017), nas relações entre o homem e seu meio moral, social, econômico, deve haver uma relação harmoniosa entre Sociedade e Natureza, que compensem o atual modelo urbano-industrial de desenvolvimento.

Em seu discurso em um evento na cúpula sobre a ação climática da ONU no ano de 2019, Greta Thunberg citou que:

“Vocês estão falhando conosco. Mas os jovens já começaram a entender sua traição. Os olhos de uma geração futura inteira estão sobre vocês. (...) É aqui e agora que nós colocamos um limite. O mundo está despertando. E a mudança está chegando, quer vocês queiram ou não”. (Thunberg, 2019)

Para Dorsey e Villa (2020), a Geração Z atingiu a maioria em uma época de choque de valores entre gerações, que publicamente se expressavam por meio dos meios de comunicação, protestos, mídias sociais e pelos próprios membros da Geração Z. Nesse sentido, as gerações mais jovens que buscam algo diferente das anteriores são aquelas que mais se manifestam.

De acordo com Feghali e Dwyer (2004), a Geração Z apresenta um comportamento mais inquieto e exigente, criando, assim, um novo perfil de consumidor. Trazendo consigo algumas características da Geração Y, apresenta preocupações focadas na sustentabilidade das marcas e se recusa a comprar produtos que podem ser encontrados de forma gratuita na internet. Com isso, esses novos hábitos pedem novas demandas, gerando necessidade de mudança e de uma adaptação do mercado em relação a essas expectativas.

Além de tudo isso, a interação da Geração Z com a internet permite que a socialização por meio das mídias digitais ocupe um espaço de destaque para essa geração. São jovens que desconhecem a vida sem o digital e muitas vezes se sentem inseguros diante da possibilidade de passar uma pequena parte do tempo sem acesso à internet. Para Giantomaso (2017), esse

comportamento está relacionado à gíria derivada do inglês *fear of missing out* (FOMO), que em português quer dizer o medo de estar perdendo algo, no caso, medo de estar perdendo algo "importante" nas redes sociais, durante o período em que estiver desconectado.

Para o consumidor da era digital, basear sua decisão de compra em uma ação de Marketing direta da marca não funciona como antes, uma vez que os consumidores da Geração Z costumam questionar a veracidade da informação fornecida pela marca que transmite a imagem que lhe é conveniente. Por essa razão, os jovens da Geração Z consideram as redes sociais como o meio de comunicação mais confiável. Segundo Casas (2019), 18% dos jovens da geração Z fazem uso das redes como fonte de informação. Nesse sentido, o Marketing de Conteúdo é considerado o grande aliado das marcas e influenciadores nesse novo sistema. Para Rez (2016), essa modalidade de Marketing é responsável por informar o consumidor sobre os dados essenciais de um produto ou marca, a fim de dar maior importância e criar o desejo de compra, além de fazer com que o consumidor veja na prática a utilidade do produto e amplie os laços com a marca e com o formador de opinião (Barbosa e Schinaider, 2019).

### **3.3 A GERAÇÃO Z E ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS PARA RETENÇÃO DA MESMA NO MERCADO DE TRABALHO**

No atual mercado, houve um crescimento dos desafios e das dificuldades enfrentadas pelos gestores de grande parte das empresas no preenchimento das vagas, o que está diretamente ligado ao nível de exigência dos próprios candidatos.

Para Bahia e Barbosa (2014), reter profissionais e mantê-los conectados ao objetivo da empresa é um dos maiores desafios do mundo atual. Os jovens, por sua vez, estão cada vez mais insatisfeitos com a própria trajetória do seu caminho profissional. No caso das relações trabalhistas, muitas transformações ocorreram e trouxeram às empresas relações hierárquicas mais enxutas, redução do trabalho tradicional em tempo integral e por tempo indeterminado e a segurança no emprego. O que se vê nesse cenário é um aumento da exigência da participação, capacitação e envolvimento dos trabalhadores. Hoje, as empresas buscam reduzir o número de trabalhadores diretos, mesmo que isso signifique algumas perdas. Nesse momento em que as pessoas se encontram cada vez menos motivadas pelo sentido de sua própria identidade é que surge o trabalho do profissional de Gestão Pessoal.

Baseado nos comportamentos observados da Geração Z no mercado de trabalho, entende-se que sua inserção resultou em muitos desafios para as empresas, por exemplo, a questão do *turnover*, termo que se refere à rotatividade de funcionários dentro de uma

organização. Esse fato tem se tornado preocupante para as empresas, em razão da dificuldade de retenção desses profissionais, devido a suas características distintas. Para Chiavenato (2010), um dos principais impactos do *turnover* é relacionado aos custos relativos às demissões e à substituição dos colaboradores. Desde o recrutamento externo até o treinamento, cada etapa percorrida pelo novo funcionário gera despesas significativas para a organização.

Ademais, outro ponto a ser considerado diz respeito à perda de conhecimento técnico e metodológico adquirido ao correr do tempo pelos colaboradores que saem da empresa, o que reduz a produtividade, tanto nesse momento quanto no período de adaptação do novo profissional. Para Franco e Matos (2011), a alta rotatividade provoca uma instabilidade no clima e na cultura organizacional, podendo gerar descontentamento e desmotivação, o que interfere no bem-estar de todos.

Nesse caso, a cultura organizacional, responsável pelos valores e atitudes da empresa, desempenha um papel importante na retenção de talentos. Segundo Franco e Matos (2011), em uma “cultura de demissão”, há uma insegurança por parte dos funcionários e um descomprometimento em relação à empresa, o que interfere diretamente no clima e na produtividade.

Para Lacombe (2011), o clima da empresa reflete o contentamento dos funcionários com o ambiente da organização e está diretamente ligado à motivação, lealdade entre colegas, comunicação interna, dentre outros, uma vez que a cultura organizacional define os valores, relações e hierarquia da empresa, orientando suas ações. Além dos impactos financeiros e os desajustes no clima organizacional, o *turnover* pode causar mais prejuízos para as empresas, como dizem Hammes, Santos e Melim (2016) como a perda de credibilidade no mercado, a descontinuidade nos processos de produção e a baixa qualidade no atendimento ao cliente, que refletem em custos diretos e na imagem da organização.

Além disso, segundo Oliveira (2018), os custos gerados por esse movimento constante não se limitam às cifras que aparecem nos balanços, mas também se referem ao moral abalado dos funcionários que permanecem na empresa e começam a questionar a sua permanência. Com isso, nota-se um sentimento de desmoralização, instabilidade, que afeta a motivação interna, essencial para o bom desempenho e a inovação da empresa. Para Nery (2015) a proximidade entre os custos de admissão e demissão aumenta o ônus para as organizações e para a economia como um todo. Com isso, durante o período de contratação e desligamento contínuo de funcionários, há o crescimento dos beneficiários de programas sociais, como, por exemplo, o seguro-desemprego e o FGTS, o que gera um resultado negativo no panorama macroeconômico do país. Assim como essa rotatividade desestimula os empregados e empregadores a investirem

nas relações de trabalho, inclusive em sua capacitação profissional.

Na medida em que se apresenta uma falta de investimento em qualificação, isso contribui para a estagnação da produtividade e de baixo desempenho econômico. Segundo Ribeiro (2010), os prejuízos ultrapassam os aspectos financeiros. Nesse caso, a empresa acaba perdendo dinheiro, além de conhecimento acumulado, quando ocorre o desligamento de um funcionário capacitado. Por sua vez, esse desligamento interfere diretamente na capacidade de inovar e se adaptar às mudanças do mercado. Mas além disso, a insegurança gerada por esse ciclo de contratação e demissão constante interfere na confiança de quem permanece na empresa remanescentes, levando à queda de produtividade e à desmotivação geral. Como também, afeta a imagem da empresa, uma vez que essas oscilações para o ambiente externo representam instabilidade e falta de comprometimento por parte da empresa.

Dessa forma, diante desse cenário, os gestores devem aplicar uma abordagem holística e estratégica que visem reduzir os custos da organização, como também criar um ambiente de trabalho estável e produtivo. Para tanto, deve-se criar estratégias que reduzam o *turnover* e retenham talentos. Assim, a longo prazo, é possível investir no desenvolvimento profissional, criar um ambiente de trabalho positivo e dar oportunidades de crescimento, tudo isso em prol do desenvolvimento da própria empresa.

Assim, a entrada da Geração Z no mercado de trabalho é importante para as empresas que estão num período de adaptação para atender às demandas e expectativas desse grupo de profissionais que está se formando, influenciados pela Geração Y, no que diz respeito a transformações. Pesquisas de Veen e Vrakking (2009) demonstram que os integrantes da Geração Z apresentam novas abordagens no que se refere à tecnologia. Sabe-se que os profissionais dessa geração buscam ambientes de trabalho interativos, conectados e ao mesmo tempo dinâmicos, o que representa um desafio para as empresas no referente às suas estratégias de retenção de talentos.

Portanto, a revisão dos processos de recrutamento e seleção, planos de carreira, estrutura salarial e critérios de promoção são de suma importância para reter esses profissionais da Geração Z, de forma eficaz (Dias *et al.*, 2023). Para Chiavenato (2005), deve-se reconhecer que a motivação tem um papel primordial nesse processo, seja proveniente do desejo interno de realização, ou relacionada a recompensas externas. Para Bahia e Barbosa (2014), as empresas costumam realizar outras ações para reduzir o *turnover* da Geração Z. Uma dessas ações é a criação de um ambiente de trabalho inclusivo e diversificado, valorizando a contribuição de cada pessoa, sem depender de sua origem, identidade ou experiência. Além dessa estratégia, outra bastante significativa, segundo Faustino (2019), é dar oportunidades de desenvolvimento

profissional e crescimento dentro da empresa a esses jovens, por meio de programas de treinamento, mentoria e rotação de cargos, o que faz com que os profissionais da Geração Z possam ampliar suas habilidades e avançar em suas carreiras sem precisar se desligar organização.

Outro ponto a ser discutido é o fato de as empresas estarem investindo em programas de reconhecimento e recompensa para, assim, poder estimular o desempenho desses jovens profissionais da Geração Z (Ramires, 2021). Esse processo pode ser composto por oferta de bônus, prêmios ou outros benefícios tangíveis que reconheçam e valorizem o trabalho dos funcionários. Segundo Langhi (2017), as empresas apostam cada vez mais nos benefícios como forma de reter esses profissionais. Alguns desses benefícios são a flexibilidade de horário, trabalho remoto e licença parental, com a finalidade de auxiliar os funcionários a conciliarem suas tarefas profissionais, familiares e pessoais, a fim de ampliar sua a motivação, uma vez que essa geração valoriza o equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal. O que se percebe é que as empresas estão adotando uma abordagem multifacetada para manter os profissionais da Geração Z na empresa, criando um ambiente de trabalho inclusivo. Além disso, é primordial que ofereçam oportunidades de desenvolvimento e crescimento desses jovens e possam reconhecer seu desempenho, criando um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal, mesmo que não seja a única maneira de reduzir o *turnover* da Geração Z, como também, a necessidade de construir equipes mais produtivas e engajadas.

### **3.4 A ATUAÇÃO DA GERAÇÃO Z DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**

As gerações possuem características próprias que interferem em suas expectativas, preferências, crenças e estilos de trabalho. Quando algumas gerações se juntam em um ambiente de trabalho, apresentam suas preferências dentro desse ambiente (Ganguli *et al*, 2022). Nesse sentido, tem-se que: “Para criar um local de trabalho envolvente e produtivo, é importante entender essas características e preferências e preparar a organização para trabalhar de forma eficaz com diferentes gerações” (Ganguli *et al.*, 2022, p. 80). Além disso, a geração Z possui uma visão sobre o mundo como algo com um futuro bastante incerto, um mundo com oportunidades, desde o período da COVID-19, que modificou os cenários políticos, sociais e econômicos no mundo todo.

No caso desses nativos digitais, eles demonstram que são uma geração diferente das demais, que buscam novas conquistas no ambiente de trabalho para as pessoas Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Transgêneros e demais componentes da LGBTQIAP+. Dessa forma,

segundo Berge e Berge (2019), a geração Z traz uma maior valorização da tecnologia e da diversidade.

Em um estudo realizado pela McKinsey em parceria com a *Box 1824* em 2017, verificou-se pelos dados apresentados que sete de cada dez membros do grupo geracional responderam que para eles é significativa a defesa de causas relacionadas à sua identidade. Além disso, trata-se de um grupo, se comparado às anteriores é o mais interessado em discussões sobre os direitos humanos, LGBTQIAP+, raça e etnia e feminismo (Francis e Hoefel, 2018).

Ademais, quando se analisa as características das gerações Z no mercado de trabalho, o que se conclui é que esses indivíduos são nativos digitais e multifuncionais, que recebem diariamente muitas informações, o que gera um sem-número de possibilidades ao seu redor. Embora ainda não exista um rótulo para definir os componentes da Geração Z, sabe-se que desde seu nascimento estavam conectados (Hermes, 2017).

Também é importante ressaltar que, quando os membros dessa geração surgem no trabalho, se apresentam mais autênticos, casuais e tendem a se mostrar completos (Habib, 2021). É uma geração que traz consigo muitas ambições, autoconfiança e otimismo, o que não se nas gerações anteriores (Colet e Mozzato, 2019). Por outro lado, é uma geração que apresenta baixa capacidade de concentração e menos ética de trabalho. Atuam como profissionais sem um foco determinado, outro ponto negativo, pois o foco determina o sucesso (Jones, 2012).

Para Ganguli *et al.* (2022, p. 86): “A Geração Z tem características que permite que eles(as) façam escolhas ousadas, sejam inovadores, estejam dispostos a trabalhar e iniciem o empreendedorismo”. Para esses autores, “Essa geração é inspirada a se concentrar em tarefas que são devidas à satisfação herdada e, assim, valorizam a motivação intrínseca. A geração Z é mais suscetível à motivação do que a geração X e a geração Y” (Ganguli *et al.*, 2022, p. 87). São também muito criativos e inovadores, motivados e leais. Ao contrário das Geração X, Millennials (Y) e Centennials (Z) possuem multifunções, e acreditam que para haver um crescimento profissional, deve-se buscar novas experiências, o que os leva a não permanecer muito tempo na mesma empresa (ALEXANDRE, PITA E FREITAS, 2018).

Entende-se, portanto, que se trata de “uma nova geração que pode se tornar a solução para muitos problemas da sociedade se existir uma forte gestão educacional e de carreira que aproveita de forma eficiente as características dessa geração e valoriza as diferenças entre as gerações” (Puiu, 2017, p. 70). Embora possuam uma série de comportamentos positivos, os comportamentos negativos também aparecem diante dos olhos dos líderes, como, por exemplo, o constante contato com a internet e com o celular, a necessidade de querer crescer na carreira

dentro da empresa de forma imediatista, a dificuldade de entender as hierarquias, dentre outras. (COLET E MOZZATO, 2019, p. 34).

### 3.5 AS PREFERÊNCIAS DA GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO

Cada geração tem suas preferências de forma de trabalho e local de trabalho, e não é diferente para a Geração Z que busca um bom local de trabalho em que seu canal de comunicação deva ser reconhecido. Outro ponto importante é tentar entender o que os motiva dentro de uma empresa, e ao mesmo tempo traz um rendimento organizacional.

Como citado anteriormente, a geração Z possui como suas principais características o imediatismo, otimismo, multitarefa e a busca pela satisfação no trabalho. É importante para eles fazerem o que gostam, mesmo com os desafios que possam surgir (Cidade, 2022). Em 2021, influenciados por uma onda de demissões nos Estados Unidos, muitos brasileiros seguiram esses exemplos e, segundo uma pesquisa realizada pelo McKinsey's, isso ocorreu devido a inúmeros fatores, dentre os quais suas experiências com líderes indiferentes, expectativas insustentáveis de desempenho no trabalho e falta de progressão na carreira. Além disso, esses jovens da geração Z apresentaram sinais de esgotamento e estresse, cuidados com a família, dentre outros fatores (Smet *et al.*, 2022).

No que se refere à saúde mental, para a Geração Z, esse fator é essencial (Dorsey e Villa, 2021), com a crescente onda de profissionais que deixaram seus empregos por decisão própria, instalou-se uma preocupação cada vez maior para as lideranças das empresas e para o departamento de Recursos Humanos (RH), uma vez que boa dos profissionais pertencem à geração Z. Portanto, como já foi analisado, deve-se reforçar a necessidade das empresas compreenderem quais as preferências dessa geração, a fim de evitar que o *turnover* aumente. Diante disso, deve-se atentar ao fato de que a geração Z viveu um momento de recessão global que fez com que eles se voltassem para carreiras mais estáveis e seguras. Além disso, é uma geração que pode se motivar mais por oportunidades de desenvolvimento, maior segurança econômica e melhores benefícios (Lanier, 2017).

Por outro lado, o estudo realizado pela Deloitte (2022) aponta que o trabalho flexível é uma prioridade para a geração Z, em que durante uma pesquisa, 75% deles revelaram que preferem trabalho híbrido ou remoto, uma vez que para eles o trabalho flexível favorece a economia de seus ganhos e permite que tenham tempo para realizar outras tarefas. Porém, as empresas precisam repensar sobre as formas de trabalho para garantir que esse tipo de trabalho híbrido possa ser equitativo.

Outra pesquisa a ser destacada foi a realizada pelo *Center for Generational Kinetics* (CGK), que concluiu que os horários flexíveis são mais importantes para a Geração Z, que busca cada vez mais conciliar trabalho, relacionamentos, em busca de uma maior independência e responsabilidades crescentes (CGK, 2022). Anteriormente, em uma pesquisa realizada pela *Way To Work* em 2015 da *Adecco Staffing USA*, verificou-se que 36% dos jovens da Geração Z viam a oportunidade de crescimento na carreira como sendo o mais importante de seu primeiro emprego (Crouch, 2015).

Já, para Ganguli *et al.* (2022, p. 89), “a Geração Z prefere benefícios de bem-estar, segurança monetária, horário de trabalho flexível, um ambiente de trabalho positivo e uma posição social ou econômica mais elevada”. Segundo relatório da CGK (2022), o salário é um dos pontos cada vez mais importante para os nativos digitais, uma vez que, quando se candidatam a um emprego, o salário inicial torna-se o ponto de decisão para enviar um currículo. Nas pesquisas realizadas, ficou claro que esse grupo é seletivo quanto às condições de trabalho e que deseja um trabalho mais flexível, que permita a eles um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Portanto, segundo Half (2021), companhias “engessadas” não funcionam para esse público, uma vez que priorizam o resultado/entrega, independentemente do horário de chegada e saída do trabalho, ou da escolha *home office*. No Brasil, uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE), em 2010, aponta a Geração Z como sendo a mais empreendedora, a que prefere trabalhar em *home office* e que é menos focada no dinheiro. Esses dados contribuem para um novo perfil de uma geração mais conectada, proativa, mas também ansiosa. Segundo Lanier (2017), pode-se afirmar que a Geração Z é mais empreendedora do que os *Millennials*. Em um estudo realizado pela *Millennial Branding e Randstad USA*, 17% dos entrevistados da Geração Z disseram ter aspirações de se tornar empreendedores, enquanto somente 11% dos *Millennials* disseram o mesmo (Schawbel, 2014). Além disso, trata-se de um grupo que valoriza a gestão horizontal, onde conseguem apresentar as suas ideias para a alta liderança.

### **3.6 A GERAÇÃO Z E SEU PERFIL DE CONSUMIDOR**

Para atuar em um mercado de massa no mundo atual, as estratégias de marketing das organizações têm se tornado uma questão cada vez mais difícil. O perfil dos consumidores é bastante diverso no que se refere à exigência de compra. Com isso, as empresas têm focado em estratégias que atinjam um determinado grupo, havendo, com isso, uma segmentação de

mercado.

Segundo Shiffman e Kanuk (2000, p. 31), a segmentação “é o processo de divisão de um mercado em subconjuntos distintos de consumidores com necessidades ou características comuns e de seleção de um ou mais segmentos aos quais se dirige com um mix ou composto de marketing distinto”. Para tanto, são utilizadas variáveis distintas, aplicadas de forma isolada ou combinadas. No caso de uma segmentação demográfica, algumas empresas optam por agrupar as pessoas em gerações (Levy e Weitz, 2000). Para esses autores “um grupo de gerações – pessoas dentro da mesma geração – têm comportamentos de compra similares, pois compartilharam as mesmas experiências e estão no mesmo estágio de vida”.

Além disso, Berkowitz *et al.* (2003) destacam que, como os membros de cada geração são diferentes em atitudes e comportamentos de consumo, os profissionais de marketing precisam estudar muitos grupos para que possam criar programas de marketing para gerações específicas. No caso da Geração Z, segundo Tapscott (2010, p. 53), “é uma geração que desde seu início queria estar conectada com amigos e parentes por meio da tecnologia”.

Outros pontos a serem considerados para a construção de uma campanha de marketing de um produto voltado para essa geração, de acordo com Ciriaco (2009), é poder levar em conta os problemas dessa geração quanto à interação social e o fraco desenvolvimento interpessoal. É preciso que as empresas compreendam que esses jovens possuem ritmo fragmentado, em razão da variedade de atividades que executam ao mesmo tempo, como ouvir música, navegar na internet, assistir a filmes, tudo ao mesmo tempo (Tapscott e Williams, 2007).

Diante desse cenário, a remodelagem dos negócios por parte dos novos trabalhadores da Geração Z inseridos no mercado de trabalho demonstra a importância que eles possuem em relação à marca, uma vez que no mundo digital há um largo acesso a uma vasta lista de produtos. Por outro lado, Dorsey e Villa (2021) fala que a Geração Z foi mudando com o passar do tempo. Segundo Budac e Baltador (2014), para essa nova geração, a marca importa mais do que para as gerações anteriores, pois, hoje em dia, há mais opções de compra e mais informações sobre as marcas. Assim, a marca é vista como algo relevante tanto para as gerações anteriores como para os integrantes da Geração Z, sendo que cada uma delas se relaciona com a marca a seu modo.

De acordo com Budac e Baltador (2014), atualmente, os consumidores possuem mais opções de compra, diversos fornecedores, mais informação e mais marcas no mercado. Portanto, os jovens da Geração Z possuem mais informações sobre produtos do que as gerações anteriores e veem a questão da lealdade dos consumidores com as marcas, de forma própria. Além disso, destacam a mudança de mentalidade que ocorreu com a evolução das gerações,

levando os consumidores a se dirigirem a uma forma de consumo diversa das anteriores.

Portanto, é necessário que se compreenda a real importância do consumo da Geração Z, para que se atinja novos consumidores. Para Lima *et al.* (2022), há cinco características que auxiliam na compreensão do comportamento do consumidor da Geração Z, ao enxergar esses consumidores como pragmáticos, indefinidos, comunicativos, *comunas holics* e *meme thinkers*. Por essa razão, os jovens da Geração Z podem ser vistos como indivíduos voltados ao mundo digital com características como pragmatismo, pelo qual conseguem realizar seus desejos financeiros; a comunicação por sua interatividade, sentimento de agregação e respeito às diferenças; os *comunas holics*, os mais inclusivos, se conectando com as diferenças, utilizando linguagens variadas na internet e trazendo maior humor e leveza e os *meme thinkers*, com o uso de uma linguagem de memes que causa impacto nas redes sociais e na cultura.

Assim, pode-se concluir que os jovens da Geração Z apresentam um comportamento como consumidores, que segundo Neto *et al.* (2015), atualmente, por estarem mais conectados, tornam-se mais informados e consumistas, ampliando ainda mais seu poder de compra e demonstrando que Geração Z consome de produtos convencionais até eletrônicos, o que traz para eles uma satisfação, além de agregar valor ao processo de compra e venda.

#### 4. METODOLOGIA

Esta pesquisa adota uma abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos. O objetivo é oferecer uma compreensão abrangente das percepções e comportamentos da Geração Z em relação ao mercado de trabalho.

Com relação ao público-alvo, o estudo será direcionado à Geração Z.

- Grupo avaliado: Jovens da Geração Z (nascidos entre 1995 e 2010), regularmente matriculados em cursos de graduação presenciais na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), com idades entre 18 e 30 anos. Os participantes podem estar inseridos no mercado de trabalho, estagiando ou ainda em fase de entrada profissional.

Sobre os procedimentos de coleta de dados, foram realizados da seguinte maneira: 1. Questionários Online: foi elaborado um modelo de questionário direcionado aos jovens da Geração Z. O questionário foi aplicado via Google Forms e distribuído por canais digitais, como redes sociais (Instagram, WhatsApp, LinkedIn), grupos universitários e contatos pessoais. O envio ocorreu entre agosto e setembro de 2025.;

- Esperava-se obter pelo menos 70 respostas válidas de participantes pertencentes à Geração Z. No entanto, foi possível obter 43 respostas válidas, que compuseram a amostra final

analisada nesta pesquisa.

- **Análise dos dados:** Os dados quantitativos foram tratados por meio de estatística descritiva (frequências, percentuais e gráficos), com apoio de ferramentas como Excel e Google Sheets. Já os dados qualitativos foram examinados por meio da análise de conteúdo, com foco em identificar padrões, categorias emergentes e interpretações relacionadas ao engajamento, valores, resistência e expectativas geracionais.

## 5. RESULTADO DA PESQUISA

Após a distribuição do questionário, do qual foi elaborado por meio do Google Forms, foram obtidas 43 respostas de participantes nascidos entre os anos de 1995 e 2010. O questionário contou com um total de 15 perguntas, cujas respostas foram analisadas para fundamentar esta pesquisa. Nessa perspectiva, uma das primeiras perguntas buscou identificar o ano de nascimento dos respondentes.

Com base nos dados coletados, constatou-se que os participantes nasceram entre 1995 e 2007, o que confirma que todos pertencem à Geração Z — público-alvo do estudo. A faixa etária predominante neste grupo situa-se entre 20 e 25 anos, representando jovens em fase de transição entre a formação acadêmica e o ingresso no mercado profissional. Em virtude disso, essa concentração etária é relevante, pois reflete a um grupo que já vivenciou a digitalização do ensino e da comunicação desde cedo, mas que no presente momento se depara com estruturas de trabalho ainda pautadas por modelos tradicionais.

A segunda pergunta do questionário referia-se à identificação do gênero de cada respondente, oferecendo três opções de resposta, sendo eles: “feminino”, “masculino” e “prefiro não informar”.

**Tabela 1 - Qual é o seu gênero?**

<b>Alternativa</b>	<b>Percentual (%)</b>	<b>Contagem</b>
Masculino	62.79	27
Feminino	37.21	16

Conforme demonstrado na TABELA I, a maioria dos respondentes é masculina (62,8%), seguida por feminina (37,2%). Esse dado mostra um leve predomínio masculino entre

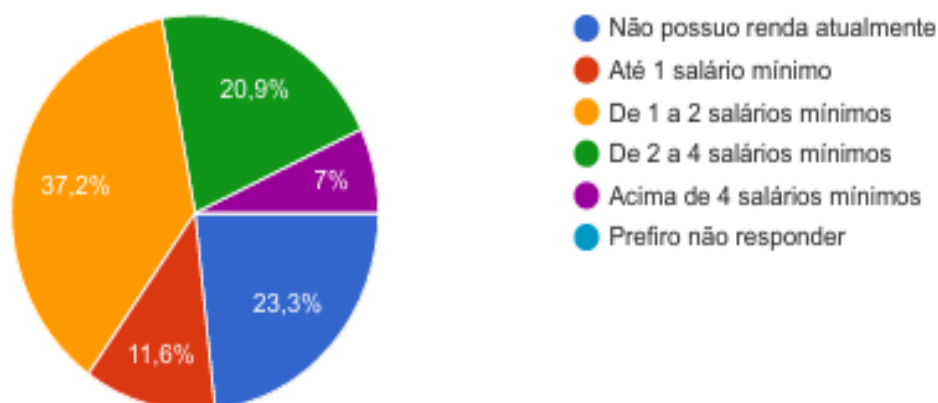
os participantes, contudo não há evidência de que o gênero tenha influenciado significativamente a percepção geral das respostas. Tanto homens quanto mulheres apresentaram padrões semelhantes de motivação e frustração no ambiente de trabalho, o que indica a insatisfações e expectativas da Geração Z como geracionais, e não específicas de gênero.

A terceira pergunta objetivou identificar a renda mensal individual aproximada dos participantes. Nesse contexto, como exposto no GRÁFICO I e Tabela 2, os resultados apontam que 37,2% dos participantes respondentes puseram que recebem entre dois e quatro salários mínimos, sendo essa a faixa mais comum entre o total das respostas. Ademais, cerca de 23,3% afirmaram não possuir renda no atual cenário, o que viabiliza o estudo e a dependência financeira em relação à família.

**Tabela 2 - Qual é a sua renda mensal individual aproximada?**

<b>Alternativa</b>	<b>Percentual (%)</b>	<b>Contagem</b>
De 1 a 2 salários mínimos	37.21	16
Não possuo renda atualmente	23.26	10
De 2 a 4 salários mínimos	20.93	9
Até 1 salário mínimo	11.63	5
Acima de 4 salários mínimos	6.98	3

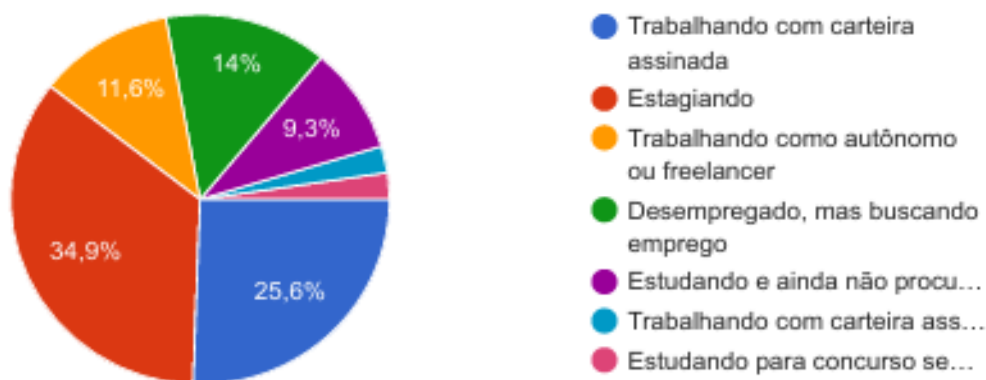
**Figura 1 - Renda mensal individual aproximada**



Além disso, 20,9% dos participantes recebem entre um e dois salários mínimos, 11,6% acima de quatro, e 7% até um salário mínimo. Nesse viés, esses dados sugerem que a maioria dos jovens entrevistados se encontra em fase inicial de inserção profissional, com independência parcial. A renda média demonstra que muitos estão em estágios, empregos temporários ou atividades autônomas, o que reforça o sentimento de instabilidade e incerteza expresso nas respostas abertas.

Em continuidade, verificou-se a situação ocupacional dos participantes. Sob essa ótica, a situação profissional dos respondentes revela o retrato típico da geração jovem em início de carreira. Ao analisar o GRÁFICO II e Tabela 3, a maioria dos participantes está desempregada, mas buscando trabalho (34,9%), 25,6% afirmaram estar trabalhando com carteira assinada, e 14% estão desempregados, mas buscando emprego. Apenas 9,3% dos participantes estão estudando, porém, sem procurar emprego e 11,6% atuam de forma autônoma ou freelancer:

**Figura 2 - Situação atual dos participantes**



Fonte: Autoria própria, 2025

**Tabela 3 - Você está atualmente?**

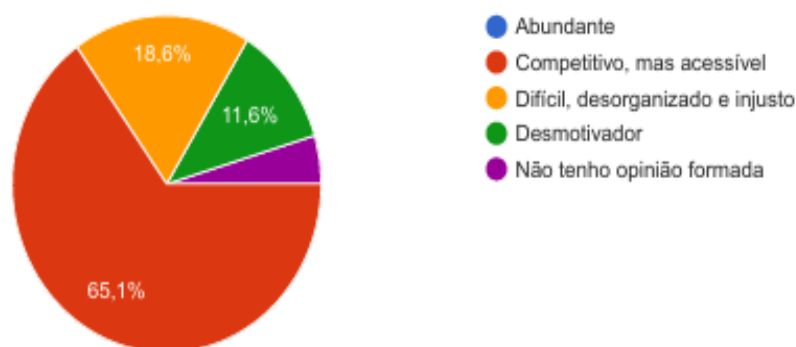
Alternativa	Percentual (%)	Contagem
Estagiando	34.88	15
Trabalhando com carteira assinada	25.58	11

Desempregado, mas buscando emprego	13.95	6
Trabalhando como autônomo ou freelancer	11.63	5
Estudando e ainda não procurei trabalho	9.30	4
Trabalhando com carteira assinado e estudando	2.33	1
Estudando para concurso sem trabalhar	2.33	1

Esses números reforçam a ideia de que a Geração Z enfrenta dificuldades de inserção formal, mesmo sendo a mais escolarizada da história. O alto índice de desemprego entre jovens reflete não só o cenário econômico, mas também o descompasso entre a formação acadêmica e as exigências do mercado, o que será retomado nas questões seguintes.

Em seguida, os participantes foram questionados como eles enxergam o mercado de trabalho atual, disponibilizando-se as seguintes alternativas: abundante; competitivo, mais acessível; difícil, desorganizado e injusto; desmotivador e não tenho opinião formada. Entre os resultados:

**Figura 3** - Visualização do participante mediante mercado de trabalho atual



Fonte: Autoria própria, 2025

**Tabela 4** - Como você enxerga o mercado de trabalho atual?

Alternativa	Percentual (%)	Contagem
-------------	----------------	----------

Competitivo, mas acessível	65.12	28
Difícil, desorganizado e injusto	18.60	8
Desmotivador	11.63	5
Não tenho opinião formada	4.65	2

O resultado, conforme o GRÁFICO III e Tabela 4, foi bastante expressivo: 65,1% consideram o mercado de trabalho como “competitivo, mas acessível”, 18,6% o veem como “difícil, desorganizado e injusto”, 11,6% o descrevem como “desmotivador”, e uma pequena parcela não tem opinião formada. Essa percepção majoritariamente negativa reflete descrença nas estruturas empresariais tradicionais, associadas a processos seletivos longos, excesso de exigências e falta de meritocracia. Os jovens reconhecem a competitividade do mercado, mas sentem que os critérios de seleção e promoção não são claros nem justos. O sentimento predominante é o de que há oportunidades, mas que estas não estão igualmente acessíveis a todos.

Com base nas respostas da quinta pergunta, tornou-se relevante explorar as causas da visão dos participantes mediante mercado de trabalho, questionando-os com a seguinte pergunta: O que faz você acreditar que o mercado de trabalho é assim?

Nota-se que um dos participantes respondeu:

“As empresas hoje estão extremamente exigentes, pedem habilidades de um pleno a um estagiário. Os estudantes acabam perdendo o foco dos estudos para focar no trabalho, e isso acaba sendo culpa das empresas, por conta da agressividade que o mercado se encontra hoje.”

Outros associam essa dificuldade à desigualdade de oportunidades e à influência de indicações pessoais, como destacou outro participante:

“Em minha área, os profissionais têm responsabilidades de cargos superiores, mas com salários de cargos inferiores. Além disso, presencio situações em que certos profissionais ocupam lugares não por mérito, mas por amizades ou parentescos.”

Também foram identificadas respostas que apresentam uma visão mais equilibrada, nas quais os respondentes reconhecem os privilégios pessoais, mas sem negar as injustiças presentes no mercado de trabalho:

“Acredito que é muito competitivo sim, mas por causa dos meus privilégios e oportunidades ele acaba se tornando acessível. Mas tenho ciência de que para outras pessoas com realidades diferentes ele é injusto.”

As falas dos participantes mostram que os jovens compreendem a lógica do mercado, mas sentem que ela não é justa. Existe uma percepção de que o sucesso depende tanto de esforço quanto de fatores externos, como contatos e origem social. Para muitos, o mercado não é apenas competitivo, é também desigual.

Além disso, os jovens participantes demonstram um sentimento coletivo de frustração e desconfiança em relação ao mercado de trabalho, pois descrevem o mercado como competitivo, injusto e excludente. A principal crítica é o excesso de exigências para vagas básicas e a pouca valorização profissional, causando desmotivação diante das oportunidades disponíveis.

Após compreender as críticas e percepções dos participantes sobre o atual mercado de trabalho, tornou-se pertinente a seguinte indagação: O que você mais valoriza em um ambiente de trabalho? A partir das respostas apresentadas, foi possível identificar que nesta questão de escala, os fatores mais valorizados foram flexibilidade, reconhecimento, propósito e clima acolhedor, representados no GRÁFICO IV e Tabela 5. Os jovens desejam autonomia, mas também sentido e pertencimento. A flexibilidade é entendida como liberdade para adaptar horários, formas de execução e espaço de trabalho, mas sem perder responsabilidade ou comprometimento.

**Tabela 5 - O que você mais valoriza em um ambiente de trabalho?**

<b>Alternativa</b>	<b>Percentual (%)</b>	<b>Contagem</b>
Nada importante	0.00	0
Pouco importante	4.65	2
Levemente importante	16.28	7
Moderadamente importante	34.88	15
Importante	25.58	11
Muito importante	18.60	8
[Reconhecimento]		
<b>Alternativa</b>	<b>Percentual (%)</b>	<b>Contagem</b>

Nada importante	0.00	0
Pouco importante	2.33	1
Levemente importante	4.65	2
Moderadamente importante	32.56	14
Importante	32.56	14
Muito importante	27.91	12

## [Propósito]

<b>Alternativa</b>	<b>Percentual (%)</b>	<b>Contagem</b>
Nada importante	4.65	2
Pouco importante	6.98	3
Levemente importante	9.30	4
Moderadamente importante	16.28	7
Importante	37.21	16
Muito importante	25.58	11

## [Estabilidade financeira]

<b>Alternativa</b>	<b>Percentual (%)</b>	<b>Contagem</b>
Nada importante	0.00	0
Pouco importante	0.00	0
Levemente importante	4.65	2
Moderadamente importante	6.98	3
Importante	13.95	6

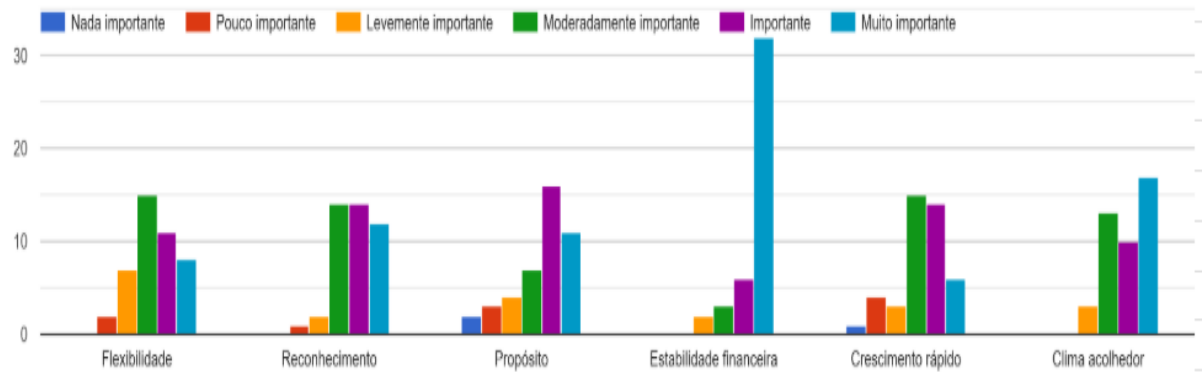
Muito importante	74.42	32
------------------	-------	----

## [Crescimento rápido]

<b>Alternativa</b>	<b>Percentual (%)</b>	<b>Contagem</b>
Nada importante	2.33	1
Pouco importante	9.30	4
Levemente importante	6.98	3
Moderadamente importante	34.88	15
Importante	32.56	14
Muito importante	13.95	6

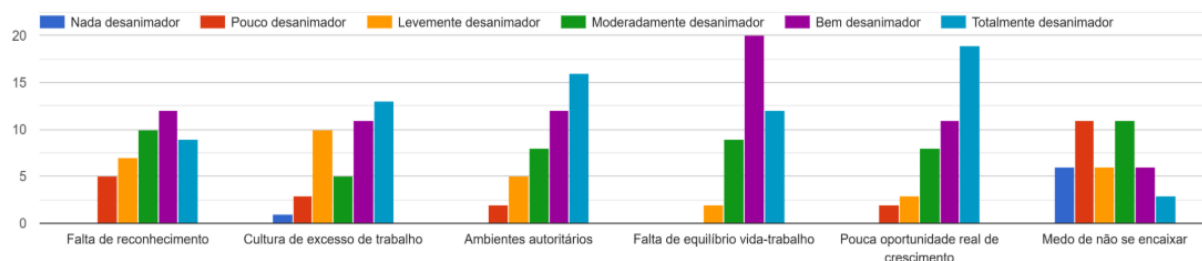
## [Clima acolhedor]

<b>Alternativa</b>	<b>Percentual (%)</b>	<b>Contagem</b>
Nada importante	0.00	0
Pouco importante	0.00	0
Levemente importante	6.98	3
Moderadamente importante	30.23	13
Importante	23.26	10
Muito importante	39.53	17

**Figura 4 - Fatores mais valorizados no ambiente de trabalho**

Fonte: Autoria própria, 2025

A estabilidade financeira aparece como o principal fator motivacional entre os participantes, sendo o aspecto mais valorizado nas respostas. Esse resultado mostra que a Geração Z busca segurança e previsibilidade no trabalho, priorizando condições que garantam tranquilidade econômica diante das incertezas do mercado. O reconhecimento também se destaca, pois os respondentes esperam valorização pelo esforço e pelos resultados alcançados, e não apenas pelo tempo de serviço. O propósito é visto como elemento que dá significado às atividades profissionais, especialmente quando o impacto da função é percebido no coletivo. Já o clima acolhedor representa um ambiente com empatia, diálogo e segurança psicológica. Essa combinação evidencia que a Geração Z procura um equilíbrio entre estabilidade e propósito, entre resultados e humanidade.

**Figura 5 - Fatores de desânimo mais reconhecidos**

Fonte: Autoria própria, 2025

**Tabela 6 - O que mais te desanima no trabalho?**

<b>Alternativa</b>	<b>Percentual (%)</b>	<b>Contagem</b>
Nada desanimador	0.00	0
Pouco desanimador	11.63	5
Levemente desanimador	16.28	7
Moderadamente desanimador	23.26	10
Bem desanimador	27.91	12
Totalmente desanimador	20.93	9

[Cultura de excesso de trabalho]

<b>Alternativa</b>	<b>Percentual (%)</b>	<b>Contagem</b>
Nada desanimador	2.33	1
Pouco desanimador	6.98	3
Levemente desanimador	23.26	10
Moderadamente desanimador	11.63	5
Bem desanimador	25.58	11
Totalmente desanimador	30.23	13

[Ambientes autoritários]

<b>Alternativa</b>	<b>Percentual (%)</b>	<b>Contagem</b>
Nada desanimador	0.00	0
Pouco desanimador	4.65	2
Levemente desanimador	11.63	5
Moderadamente desanimador	18.60	8

Bem desanimador	27.91	12
Totalmente desanimador	37.21	16

## [Falta de equilíbrio vida-trabalho]

<b>Alternativa</b>	<b>Percentual (%)</b>	<b>Contagem</b>
Nada desanimador	0.00	0
Pouco desanimador	0.00	0
Levemente desanimador	4.65	2
Moderadamente desanimador	20.93	9
Bem desanimador	46.51	20
Totalmente desanimador	27.91	12

## [Pouca oportunidade real de crescimento]

<b>Alternativa</b>	<b>Percentual (%)</b>	<b>Contagem</b>
Nada desanimador	0.00	0
Pouco desanimador	4.65	2
Levemente desanimador	6.98	3
Moderadamente desanimador	18.60	8
Bem desanimador	25.58	11
Totalmente desanimador	44.19	19

## [Medo de não se encaixar]

<b>Alternativa</b>	<b>Percentual (%)</b>	<b>Contagem</b>
Nada desanimador	13.95	6

Pouco desanimador	25.58	11
Levemente desanimador	13.95	6
Moderadamente desanimador	25.58	11
Bem desanimador	13.95	6
Totalmente desanimador	6.98	3

Com as respostas obtidas, observa-se que a falta de reconhecimento constitui o principal fator de desânimo entre os participantes, seguida pela cultura de excesso de trabalho e pela escassez de oportunidades de crescimento profissional. As respostas indicam que os jovens percebem as empresas como exigentes e inflexíveis, com gestores que cobram muito e reconhecem pouco. Muitos relatam sentir-se pressionados a produzir mais do que é razoável, sem retorno proporcional em valorização ou salário.

Outro ponto recorrente é a falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A rotina exaustiva e o ritmo acelerado levam à sensação de que o trabalho “consome” outras áreas da vida. Essa percepção de sobrecarga, somada à ausência de reconhecimento, gera desmotivação precoce e alta rotatividade. Em síntese, a desvalorização emocional pesa tanto quanto a financeira. Sendo assim, isso pode ser visto na resposta do participante A:

“O que mais me desmotiva é a pouca oportunidade de crescimento e a falta de equilíbrio vida-trabalho. O que mais me motiva é a possibilidade de estabilidade financeira e o aprendizado na prática.”

Parcela dos participantes destacou o impacto da cultura organizacional na motivação:

“Acho que o que mais me motiva é um bom clima organizacional, ter um propósito claro e ser reconhecida pelo que faço. O que desmotiva é desorganização, falta de oportunidades e ambiente ruim com excesso de trabalho.”

O reconhecimento, mais uma vez, aparece como ponto central:

“O que mais me desanima é a falta de reconhecimento, pois isso te desestimula a ser produtivo. O que mais me motiva é exatamente o contrário, ganhar reconhecimento com promoções e bônus pelo trabalho árduo.”

As respostas a estas perguntas revelam uma geração dividida entre o desejo de crescimento e a exaustão causada pelas condições de trabalho. O que mais motiva esses jovens é o aprendizado, a chance de crescer e o reconhecimento. O que mais desanima é a falta

justamente desses elementos. Essas declarações indicam que, para a Geração Z, o trabalho ideal não é apenas aquele que paga bem, mas aquele que tem significado. Eles desejam aprender, serem valorizados e encontrar um propósito real nas tarefas que realizam.

Em continuação com a pergunta anterior, a próxima foi: Você acredita que o seu trabalho contribui para que atinja seu objetivo profissional. Com os dados obtidos, a maioria dos participantes respondeu “sim”, mostrando uma visão otimista quanto ao papel do trabalho como meio de aprendizado e conquista. Os participantes afirmam que mesmo em cargos temporários ou estágios conseguem adquirir experiência, disciplina e habilidades que serão úteis futuramente.

Contudo, parte dos respondentes declara que o trabalho atual não está alinhado com seus objetivos de longo prazo, sendo mantido apenas por necessidade financeira. Essa divisão revela um traço interessante: a Geração Z é realista, entende que o primeiro emprego pode não ser o ideal, mas espera extrair aprendizado de cada experiência.

Consoante a isso, foi possível perguntar se o participante se vê trabalhando muitos anos na mesma empresa, com disponibilização das respostas “talvez”, “sim” e “não”. Entre as respostas, a opção “Sim” foi a mais marcada (58,1%), seguida de “Talvez” (25,6%) e “não” (16,3%), conforme expresso no TABELA 7. Esses números indicam que os jovens não rejeitam a ideia de permanecer, mas condicionam isso à existência de crescimento, reconhecimento e propósito. A fidelidade não é automática, precisa ser conquistada.

**Tabela 7** - Se depender apenas de você, você se vê trabalhando muitos anos na mesma empresa?

<b>Alternativa</b>	<b>Percentual (%)</b>	<b>Contagem</b>
Sim	58.14	25
Talvez	25.58	11
Não	16.28	7

Esse resultado reforça a tese de que a Geração Z é móvel e pragmática. Permanecerá onde sentir evolução; caso contrário, buscará novos desafios. A relação entre empregado e empresa passa a ser de troca e aprendizado, e não de lealdade incondicional. Ainda sim, os participantes depararam-se o questionamento: Já se sentiu desvalorizado por ser jovem ou sente que atualmente esse é um diferencial?

A maioria dos jovens afirmou já ter se sentido desvalorizada por conta da idade. Muitos relataram situações de descrédito, falta de voz e até discriminação dentro das empresas. Um dos depoimentos mais fortes diz:

“Já me senti desvalorizada, muitas vezes principalmente pela cor da pele e por não ter uma habilidade técnica. A pessoa me julgou simplesmente pela minha aparência, achou que eu era incapaz.”

Outros relataram a dificuldade de serem ouvidos mesmo quando demonstram competência:

“Sim, já me ocorreu de eu repreender uma pessoa mais experiente por fazer algo errado e eu fui ignorada e punida. Por ser mulher e jovem, dificilmente dão ouvidos mesmo tendo conhecimento.”

Ainda assim, há respostas que enxergam um lado positivo, especialmente em ambientes mais modernos:

“Acredito que atualmente isso seja um diferencial, principalmente pelo avanço da tecnologia, onde o jovem tem mais facilidade e conhecimento.”

Essas respostas mostram que a juventude é percebida de forma ambígua. Em empresas mais conservadoras, ser jovem é sinônimo de inexperiência. Em ambientes inovadores, é visto como sinônimo de agilidade e atualização. Para a maioria, contudo, a juventude ainda é motivo de subestimação. A próxima pergunta foi: Você nota alguma rivalidade entre funcionários mais velhos e os jovens que ingressam na empresa.

Como resultado, a maior parte dos participantes afirmou que não existe rivalidade direta entre gerações, mas reconhece que há diferenças de postura e visão. Alguns acreditam que essa rivalidade é natural e já aconteceu no passado, como destacou um dos respondentes:

“Nunca experenciei nenhum tipo de rivalidade, mas acredito que os mais velhos têm uma visão um pouco mais crítica aos jovens. Quando eles eram jovens também foram criticados pelos mais velhos — é um ciclo.”

Outros perceberam resistência em determinados ambientes:

“Sim, às vezes agem de forma ríspida e negligente por medo de perder espaço para o mais novo.”

Por outro lado, alguns participantes apresentam uma visão positiva, considerando o convívio como produtivo e enriquecedor:

“Na minha empresa, os mais velhos costumam ajudar os novos, e a troca de experiências é muito boa.”

De forma geral, as respostas apontam que o conflito geracional não é inevitável. Ele

depende da cultura organizacional e do tipo de liderança. Onde há diálogo e troca, o relacionamento entre gerações é visto como uma parceria e não como disputa.

A penúltima pergunta foi: O que mais te faria permanecer em uma empresa? (Tabela 8). Após a análise das respostas, os fatores decisivos para retenção são crescimento claro, ambiente acolhedor e reconhecimento. Os jovens querem saber como podem evoluir dentro da empresa e quais critérios determinam promoções. Essa necessidade de transparência está diretamente ligada à busca por propósito e justiça. Um ambiente acolhedor representa, para eles, segurança emocional, liberdade para errar e relações de confiança. Já o reconhecimento, tanto financeiro quanto simbólico, é o principal combustível da permanência. Quando ele falta, mesmo bons salários não sustentam o vínculo.

**Tabela 8 - O que mais te faria permanecer em uma empresa?**

[Crescimento claro]

<b>Alternativa</b>	<b>Percentual (%)</b>	<b>Contagem</b>
Nada importante	2.33	1
Pouco importante	2.33	1
Levemente importante	4.65	2
Moderadamente importante	11.63	5
Importante	27.91	12
Muito importante	51.16	22

[Ambiente acolhedor]

<b>Alternativa</b>	<b>Percentual (%)</b>	<b>Contagem</b>
Nada importante	0.00	0
Pouco importante	2.33	1
Levemente importante	23.26	10
Moderadamente importante	23.26	10

Importante	27.91	12
Muito importante	23.26	10

## [Flexibilidade]

<b>Alternativa</b>	<b>Percentual (%)</b>	<b>Contagem</b>
Nada importante	0.00	0
Pouco importante	6.98	3
Levemente importante	6.98	3
Moderadamente importante	27.91	12
Importante	27.91	12
Muito importante	30.23	13

## [Remuneração]

<b>Alternativa</b>	<b>Percentual (%)</b>	<b>Contagem</b>
Nada importante	0.00	0
Pouco importante	0.00	0
Levemente importante	2.33	1
Moderadamente importante	0.00	0
Importante	32.56	14
Muito importante	65.12	28

## [Propósito no trabalho]

<b>Alternativa</b>	<b>Percentual (%)</b>	<b>Contagem</b>
Nada importante	4.65	2
Pouco importante	4.65	2

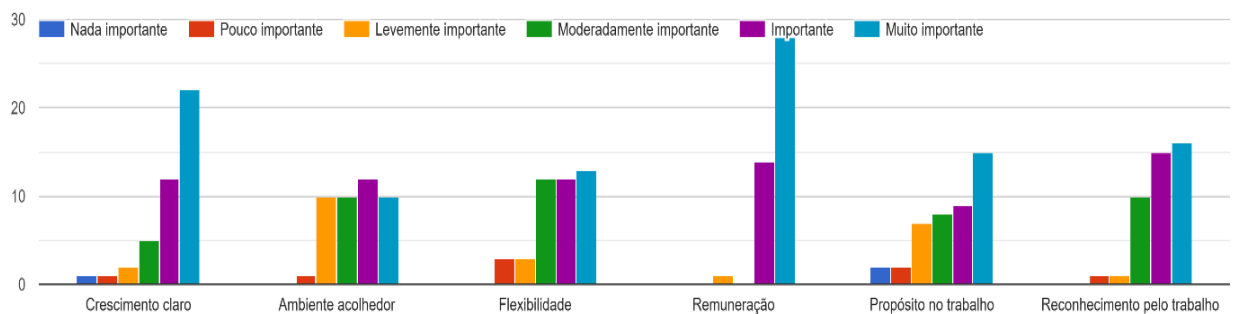
Levemente importante	16.28	7
Moderadamente importante	18.60	8
Importante	20.93	9
Muito importante	34.88	15

[Reconhecimento pelo trabalho]

Alternativa	Percentual (%)	Contagem
Nada importante	0.00	0
Pouco importante	2.33	1
Levemente importante	2.33	1
Moderadamente importante	23.26	10
Importante	34.88	15
Muito importante	37.21	16

**Figura 6 - O que mais te faria permanecer em uma empresa?**

O que mais te faria permanecer em uma empresa?



Fonte: Autoria própria, 2025

Por fim, a última pergunta a qual os participantes responderam foi: Como você se

descreveria como profissional?

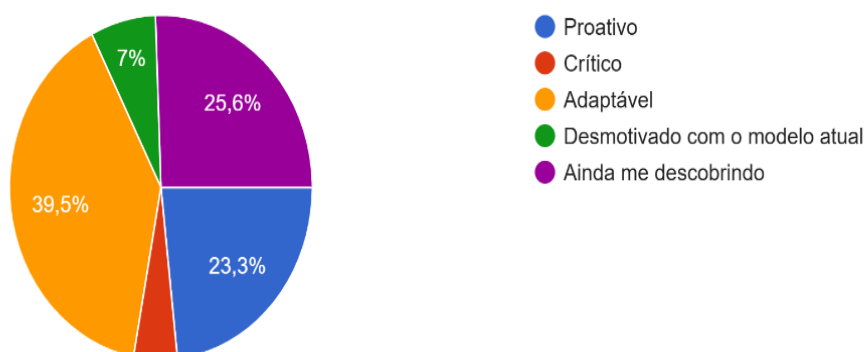
**Tabela 9 - Como você se descreveria como profissional?**

Alternativa	Percentual (%)	Contagem
Adaptável	39.53	17
Ainda me descobrindo	25.58	11
Proativo	23.26	10
Desmotivado com o modelo atual	6.98	3

**Figura 7 - Como você se descreveria como profissional?**

Como você se descreveria como profissional?

43 respostas



Fonte: Autoria própria, 2025

Conforme dados coletados, A maioria se considera proativa (39,5%), seguida de crítica (25,6%) e “ainda me descobrindo” (23,3%). Menos frequentes foram adaptáveis (7%) e desmotivado (4,6%). Essas respostas revelam uma geração que ainda está consolidando sua identidade profissional, mas que demonstra disposição para aprender e senso crítico. O perfil predominante é o de jovens que buscam desafios, valorizam o aprendizado e querem ser reconhecidos por resultados, não por tempo de serviço.

Após todas as informações coletadas, pode-se constatar que todas as respostas do questionário aplicado vêm de encontro aos objetivos deste estudo, na medida em que

comprovam as teorias apresentadas, no que se refere às principais características da geração Z, como a questão da satisfação desses jovens no emprego; seus focos principais dentro da organização, como a oportunidade de galgar novos cargos na própria empresa e, principalmente, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Para Ganguli *et al.* (2022, p. 89), “a Geração Z prefere benefícios de bem-estar, segurança monetária, horário de trabalho flexível, um ambiente de trabalho positivo e uma posição social ou econômica mais elevada”. Um relatório da CGK (2022) apontou que o salário é um dos pontos cada vez mais importante para os nativos digitais, uma vez que, quando se candidatam a um emprego, o salário inicial torna-se o ponto de decisão para enviar um currículo. Porém, fica claro que esse grupo é seletivo quanto às condições de trabalho e que deseja um trabalho mais flexível, que permita a eles um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (GANGULI *et al.* (2002).

Segundo Langhi (2017), as empresas apostam cada vez mais nos benefícios como forma de manter esses profissionais na empresa. Alguns desses benefícios são a flexibilidade de horário, trabalho remoto e licença parental para colaborar com os funcionários a conciliarem suas tarefas profissionais, familiares e pessoais, a fim de ampliar sua motivação, pois essa geração valoriza o equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal. Assim como as empresas estão adotando uma abordagem multifacetada para conseguir manter os profissionais da Geração Z na empresa, criando um ambiente de trabalho inclusivo. Além disso, é importante que ofereçam oportunidades de desenvolvimento e crescimento desses jovens e que possam reconhecer seu desempenho, a fim de criar um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal, mesmo que não seja a única maneira de reduzir o *turnover* da Geração Z, como também, a necessidade de construir equipes mais produtivas e engajadas (LANGHI, 2017).

Além disso, muitos entrevistados se queixam da falta de oportunidade de crescimento dentro da empresa, o que interfere em sua busca de um propósito. Nesse sentido, quanto ao reconhecimento desses profissionais jovens dentro da empresa, ficou claro que isso depende do perfil de cada empresa, desde a mais tradicional até a mais moderna. Segundo Tapscott e Williams (2007), é necessário que as empresas compreendam que esses jovens possuem um ritmo fragmentado, em razão da variedade de atividades que executam ao mesmo tempo, como ouvir música, navegar na internet, assistir a filmes, tudo ao mesmo tempo. Daí, a capacidade da empresa de entender o perfil desses jovens, assimilando suas características e comportamentos.

Outro ponto que ficou claro com as respostas do questionário é sobre a convivência desses jovens com profissionais de diferentes idades. Para a maioria desses jovens, não há

problemas nessa convivência, pois consideram uma experiência rica para ambas as partes, pois proporciona uma troca de conhecimentos e informações.

Em relação à questão da sustentabilidade, de acordo com Feghali e Dwyer (2004), a Geração Z possui um comportamento mais inquieto e exigente, criando, assim, um novo perfil de consumidor, trazendo características da Geração Y, com preocupações focadas na sustentabilidade das marcas. Em razão disso, se recusam a comprar produtos que podem ser encontrados de forma gratuita na internet. Com isso, esses novos hábitos pedem novas demandas, gerando necessidade de mudança e de uma adaptação do mercado em relação a essas expectativas, assim como um novo olhar por parte das empresas em que trabalham (FEGHALI; DWYER, 2004).

Portanto, entende-se que toda a base teórica vem de encontro aos objetivos deste trabalho e confirmam as principais características desses jovens da geração Z no mercado de trabalho e da postura das empresas perante esses jovens.

## CONCLUSÃO

Após analisar todas as respostas do questionário e compará-las com o embasamento teórico apresentado durante este estudo, conclui-se que os objetivos deste trabalho, propostos no início das pesquisas, foi alcançado, na medida em que trouxe elementos que permitiram uma análise minuciosa sobre as transformações nas relações de trabalho e as novas expectativas da Geração Z, investigando os fatores que influenciam seu engajamento profissional. Além disso, pode-se observar as principais características dessa geração, sua atuação no mercado de trabalho, seus anseios, preocupações e dificuldades e troca de experiências com profissionais de outras gerações dentro da mesma Organização.

Ao analisar a hipótese que discute as transformações nas relações de trabalho e as expectativas da Geração Z, verifica-se que esses jovens associam o engajamento profissional à justa compensação financeira, ao reconhecimento de suas competências e à possibilidade de equilíbrio entre vida profissional e pessoal. A valorização da remuneração adequada surge, assim, como um fator determinante para a satisfação e permanência no trabalho, refletindo um novo modelo de relação com as organizações.

Em relação à segunda hipótese, que trata da resistência do mercado à entrada da Geração Z, motivada pelas mudanças que essa geração representa em termos de comportamento e valores, os resultados do questionário confirmam essa percepção. As respostas indicam que ainda há dificuldade de adaptação por parte das empresas a um perfil profissional que valoriza ética, diversidade, sustentabilidade e bem-estar. Observa-se que a Geração Z busca organizações que reflitam seus princípios e que adotem práticas coerentes com discursos de responsabilidade social e respeito humano. Essa incompatibilidade entre valores pessoais e cultura corporativa tradicional contribui para o afastamento e a desmotivação desses jovens no ambiente de trabalho.

Com isso, pode-se afirmar que todas as informações apresentadas no decorrer deste trabalho foram úteis tanto para as empresas que buscam novos talentos na área administrativa quanto para a área acadêmica que carece de material atualizado sobre o tema. Assim, este estudo pode contribuir para as pesquisas dos estudantes do curso de Administração e demais cursos que necessitem de informações da área estudada, o que também justifica, além de tudo que foi explanado, a escolha deste tema e suas conclusões.

Dessa forma, os resultados desta pesquisa podem ter aplicação prática no ambiente empresarial, em que gestores enfrentam dificuldades para atrair e reter jovens talentos e compreender melhor os valores, expectativas e percepções da Geração Z, o que se percebe ser

essencial para que as organizações consigam se adaptar às novas realidades.

Embora já existam avanços significativos nas análises sobre a inserção da Geração Z no mercado de trabalho, há ainda a necessidade de desenvolver estudos que explorem como as gerações anteriores percebem e se relacionam com esses novos profissionais. Investigar essa visão permitirá compreender melhor os fatores que dificultam ou favorecem a integração entre gerações, contribuindo para a construção de ambientes corporativos mais empáticos e adaptados às transformações sociais. Desse modo, futuras pesquisas poderão oferecer uma compreensão mais ampla e integrada sobre o papel da Geração Z no contexto organizacional contemporâneo.

## REFERÊNCIAS

ACCENTURE. *Visão de Tecnologia: Líderes queridos*. Accenture, 2021.

ALEXANDRE, R.; PITA, M. B.; FREITAS, A. *Do antigo ao novo: Geração Baby Boomers, Geração X, Geração Y, Geração Z e seus conflitos nas organizações*. Revista de Trabalhos Acadêmicos - Universo Juiz de Fora, n. 7, 2018.

BAHIA, A. P. M.; BARBOSA, R. W. *Gestão de Pessoas nas Organizações do Século XXI*, 2014.

BARBOSA, I. N.; SCHINAIDER, A. D. Os influenciadores digitais no processo de tomada de decisão de compra de seus seguidores. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação, Volta Redonda*, v. 5, n. 3, p. 98–115, 2019.

BEJTKOVSKÝ, J. The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal of Competitiveness*, v. 8, n. 4, p. 105–123, 2016.

BERGE, Z. L.; BERGE, M. B. *The Economic ABCs of Educating and Training Generations X, Y, and Z*. Performance Improvement, v. 58, n. 5, p. 44–53, 2019.

BERKOWITZ, E. N.; KERIN, R. A.; HARTLEY, S. W.; RUDELIUS, W. *Marketing*. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

BOFF, L. *Sustentabilidade: o que é – o que não é*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2017.

BUDAC, C.; BALTADOR, L. A. *Brand communication challenges in getting young customer engagement*. Procedia Economics and Finance, v. 16, p. 521-525, 2014.

CASAS, G. Família, futuro e diversão: conheça as portas de acesso para a geração z. Think with Google, 2019. Disponível em: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/futuro-do-marketing/gestao-e-cultura-organizacional/diversidade-e-inclusao/familia-futuro-e-diversao-conheca-as-portas-de-acesso-para-a-geracao-z/>. Acesso em: 15 jun. 2025.

CGK - Center for Generational Kinetics. *The State of Gen Z 2021 - 2022*. Center for Generational Kinetics, 2022. Disponível em: <https://genhq.com/wp-content/uploads/2022/07/State-of-Gen-Z-2021-2022-Workforce.pdf>. Acesso em: 12 maio 2025.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CIRIACO, D. *O que é a geração z?* Tecmundo, 2009. Disponível em: <http://www.tecmundo.com.br/curiosidade/2391-o-que-e-a-geracao-z-.htm>. Acesso em: 20 abr. 2025.

COLET, D.; MOZZATO, A. Nativos digitais: características atribuídas por gestores à Geração Z. *Revista de Gestão do Unilasalle, Canoas*, v. 8, n. 2, 2019.

CROUCH, B. *How will Generation Z disrupt the workplace?* Fortune, 2015. Disponível em: <https://fortune.com/2015/05/22/generation-z-in-the-workplace/>. Acesso em: 17 maio 2025.

DELOITTE. *Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte, 2022. Acesso em: [https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html?id=gx:2ps:3gl:4genzmillsurvey,genzmill25:5GC1000519:6hc:20250514::genzmill\\_googleads\\_br&gad\\_source=1&gad\\_campaignid=22549832829&gbraid=0AAAAA\\_oZwu55v7RmgM\\_k\\_teOJGVT4Vwdz&gclid=CjwKCAjw3rnCBhBxEiwArN0QExm6SAwicuxTo1oYLmHJ68WsKdswP\\_GIXIUx5gmVyVPBzFuQ0n-spRoCWPMQAvD\\_BwE](https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html?id=gx:2ps:3gl:4genzmillsurvey,genzmill25:5GC1000519:6hc:20250514::genzmill_googleads_br&gad_source=1&gad_campaignid=22549832829&gbraid=0AAAAA_oZwu55v7RmgM_k_teOJGVT4Vwdz&gclid=CjwKCAjw3rnCBhBxEiwArN0QExm6SAwicuxTo1oYLmHJ68WsKdswP_GIXIUx5gmVyVPBzFuQ0n-spRoCWPMQAvD_BwE). Acesso em: 15 jun. 2025.

DELOITTE. *Pesquisa global de millennials*. Deloitte, 2019. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/about-deloitte/articles/2019-millennial-survey.html>. Acesso em: 10 mar. 2025.

DIAS, J.; SANTOS, N.; SOUZA, F. A Geração Z como fator estratégico de vantagem competitiva. *Revista IberoAmericana de Humanidades, Ciências e Educação-REASE*, São Paulo, v. 9, n. 3, 2023.

DOLLOT, A. *The Characteristic of Generation Z*. E-Mentor, 2, p. 44–50, 2018.  
DORSEY, J.; VILLA, D. *ZConomy: como a geração z vai mudar o futuro dos negócios e o que fazer diante a isso*. Rio de Janeiro: Agir, 2020.

DUFFETT, R. G. *Influence of social media marketing communications on Young consumers' attitudes*. Young Consumers, v. 18, n. 1, 2017.

FAUSTINO, G. O. *Recursos Humanos: retenção de Talentos e sua importância nas organizações*. UNISANTA Business and Management, v. 2, n. 1, p. 21-44, 2019.

FEGHALI, M. K.; DWYER, D. *As engrenagens da moda*. Rio de Janeiro: Ed. Senac, 2004.

FLIPPIN, C. S. *Generation Z in the Workplace: New Book Offers a Practical Guide for Managing a New Era of Young Workers*. Dr. Candace, 2017. Disponível em: <https://candacesteeflippin.com/generation-z-in-the-workplace/>. Acesso em: 02 maio 2025.

FRANCIS, T.; HOEFEL, F. *True Gen: Generation Z and its implications for companies*. McKinsey & Company, 2018. Disponível em: <http://www.drthomaswu.com/uicmpaccsmac/Gen%20Z.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2025.

FRANCO, E. S. M.; MATOS, Â. B. de. *Turnover e a gestão estratégica de pessoas: superando a cultura da rotatividade de pessoal*. PUC MINAS–IEC-2012, 2011.

GANGULI, R. *The Characteristics and Preferences of Gen Z: A Review of Multi-Geography Findings*. IUP Journal of Organizational Behavior, Hyderabad, v. 21, n. 2, p. 79-98, 2022.

GARBIN, E. M. *Culturas juvenis, identidades e internet: questões atuais*. Revista Brasileira de Educação, p. 119-135, 2003.

GIANTOMASO, I. *O que é fomo? Fear of missing out revela o medo de ficar por fora nas redes sociais*. Techtudo, 2017. Disponível em:

<https://www.techtudo.com.br/noticias/2017/05/o-que-e-fomo-fear-of-missing-out-revela-o-medo-de-ficar-por-fora-nas-redes-sociais.ghtml>. Acesso em: 15 jun. 2025.

GLOBALWEBINDEX & SNAP INC. The Youth of the Nations: Global trends among Gen Z. *Globalwebindex*, 2019. Disponível em: [https://assets.ctfassets.net/inb32lme5009/7wDIuSsLOnSxTUqPmRb081/603b8ffb77757549d39034884a23743c/The\\_Youth\\_of\\_the\\_Nations\\_\\_Global\\_Trends\\_Among\\_Gen\\_Z.pdf](https://assets.ctfassets.net/inb32lme5009/7wDIuSsLOnSxTUqPmRb081/603b8ffb77757549d39034884a23743c/The_Youth_of_the_Nations__Global_Trends_Among_Gen_Z.pdf). Acesso em: 12 maio 2025.

HABIB, M. *How Gen-Z May Change Workplace Communication for Good*. INC, 2021. Disponível em: <https://www.inc.com/may-habib/how-gen-z-may-change-workplace-communication-for-good.html>. Acesso em: 12 maio 2025.

HADDOUCHE, H.; SALOMONE, C. Generation Z and the tourist experience: tourist stories and use of social networks. *Journal of Tourism Futures*, 4(1), p. 69–79, 2018.

HALF, R. *Geração Z: conheça as características, desafios e necessidades*. Robert Half Talent Solutions, 2021. Disponível em: <https://www.roberthalf.com/br/pt/insights/carreira/geracao-z-conheca-caracteristicas-desafios-e-necessidades>. Acesso em: 12 maio 2025.

HERMES, L. *Os principais desafios da gestão de pessoas frente às diferentes gerações do atual mercado de trabalho*. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul.

IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística. *Gerações Y e Z: Juventude Digital*. IBOPE, 2010. Disponível em: <https://criancaeconsumo.org.br/wp-content/uploads/2014/02/134186507-Geracoes-y-e-z-Divulgacao-JUVENTUDE-DIGITAL.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2025.

IHG. *The Uncompromising Customer: Addressing the Paradoxes of the Age*. IHG, 2017. Disponível em: [https://www.ihgplc.com/files/reports/ar2016/files/pdf/2017\\_trends\\_report.pdf](https://www.ihgplc.com/files/reports/ar2016/files/pdf/2017_trends_report.pdf). Acesso em: 10 maio 2025.

JONES, P. H. The Continuum of Learner Disengagement: Ethnographic Insights Into Experiential Learning in Marketing Education. *Journal of Marketing Education*, v. 34, n. 1, p. 19-29, 2012.

KAMPF, C. A geração Z e o papel das tecnologias na construção do pensamento. *ComCiência*, n. 131, p. 0-0, 2011.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Principles of Marketing*. 17. ed. Harlow: Pearson, 2018.

KYMALAINEN, T.; SEISTO, A.; MALILA, R. Generation Z food waste, diet and consumption habits: A Finnish social design study with future consumers. *Sustainability*, v. 13, n. 4, p. 2124, 2021.

LACOMBE, F. *Recursos humanos: princípios e tendências*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. LANGHI, C. *Gestão de pessoas e comportamento organizacional*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2017.

LANIER, K. 5 things HR professionals need to know about Generation Z. *Strategic HR Review*, v. 16, n. 6, p. 288–290, 2017.

LEVICKAITE, R. Generations X, Y, Z: how social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania). *LIMES: Cultural Regionalistics*, v. 3, n. 2, p. 170-183, 2010.

LEVY, M.; WEITZ, B. *Administração de varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, E. T. *et al.* Geração Z no mercado de trabalho: fatores que incentivam a motivação dos jovens nas organizações. *Revista Científica Acertte*, v. 2, n. 6, p. 77, 2022.

MAPIE/DISQUE9. *O Futuro da Hotelaria*. Slideshare, 2016. Disponível em:

<https://www.slideshare.net/MarianaSmolka1/futuro-da-hotelaria-verso-resumida>. Acesso em: 12 maio 2025.

MARTINS, H. *Zeros à direita: o que é e como se caracteriza a geração Z?* Publico, 2019.

Disponível em: <https://www.publico.pt/2019/04/24/p3/cronica/zeros-direita-caracteriza-geracao-z1870191>. Acesso em: 04 maio 2025.

MCCRINDLE, M. *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. 3. ed. Sidney: McCrindle Research Pty Ltd, 2018.

MCCRINDLE, M.; FELL, A. *Understanding Generation Z: Recruiting, training and leading the next generation*. Sidney: McCrindle Research Pty Ltd, 2019.

MCCRINDLE, M.; WOLFINGER, E. *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. Sydney: University of New South Wales Press Ltd., 2009.

MONACO, S. Tourism and the new generations: emerging trends and social implications in Italy. *Journal of Tourism Futures*, v. 4, n. 1, p. 7-15, 2018.

NERY, P. F. O que é rotatividade (e por que é um problema)? *Brasil, Economia e Governo*, v. 15, 2015.

NETO, A. R. V. *et al.* *Fatores que influenciam os consumidores da geração Z na compra de produtos eletrônicos*. *Race, Joaçaba*, v. 14, n. 1, p. 287-312, 2015.

OLIVEIRA, K. P. Retenção de pessoas no setor público mineiro: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 2, n. 3, 2012.

POSNER, H. *Marketing de Moda*. São Paulo: Ed. G. Gilli, Ltda, 2015.

PRIPORAS, C.-V.; STYLOS, N.; FOTIADIS, A. K. *Generation Z consumers expectations of interactions in smart retailing: A future agenda*. *Computers in Human Behavior*, v. 77, p. 374- 381, 2017.

PUIU, S. Geração Z – uma perspectiva educacional e gerencial. *Revista Tinerilor Economiști*, 2017.

RAMIRES, M. E. A. *Atração e retenção de talentos na Fnac estudo de caso*. 2021. 94 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) – Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, 2021.

REZ, R. *Marketing de conteúdo: a moeda do século XXI*. São Paulo: DVS Editora, 2016.

RIBEIRO, A. de L. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROBINSON, V. M.; SCHANZEL, H. A. A tourism inflex: Generation Z travel experiences. *Journal of Tourism Futures*, v. 5, n. 2, p. 127–141, 2019.

SANTOS, A. J.; MELIM, J. M. *Os impactos do turnover para as organizações*. Espacios, Venezuela, v. 37, n. 3, p. 24–45, 2016.

SCHAWBEL, Dan. *Gen Z Employees: The 5 Attributes You Need to Know*. Entrepreneur, 2014. Disponível em: <http://www.entrepreneur.com/article/236560>. Acesso em: 04 maio 2025.

SCHEWE, C. D.; NOBLE, S. M.; STEPHANIE, M. *Market Segmentation by Cohorts: The Value and Validity of Cohorts in America and Abroad*. *Journal of Marketing Management*, v. 16, n. 1-3, p. 129-142.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. *Comportamento do consumidor*. 6. ed. Tradução de Vicente Ambrósio. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SEEMILLER, C.; GRACE, M. *Generation Z: A Century in the Making*. Londres: Routledge, 2019.

SILVÉRIO, L. *Para onde ir, onde ficar e o que fazer? Como decidem os turistas da Geração Z*. Faro: Universidade de Algarve, 2023.

SMET, Aaron de *et al.* *Gone for now, or gone for good? How to play the new talent game and win back workers*. McKinsey & Company, 2022.

TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A. D. *Wikinomics: A nova economia das multidões inteligentes*. São Paulo: M. Books, 2010.

THE INSTITUTE CHARACTER. *Gen Z*. VIA, 2019. Disponível em: <https://www.viacharacter.org/>. Acesso em: 15 jun. 2025.

THUNBERG, Greta. *No one is too small to make a difference*. New York: Penguin Books, 2019.

VEEN, W.; VRAKKING, B. *Homo Zappiens: educando na era digital*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

WIESEL, G. *Geração Z: sustentáveis, exigentes e seus futuros clientes. Sua empresa está preparada* (2010).

WILLIAMS, K. C.; PAGE, R. A. Marketing to the Generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, v. 3, n. 1, p. 37–53, 2011.

## APÊNDICE

### APÊNDICE 1 - Modelo 1 aplicado

Data de nascimento

Dia, mês. Ano

Qual o seu gênero

Feminino

Masculino

Prefiro não informar

Outro

Qual sua renda mensal aproximada

Não possuo renda atualmente

Até 1 salário mínimo

De 1 a 2 salários mínimos

De 2 a 4 salários mínimos

Acima de 4 saários mínimos

Prefiro não responder

Outro

1. Você está atualmente:

Trabalhando com carteira assinada

Estagiando

Trabalhando como autônomo ou freelancer

Desempregado, mas buscando emprego

Estudando e ainda não procurei trabalho

Outro: \_\_\_\_\_

2. Como você enxerga o mercado de trabalho atual?

Muito competitivo

- Competitivo, mas acessível
- Difícil, desorganizado e injusto
- Desmotivador
- Não tenho opinião formada

3. O que faz você acreditar que o mercado de trabalho é assim?

4. O que você mais valoriza em um ambiente de trabalho? Qual a escala de importância.

Evite colocar 2 ou mais características com a mesma importância

	Nada importante	Pouco impo...	Leve... impo...	Moderada...	Importante	Muito importante
Flexibilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reconhecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Propósito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estabilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Crescimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clima acolh.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. O que mais te desanima no trabalho? Qual a escala de importância.

	Nada importante	Pouco impo...	Leve... impo...	Moderada...	Importante	Muito importante
Falta de reconheci..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultura de de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambientes autoritários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falt. de equil.vida-trab	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pouca oport de cresc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medo de n. se encaix.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentário: As questões 4 e 5 foram estruturadas em formato de **ranking**, para que o respondente classifique, em ordem de importância, os fatores que mais valoriza em um ambiente de trabalho (questão 4) e aqueles que mais o desanimam (questão 5). Essa metodologia permite identificar prioridades individuais e coletivas dentro da Geração Z.

6. Explique com suas palavras o que mais te desanima e o que mais te motiva/valoriza no mercado de trabalho.

7. Você acredita que o seu trabalho contribui para que você atinja seu objetivo profissional? Explique.

8. Se depender apenas de você, você se vê trabalhando muitos anos na mesma empresa? ( ) Sim

( ) Talvez

( ) Não

( ) Não sei

9. Já se sentiu desvalorizado pelo fato de ser jovem ou sente que atualmente esse é um diferencial?

( ) Sim, muitas vezes

( ) Às vezes

( ) Raramente

( ) Nunca

( ) Nunca trabalhei

10. Você nota alguma rivalidade entre os funcionários mais velhos e os jovens que ingressam na empresa? Como agem os mais velhos em relação a vocês, jovens?

( ) Com respeito

( ) Com resistência

( ) Com indiferença

( ) Não sei

11. O que mais te faria permanecer em uma empresa?

Nada imp. Pouco imp. Leve...imp. Moderad... Imp. Importante Muito imp.

Crescimento claro ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

Ambiente acolhedor ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

Flexibilidade ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

Remuneração ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

Propósito trabalho ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

12. Como você se descreveria como profissional?

Proativo

Crítico

Adaptável

Desmotivado com o modelo atual

Ainda me descobri