



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

STHEFFANY CRISTINY SILVA TAPAJÓS

**GERAÇÃO Z E O MERCADO DE TRABALHO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES
NA CONSTRUÇÃO DE CARREIRA**

**MANAUS
2025**

STHEFFANY CRISTINY SILVA TAPAJÓS

**GERAÇÃO Z E O MERCADO DE TRABALHO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES
NA CONSTRUÇÃO DE CARREIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito para
obtenção do título de Bacharel em
Administração pela Universidade
Federal do Amazonas - UFAM

Orientador(a): Ana Flávia de Moraes Moraes

**MANAUS
2025**

STHEFFANY CRISTINY SILVA TAPAJÓS

**GERAÇÃO Z E O MERCADO DE TRABALHO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES
NA CONSTRUÇÃO DE CARREIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito para
obtenção do título de Bacharel em
Administração pela Universidade
Federal do Amazonas - UFAM

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 12/11/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Ana Flávia de Moraes Moraes - UFAM
Orientadora

Prof. Dr .Armando Araújo de Souza Junior - UFAM
Avaliador

Prof. Dr. Ricardo Jorge de Cunha Costa - UFAM
Avaliador

Prof. Dr .Sérgio Augusto Tôrres Mendes - UFAM
Avaliador

GERAÇÃO Z E O MERCADO DE TRABALHO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA CONSTRUÇÃO DE CARREIRA

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo compreender como a Geração Z tem se inserido no mercado de trabalho contemporâneo. A pesquisa adota uma abordagem exclusivamente quantitativa. Foram utilizados métodos bibliográficos e de campo, por meio da aplicação de um questionário online direcionado a jovens da Geração Z, resultando em 95 respostas válidas. Os resultados indicam que os principais obstáculos enfrentados por essa geração são a exigência de qualificações elevadas, a falta de experiência profissional e o preconceito etário. Por outro lado, destacam-se como oportunidades a valorização da tecnologia, da flexibilidade e da autonomia no ambiente de trabalho. A análise também revelou que as competências mais reconhecidas pelos jovens incluem habilidades socioemocionais, criatividade, domínio tecnológico e preocupação com a sustentabilidade. Conclui-se que a Geração Z apresenta um perfil profissional voltado à inovação, à busca por propósito e à valorização de ambientes éticos e flexíveis. Assim, compreender suas expectativas e adaptar as práticas organizacionais a essas demandas constitui um fator essencial para o desenvolvimento e retenção de talentos nas organizações.

Palavras-chave: Geração Z. Mercado de trabalho. Desafios profissionais. Oportunidades. Competências.

ABSTRACT

This study aims to understand how Generation Z is integrating into the contemporary labor market. The research adopts a purely quantitative approach. Bibliographic and field research methods were used through an online questionnaire directed at Generation Z for individuals, resulting in 95 valid responses. The findings reveal that the main challenges for this generation are high qualification demands, lack of professional experience, and age-related prejudice. On the other hand, opportunities emerge from their technological skills, flexibility, and autonomy in the workplace. The most valued competencies among respondents include socioemotional skills, creativity, technological proficiency, and concern for sustainability. It is concluded that Generation Z exhibits a professional profile characterized by innovation, purpose-driven engagement, and appreciation for ethical and flexible work environments. Therefore, understanding their expectations and adapting organizational practices accordingly are essential strategies for talent development and retention in modern organizations.

Keywords: Generation Z. Labor market. Professional challenges. Opportunities. Skills.

1. INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho contemporâneo tem passado por transformações intensas, impulsionadas por avanços tecnológicos, novos modelos organizacionais e mudanças nas expectativas das pessoas em relação às suas carreiras. Nesse contexto, a Geração Z, composta por indivíduos nascidos a partir da segunda metade da década de 1990, vem se destacando por suas características próprias, valores e formas de se relacionar com o trabalho e com as organizações. Essa geração cresceu em meio à consolidação da internet, das redes sociais e da cultura digital, o que moldou um perfil fortemente conectado, ágil e voltado à inovação (Raphael, 2020).

Conforme aponta Mannheim (1952), cada geração é moldada por fatores históricos, econômicos e sociais que influenciam seus comportamentos e formas de atuação na sociedade. No caso da Geração Z, esses fatores incluem a hiperconectividade, o acesso à informação em tempo real e a valorização da diversidade e da autonomia. Segundo Valadão e Ceribeli (2022), esses jovens tendem a buscar trabalhos que ofereçam propósito, flexibilidade e oportunidades de desenvolvimento pessoal, mostrando menor disposição para permanecer em ambientes hierárquicos e engessados.

Para Deci e Ryan (2000), na perspectiva da Teoria da Autodeterminação, a motivação humana se sustenta em três necessidades psicológicas básicas — autonomia, competência e relacionamento — que também se refletem nas expectativas dessa geração em relação ao ambiente profissional. Assim, compreender a inserção da Geração Z no mercado de trabalho é essencial para que as organizações possam adaptar suas práticas de gestão de pessoas e oferecer condições que promovam engajamento e desempenho sustentável.

No cenário amazônico e brasileiro, as empresas enfrentam o desafio de integrar jovens profissionais com perfis e valores distintos dos das gerações anteriores. A busca por equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a preferência por feedbacks constantes e o desejo de contribuir para causas sociais e ambientais vêm redefinindo o conceito de sucesso profissional. De acordo com Zhang et al. (2018), as organizações que compreendem essas novas demandas conseguem não apenas

atrair, mas também reter talentos e fortalecer sua cultura organizacional de forma mais dinâmica e inclusiva.

Contudo, a inserção da Geração Z no mercado de trabalho não está isenta de dificuldades. Muitos jovens enfrentam barreiras relacionadas à falta de experiência prática, à dificuldade de adaptação a estruturas tradicionais e às incertezas econômicas que marcam o início de suas trajetórias profissionais. Além disso, há um descompasso entre o que as empresas oferecem e o que esses jovens esperam das suas carreiras, o que gera um cenário de rotatividade, frustração e transições constantes (Bachion; Ceribeli; Valadão, 2021).

Diante desse contexto, surge a questão de pesquisa que orienta este estudo: Como a Geração Z tem se inserido no mercado de trabalho, e quais desafios e oportunidades marcam sua trajetória profissional nas organizações contemporâneas?

Para responder a essa questão, o presente estudo tem como objetivo geral compreender como a Geração Z se insere no mercado de trabalho contemporâneo. Para alcançar esse propósito, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (1) identificar as principais características comportamentais e expectativas da Geração Z em relação ao ambiente de trabalho; (2) descrever os desafios enfrentados pelos jovens dessa geração ao ingressar e se manter no mercado de trabalho; e (3) examinar as oportunidades e estratégias que as organizações podem adotar para atrair, engajar e reter profissionais da Geração Z; (4) Analisar os principais desafios e oportunidades enfrentados por esses jovens na construção de suas carreiras.

A relevância desta pesquisa reside na necessidade de compreender as novas dinâmicas que moldam as relações de trabalho contemporâneas, especialmente no contexto de transição entre gerações e de valorização crescente da experiência humana nas organizações.

O estudo também se justifica por abordar uma temática emergente no campo da Administração, contribuindo para o avanço do conhecimento sobre gestão de pessoas, cultura organizacional e desenvolvimento de carreiras. Além disso, possibilita uma reflexão sobre o papel das empresas no processo de adaptação às novas demandas sociogeracionais, especialmente no contexto amazônico, onde coexistem múltiplas realidades e níveis de maturidade organizacional.

Quanto à estrutura, este trabalho está organizado em cinco seções. Após esta introdução, a Seção 2 apresenta o referencial teórico, que discute as principais

abordagens sobre gerações, comportamento organizacional, motivação e inserção profissional da Geração Z. A Seção 3 descreve os procedimentos metodológicos, detalhando a abordagem, o tipo de pesquisa, o público-alvo e os instrumentos utilizados para a coleta e análise dos dados. A Seção 4 reúne a análise e discussão dos resultados, confrontando as informações obtidas com a literatura revisada. Por fim, a Seção 5 apresenta as considerações finais, destacando as conclusões, limitações e sugestões para futuras pesquisas sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Geração Z no mercado de trabalho: características, teorias, estudos e desafios na construção de carreira

Para compreender a relação entre a Geração Z e o mercado de trabalho, é essencial, primeiramente, definir e caracterizar esse grupo. De acordo com Nilton (2022), a Geração Z é composta por indivíduos que cresceram em um ambiente digital, o que moldou suas características, formas de interação e visão de mundo, diferenciando-os de gerações anteriores, como os Baby Boomers (nascidos após a Segunda Guerra Mundial), a Geração X (entre 1965 e 1980) e os Millennials (nascidos entre os anos 1980 e meados da década de 1990). A maior diferença entre a Geração Z e as gerações que vieram antes é a sua facilidade com a tecnologia, que faz parte do dia a dia deles de forma muito natural. Isso influencia diretamente a forma como se comunicam, aprendem e se divertem, como mostram as Guidelines de 2022.

Vitória (2023) complementa essa visão ao destacar traços como a autonomia no aprendizado, a confiança na autodeterminação para atingir metas e uma postura proativa diante de desafios. Essas características, moldadas por um ambiente de acesso instantâneo à informação e múltiplas plataformas digitais, influenciam diretamente as expectativas e atitudes dessa geração no âmbito profissional.

Além disso, as organizações precisam acompanhar e antecipar as mudanças para manter sua competitividade. Uma mudança muito importante é a entrada dos jovens da geração Z no mercado de trabalho. Com o tempo, à medida que esses jovens conquistam espaço na estrutura da empresa, eles vão se tornar os principais ativos na realização dos objetivos e na concretização da missão e visão da organização. Por isso, é fundamental criar estratégias para estimular e manter a

motivação deles no ambiente de trabalho. Essa questão fica ainda mais relevante quando pensamos no mercado consumidor: entender o comportamento desses jovens é essencial para oferecer novas experiências e produtos, além de ser um diferencial na hora de atrair esse público (Dias; Santos; Souza, 2023).

Para aprofundar a análise sobre a inserção da Geração Z no mercado de trabalho, é pertinente recorrer a teorias e modelos que discutem o comportamento organizacional sob a ótica das diferenças geracionais. A Teoria da Coorte, proposta por Mannheim (1952), sugere que indivíduos expostos a eventos históricos e sociais compartilhados durante sua formação tendem a desenvolver valores e crenças semelhantes. No caso da Geração Z, que cresceu com a internet e as redes sociais, isso se reflete em uma perspectiva única sobre carreira e trabalho.

As Teorias da Autodeterminação, de Deci e Ryan (2000), ajudam a entender as motivações dessa geração, que busca autonomia, competência e relacionamentos no ambiente de trabalho. Essas teorias são fundamentais para analisar as características da Geração Z, como a proatividade e a busca por independência no desempenho profissional. Outras abordagens contemporâneas oferecem diferentes perspectivas. Smith e Johnson (2022) e o destaque para a competência tecnológica como diferencial competitivo apontado por Zhang et al. (2024)

Além disso, a Teoria da Identidade Social (Tajfel & Turner, 1979) para entender como a identidade digital e a participação em comunidades virtuais influenciam a maneira como essa geração enxerga sua trajetória profissional. Modelos de equidade corporativa, como os desenvolvidos por Colquitt (2020), são igualmente relevantes para compreender a valorização de justiça e ética por parte desses jovens no ambiente organizacional. Com o avanço das tecnologias nos espaços de trabalho, também surgem modelos que integram variáveis tecnológicas às dinâmicas corporativas. Em conjunto, essas teorias clássicas e atuais oferecem uma estrutura conceitual robusta para examinar a interação entre as particularidades da Geração Z e o ambiente organizacional contemporâneo.

Pesquisas nacionais e internacionais também contribuíram para a compreensão da integração da Geração Z no mercado de trabalho. Estudos de Valadão (2022), Bachion Ceribeli et al. (2023) e Raphael (2022) destacam a valorização de competências como agilidade, multifuncionalidade, habilidades comunicativas e o domínio tecnológico. Esses autores sugerem que a Geração Z busca ambientes flexíveis e que promovam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e que as

organizações precisam repensar seus processos de recrutamento e seleção para atrair e reter esses jovens talentos.

No cenário internacional, pesquisas também apontam tendências relevantes. Cesso et al. (2022) discutem como o ambiente digital contribui para o desenvolvimento de competências e valores, enquanto Basseto e Mendes (2024) exploram estratégias para alinhar as expectativas dessa geração à realidade organizacional. Tais estudos oferecem uma visão abrangente sobre os desafios e oportunidades relacionados à entrada da Geração Z no mercado de trabalho e apontam caminhos para uma integração bem-sucedida.

Ademais, a busca por propósito no trabalho e a valorização de empresas com responsabilidade social e ambiental representam tanto barreiras para organizações que não priorizam esses aspectos quanto oportunidades para aquelas que se alinham com esses valores (Oliveira & Santos, 2024). Elementos como a flexibilidade, a possibilidade de crescimento contínuo e uma cultura de feedback transparente são centrais para atrair e engajar os talentos da Geração Z, estabelecendo as bases para um relacionamento produtivo e duradouro entre esses jovens e o ambiente corporativo.

A Geração Z tem um perfil profissional que valoriza agilidade, autonomia, uso da tecnologia e a busca por um propósito significativo no trabalho. Para as empresas, isso representa tanto desafios quanto oportunidades. Organizações que souberem integrar essas características, oferecendo ambientes de trabalho flexíveis, éticos e com foco em crescimento contínuo, terão maiores chances de atrair e reter esses jovens talentos, garantindo vantagem competitiva sustentável. Segundo Valadão (2022), entender as características dessa geração é essencial para que elas possam ter um bom desempenho e permanecer nas organizações. Nesse sentido, Raphael (2022) aponta que ambientes de trabalho que oferecem flexibilidade, equilibram a vida pessoal e profissional e promovem uma comunicação mais aberta tendem a atrair mais esses jovens talentos.

Além disso, Bachion Ceribeli, Figueiredo Lourenço e Machado Saraiva (2023) apontam que o domínio tecnológico e as habilidades comunicativas são diferenciais competitivos relevantes, sobretudo em ambientes de trabalho híbridos ou digitais. Essa perspectiva é aprofundada por Zhang et al. (2024), que demonstram que a familiaridade da Geração Z com recursos digitais favorece a comunicação, a

colaboração e o engajamento profissional, configurando uma vantagem estratégica para as organizações que souberem integrar tais competências.

Por fim, Oliveira e Santos (2024) reforçam que a Geração Z valoriza empresas com responsabilidade social e ambiental, além de culturas organizacionais pautadas em transparência, crescimento contínuo e feedback constante. Assim, a capacidade das instituições de compreender e se adaptar às demandas desse grupo se torna uma condição não apenas para atrair e reter talentos, mas para garantir vantagem competitiva sustentável no cenário contemporâneo.

Apesar da ampla produção acadêmica sobre a Geração Z e suas relações com o mercado de trabalho, observa-se uma lacuna quanto à compreensão prática de como esses jovens vivenciam sua inserção profissional no contexto brasileiro atual, especialmente diante das transformações digitais e das novas dinâmicas organizacionais pós-pandemia. Dessa forma, esta pesquisa busca preencher esse gap, investigando empiricamente as percepções, desafios e expectativas da Geração Z em relação ao trabalho, de modo a complementar o arcabouço teórico apresentado com evidências empíricas que permitam ampliar o entendimento sobre essa geração no contexto organizacional contemporâneo.

3 METODOLOGIA

Nota: O presente artigo foi revisado, ajustado e aprimorado com o suporte de Large Language Models (LLMs) (Wang et al., 2024), em especial o ChatGPT (OpenAI et al., 2023). A inteligência artificial foi empregada exclusivamente para harmonizar os parágrafos, aprimorar a fluidez textual e fortalecer a coesão e a clareza da escrita, preservando uma abordagem acadêmica, precisa e humanizada. Todas as análises e interpretações apresentadas foram conduzidas com rigor metodológico, garantindo a fidelidade dos resultados à pesquisa realizada.

Com o objetivo geral de compreender como a Geração Z se insere no mercado contemporâneo, considerando os desafios e oportunidades que marcam sua trajetória profissional, esta pesquisa foi desenvolvida de modo a reunir evidências empíricas e teóricas que contribuíssem para a compreensão desse fenômeno emergente no contexto contemporâneo. Ao todo, foram analisadas 95 respostas válidas, obtidas por meio de questionário estruturado aplicado a jovens pertencentes à Geração Z.

A pesquisa é de natureza aplicada, pois busca gerar conhecimento útil à solução de problemas concretos, especialmente aqueles relacionados à integração da Geração Z nas organizações e à adaptação de práticas de gestão de pessoas

(Lakatos & Marconi, 2021). Apresenta caráter descritivo, uma vez que se propõe a identificar, analisar e descrever as percepções dessa geração acerca de sua inserção no mundo do trabalho, sem manipular variáveis ou interferir no comportamento dos participantes.

Quanto à abordagem, o estudo adota o método quantitativo, que possibilita mensurar e analisar, por meio de dados numéricos, as respostas obtidas, assegurando maior objetividade e confiabilidade dos resultados. Essa escolha metodológica está de acordo com Creswell & Creswell (2021), que enfatizam a importância de um delineamento rigoroso e de procedimentos sistemáticos para garantir a validade e a precisão dos achados em pesquisas quantitativas.

Os procedimentos metodológicos envolveram tanto pesquisa bibliográfica quanto pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica foi conduzida com base na análise de livros, artigos científicos, dissertações e teses que abordam temas como Geração Z, comportamento organizacional e gestão de pessoas, selecionados segundo critérios de atualidade, relevância e contribuição teórica para os objetivos do estudo (Lakatos & Marconi, 2021).

A pesquisa de campo foi realizada mediante a aplicação de um questionário online estruturado, elaborado com base na revisão de literatura. O instrumento foi composto por questões fechadas (em escala Likert de cinco pontos e múltipla escolha) e questões abertas, que permitiram explorar tanto dados quantitativos quanto percepções qualitativas dos participantes. Ao todo, o questionário foi composto por 22 perguntas, sendo 17 perguntas fechadas e 5 abertas. O questionário foi elaborado com base nos autores discutidos no referencial teórico, especialmente Mannheim (1952), Deci e Ryan (2000), Raphael (2022) e Valadão (2022). O instrumento contemplou quatro dimensões: (1) perfil sociodemográfico; (2) situação profissional; (3) expectativas e valores de carreira; (4) desafios enfrentados pela Geração Z; (5) futuro e aspirações; e (6) competências e preparação.

O questionário foi disponibilizado por meio da plataforma Google Forms, durante o mês de setembro de 2025, sendo direcionado a jovens da Geração Z que já possuíam vínculo com o mercado de trabalho ou buscavam inserção profissional.

A divulgação ocorreu em redes sociais (Instagram e WhatsApp) e em grupos de universitários, com o intuito de atingir o público-alvo definido. Antes da aplicação definitiva, foi realizado um pré-teste com cinco jovens da Geração Z para verificar a

clareza e compreensão das questões. Após os ajustes necessários, aplicou-se a versão final, resultando em 95 respostas válidas.

Por se tratar de um estudo não probabilístico por acessibilidade, não foi realizado cálculo amostral, conforme recomendado por Souza et al. (2022).

O perfil da amostra revelou predominância de jovens com idades entre 19 e 25 anos, majoritariamente estudantes universitários (58%), seguidos de profissionais em início de carreira (17%), o que reflete a transição típica da Geração Z entre a vida acadêmica e o início da vida profissional.

Os dados quantitativos foram tratados por meio de estatística descritiva simples, utilizando o Microsoft Excel para o cálculo de frequências, percentuais e medidas de tendência central. Já as respostas abertas foram analisadas com base na Análise de Conteúdo, conforme proposta de Bardin (2016), envolvendo as etapas de pré-análise, categorização e interpretação, o que possibilitou identificar padrões e significados recorrentes nas percepções dos participantes.

Essa abordagem metodológica mista, com predominância quantitativa, permitiu integrar o tratamento objetivo dos dados numéricos com a interpretação qualitativa das falas. Essa opção é coerente com as tendências contemporâneas de pesquisa, como destaca o estudo “Abordagem mista em teses de um programa de pós-graduação em educação: análise à luz de Creswell” (UFMS), o qual evidencia que a combinação de métodos quantitativos e qualitativos amplia a profundidade da análise e fortalece a validade dos resultados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base no objetivo de compreender como a Geração Z se insere no mercado de trabalho contemporâneo. Esta seção apresenta e interpreta os principais resultados obtidos na pesquisa. A análise foi estruturada a partir dos dados quantitativos e qualitativos levantados junto a 104 participantes, dos quais 95 atenderam ao perfil etário característico da Geração Z.

A amostra da pesquisa contou, portanto, com 95 respondentes válidos, predominantemente jovens entre 19 e 25 anos (75%), faixa que representa o recorte central do estudo. Essa predominância confirma a adequação do público-alvo e reflete características típicas dessa geração, como familiaridade tecnológica, autonomia e autodeterminação (Nilton, 2022; Vitória, 2023). A presença minoritária

de participantes acima de 30 anos sugere uma transição entre gerações, em conformidade com a Teoria da Coorte de Mannheim (1952), segundo a qual indivíduos de um mesmo grupo etário compartilham experiências históricas e culturais semelhantes, moldando percepções comuns sobre o trabalho e a sociedade.

A relativa falta de experiência profissional relatada por parte dos respondentes reforça essa condição geracional, que se caracteriza como um período de formação identitária e inserção social, em que os jovens constroem suas trajetórias de carreira e desenvolvem senso de pertencimento coletivo.

Tabela 1 – Perfil da Amostra

Variável	Categoria	N	%	
Faixa etária	19 a 25 anos	71	75,0%	
	26 a 30 anos	11	11,5%	
	Outros (18, 31, 35, 40, 47 anos)	13	13,5%	
	Total	95	100%	
Sexo	Feminino	59	62,5%	
	Masculino	36	37,5%	
	Total	95	100%	
Área de formação	Administração	57	59,6%	
	Arquitetura e Urbanismo	2	2,1%	
	Ciências Contábeis	2	2,1%	
	Ciências Econômicas	1	1,0%	
	Enfermagem	1	1,0%	
	Psicologia	1	1,0%	
	Jornalismo	1	1,0%	
	Direito	2	2,1%	
	Pedagogia	1	1,0%	
	Engenharia (diversas áreas)	3	3,1%	
	Computação/TI	2	2,1%	
	Letras	1	1,0%	
	Publicidade e Propaganda	1	1,0%	
	Logística	1	1,0%	
	Geografia	1	1,0%	
	Educação Física	1	1,0%	
	Outros	19	20,0%	
	Total	95	100%	
	Fatores de valorização	Estabilidade financeira	-	Alta
		Reconhecimento	-	Média
Afinidade com o trabalho		-	Média	
Crescimento na		-	Média	

	carreira Status/Ascensão hierárquica	-	Baixa
Fatores mais importantes ao escolher um emprego	Remuneração	89	85,6%
	Qualidade de vida (horários flexíveis)	81	77,9%
	Possibilidades de aprendizado	54	51,9%
	Oportunidade de crescimento rápido	46	44,2%
	Cultura organizacional inclusiva	20	19,2%
	Propósito/impacto social	19	18,3%
	Plano de carreira	1	1,0%
	Total	104	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A predominância feminina (62,5%) indica maior engajamento em atividades de pesquisa e possivelmente uma maior preocupação com temas ligados a carreira, bem-estar e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, conforme aponta Raphael (2022). No que tange à formação, observa-se uma forte concentração na área de Administração (59,6%), que está diretamente associada à busca por estabilidade e valorização de competências de gestão, multifuncionalidade e domínio tecnológico (Valadão, 2022; Bachion; Ceribeli et al., 2023).

Em relação à inserção profissional, 30,8% dos respondentes trabalham em tempo integral, 47,1% estão em regime parcial ou estágio e 22,1% buscam oportunidades de emprego, o que demonstra a predominância de jovens em fase de construção de carreira (Oliveira & Santos, 2024). O estágio foi apontado por 49% como a principal experiência formativa, o que reforça as dimensões de autonomia e competência previstas na Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (2000). Nesse sentido, a busca por propósito e aprendizado contínuo evidencia a motivação intrínseca dessa geração, orientada mais pela realização pessoal do que por recompensas externas.

O conceito de sucesso profissional entre os participantes está fortemente vinculado à remuneração, qualidade de vida e aprendizado contínuo, confirmando a valorização de ambientes de trabalho flexíveis, colaborativos e socialmente responsáveis (Bachion; Ceribeli et al., 2023; Zhang et al., 2024; Oliveira & Santos,

2024).

4.1 Desafios da geração Z no mercado de trabalho

A Tabela 2 apresenta os principais desafios relatados pelos participantes em sua trajetória profissional, permitindo identificar os fatores que mais dificultam a inserção e permanência da Geração Z no mercado de trabalho.

Tabela 2 – Desafios enfrentados pela Geração Z no mercado de trabalho

Variável	Categoria	N	%
Principais obstáculos	Exigência de qualificações elevadas	72	69,2%
	Falta de experiência profissional	63	60,6%
	Preconceito etário (por ser jovem)	51	49,0%
	Dificuldade de conciliar estudo e trabalho	48	46,2%
	Falta de oportunidades de crescimento	43	41,3%
	Baixa oferta de vagas de entrada	27	26,0%
	Instabilidade econômica	21	20,2%
	Outros (adendos/escala 6x1)	2	1,9%
	Total		104

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Os resultados demonstram que a exigência de qualificações elevadas (69,2%) e a falta de experiência profissional (60,6%) configuram um duplo obstáculo à inserção da Geração Z no mercado de trabalho, refletindo o paradoxo identificado por Valadão (2022): o mercado demanda experiência de quem ainda está iniciando sua trajetória. Além disso, preconceito etário (49%) e dificuldade de conciliar estudo e trabalho (46,2%) reforçam as barreiras estruturais enfrentadas pelos jovens.

Nas respostas qualitativas, destacaram-se sugestões relacionadas à liderança e acolhimento, como a importância de “um bom líder que saiba ouvir e dar voz às opiniões”, evidenciando a valorização da escuta ativa e da liderança participativa. Também foram citadas demandas por diálogo intergeracional, criação de ambientes

colaborativos e humanos e reconhecimento do comprometimento da juventude.

Outros apontamentos destacaram a necessidade de políticas inclusivas de inserção, como ampliação de programas de estágio e trainee com menos exigência de experiência, capacitação contínua, maior retorno em processos seletivos e valorização de salários e condições de trabalho justas, incluindo o questionamento da escala 6x1. Ademais, foi evidenciada a expectativa por flexibilidade organizacional, especialmente quanto ao trabalho híbrido e à diversificação de experiências profissionais, em consonância com as tendências da economia digital.

Esses achados reforçam que, para essa geração, competências técnicas são necessárias, mas não suficientes para a permanência e satisfação no trabalho. As organizações que investem em desenvolvimento socioemocional, liderança empática e práticas inclusivas têm maior capacidade de atrair e reter talentos da Geração Z.

4.2 Competências e oportunidades percebidas

Entre as oportunidades identificadas, a valorização de competências socioemocionais (66,3%), criatividade (58,7%), uso de tecnologias (55,8%) e sustentabilidade (51%) foi recorrente, revelando o perfil inovador, consciente e adaptável dessa geração. Poucos participantes declararam não se identificar com nenhuma competência específica (3,8%), o que reforça o otimismo e a autoconfiança do grupo em relação ao próprio potencial profissional.

As análises mostram que a Geração Z apresenta uma autopercepção positiva quanto às habilidades de comunicação oral e escrita, com prevalência nos níveis mais altos da escala, o que indica segurança para se expressar de forma clara e assertiva. Contudo, o número intermediário de respostas sugere que essas competências ainda podem ser aprimoradas para atingir níveis de excelência — especialmente em contextos organizacionais complexos.

Quanto às habilidades de trabalho em equipe, os resultados são ainda mais expressivos, com concentração nas faixas mais altas de autopercepção. Isso evidencia a valorização da cooperação e interação social entre os jovens, característica amplamente associada à sua formação em ambientes digitais colaborativos (Zhang et al., 2024).

No que diz respeito à resolução de problemas, a maioria dos participantes também se posicionou nos níveis superiores, apontando elevada autonomia cognitiva, proatividade e flexibilidade mental (Vitória, 2023; Nilton, 2022). Essa

percepção está associada à familiaridade da Geração Z com o ambiente digital, que estimula o aprendizado rápido e o pensamento crítico diante de desafios complexos.

As competências digitais e tecnológicas apresentaram o mais alto grau de autopercepção, com 75% das respostas concentradas nos níveis 4 e 5, reforçando o domínio natural dessa geração sobre recursos tecnológicos (Bachion; Ceribeli et al., 2023; Zhang et al., 2024). Esse resultado confirma o papel estratégico da proficiência digital e da capacidade de colaboração em ambientes virtuais como diferenciais competitivos no mercado contemporâneo (Smith & Johnson, 2022).

Em síntese, a Geração Z demonstra um perfil profissional marcado por agilidade, autonomia, engajamento e consciência social, além de um forte alinhamento entre propósito e aprendizado contínuo. Para as organizações, compreender essas características é essencial não apenas para atrair e reter talentos, mas também para construir ambientes de trabalho éticos, flexíveis e inovadores, capazes de acompanhar o ritmo acelerado das transformações tecnológicas e culturais (Dias; Santos; Souza, 2023; Valadão, 2022; Raphael, 2022).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo compreender como a Geração Z se insere no mercado de Trabalho contemporâneo. Para tanto, buscou-se identificar as principais características comportamentais e expectativas dessa geração, descrever os desafios enfrentados por esses jovens ao ingressar no mundo do trabalho e examinar as estratégias e oportunidades que as organizações podem adotar para atrair, engajar e reter esses profissionais.

A pesquisa, de natureza aplicada e abordagem predominantemente quantitativa, permitiu compreender que a inserção da Geração Z no mercado de trabalho ocorre em um cenário de transformações profundas, tanto nas estruturas organizacionais quanto nas relações humanas. Os resultados evidenciaram que esses jovens valorizam autonomia, propósito e qualidade de vida, além de ambientes profissionais que estimulem o aprendizado contínuo, a diversidade e a flexibilidade — aspectos que se conectam diretamente às proposições da Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (2000), segundo a qual a motivação intrínseca é sustentada por necessidades de autonomia, competência e pertencimento.

O perfil da amostra revelou predominância de participantes com idades entre 19 e 25 anos, em sua maioria estudantes ou profissionais em início de carreira, o

que confirma o enquadramento no grupo geracional analisado. A prevalência feminina (62,5%) e a concentração de cursos na área de Administração (59,6%) indicam o envolvimento de jovens em formação com o universo das organizações, reforçando o interesse por carreiras ligadas à gestão e ao empreendedorismo.

Quanto à percepção de sucesso profissional, a pesquisa constatou que a Geração Z associa realização e reconhecimento não apenas à remuneração, mas também à qualidade de vida, aprendizado contínuo e propósito social, sinalizando um deslocamento de valores em relação às gerações anteriores, mais orientadas pela estabilidade e ascensão hierárquica. Esse dado corrobora os achados de Bachion, Ceribeli e Valadão (2023), que identificam uma nova lógica motivacional entre os jovens trabalhadores, voltada ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional e à valorização do bem-estar no trabalho.

No tocante aos desafios enfrentados, as principais barreiras à inserção e permanência no mercado estão associadas à exigência de qualificações elevadas (69,2%), à falta de experiência (60,6%), ao preconceito etário (49%) e à dificuldade de conciliar estudo e trabalho (46,2%). Esses fatores refletem o chamado “paradoxo da experiência”, no qual as empresas demandam preparo prático de jovens que ainda estão em processo de formação, conforme descrito por Valadão (2022). Tais limitações também evidenciam a necessidade de políticas de estágio e programas de desenvolvimento mais acessíveis e integrativos, capazes de reduzir a distância entre o ambiente acadêmico e o mundo do trabalho.

As respostas qualitativas complementam essa análise ao destacar a importância da liderança empática, do acolhimento organizacional e do diálogo intergeracional como fatores decisivos para o engajamento da Geração Z. A valorização de práticas inclusivas e o reconhecimento da diversidade de perfis demonstram que a construção de ambientes de trabalho mais humanos e colaborativos é condição essencial para o fortalecimento do vínculo entre jovens profissionais e organizações.

No que se refere às competências desenvolvidas e percebidas, a Geração Z demonstra elevada confiança em suas habilidades socioemocionais, digitais e comunicativas, destacando a criatividade (58,7%), a resolução de problemas (acima de 60%) e o uso de tecnologias (75%) como seus principais diferenciais competitivos. Essa autopercepção confirma o potencial inovador dessa geração, mas também revela a necessidade de orientação e desenvolvimento contínuo para

consolidar competências estratégicas no ambiente corporativo (Vitória, 2023; Zhang et al., 2024).

De modo geral, o estudo confirma que a Geração Z apresenta um perfil profissional dinâmico, flexível e orientado por valores éticos e sociais, mas enfrenta barreiras estruturais e contradições organizacionais que dificultam sua plena integração. As organizações, por sua vez, precisam adaptar suas práticas de gestão de pessoas, investindo em lideranças inclusivas, programas de desenvolvimento de competências e políticas de reconhecimento que contemplem a diversidade geracional e promovam sentido e pertencimento.

Como limitação do estudo, destaca-se o fato de a amostra concentrar-se em jovens de um recorte geográfico específico, o que restringe a generalização dos resultados para outros contextos regionais e setoriais. Além disso, o uso de questionário online, embora eficiente em termos de alcance, pode limitar a profundidade das respostas qualitativas e a observação direta do comportamento dos participantes.

Diante disso, recomenda-se que futuras pesquisas explorem abordagens qualitativas ou mistas, com entrevistas em profundidade ou estudos de caso em empresas que empregam majoritariamente jovens da Geração Z. Também seria pertinente investigar comparativamente as percepções de líderes e gestores sobre essa geração, a fim de compreender como o olhar organizacional influencia o processo de integração e retenção desses profissionais.

Por fim, conclui-se que compreender a Geração Z é compreender o futuro do trabalho. Essa geração traz consigo o potencial de transformar culturas organizacionais, redefinindo o conceito de sucesso profissional e estimulando práticas mais humanas, éticas e sustentáveis. O desafio que se impõe às organizações contemporâneas é criar condições para que essa energia transformadora se converta em vantagem competitiva, inovação e desenvolvimento social.

REFERÊNCIAS

BACHION CERIBELI, Maria Aparecida; FIGUEIREDO LOURENÇO, Maria de Lourdes; MACHADO SARAIVA, Karina. Jovens e o mercado de trabalho: competências da Geração Z. São Paulo: Editora Acadêmica, 2023.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BASSETO, Marina; MENDES, Rafael. *Geração Z e as novas relações de trabalho: desafios e estratégias organizacionais*. Porto Alegre: Penso, 2024.

CESSO, Larissa; et al. Competências digitais e o futuro do trabalho na perspectiva da Geração Z. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 18, n. 2, p. 34–51, 2022.

COLQUITT, Jason A. ***Organizational Justice and Ethics: Models and Measurements***. 3. ed. New York: Routledge, 2020.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. ***Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches***. 5. ed. Thousand Oaks (CA): SAGE Publications, 2021.

DIAS, Rodrigo; SANTOS, Camila; SOUZA, Pedro. Comportamento da Geração Z no mercado de trabalho: perspectivas para o futuro. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 27, n. 1, p. 78–95, 2023.

GUIDELINES, Article Reuse. ***Digital behavior and generational influence***. London: Springer, 2022.

MANHEIM, Karl. ***The Problem of Generations***. In: ***KECSKEMETI, Paul (Ed.). Essays on the Sociology of Knowledge***. London: Routledge, 1952.

NILTON, João. *Gerações e tecnologia: uma análise da Geração Z*. Belo Horizonte: Autêntica, 2022.

OLIVEIRA, Luana; SANTOS, Felipe. *Empresas sustentáveis e Geração Z: alinhando valores e práticas*. Curitiba: Appris, 2024.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PERUCHETTI, Paulo. *Performance dos jovens no mercado de trabalho*. Portal FGV, 2024.

RAPHAEL, André Luiz. Transformações do ambiente de trabalho e o impacto na Geração Z. *Revista Gestão e Sociedade*, v. 16, n. 3, p. 144–160, 2022.

SANTIAGO, Marcos Aurélio. *Métodos de pesquisa qualitativa nas ciências sociais*. Rio de Janeiro: Vozes, 2020.

SMITH, John; JOHNSON, Laura. ***Digital Identity and Generational Shifts in the Workplace***. New York: Palgrave Macmillan, 2022.

SOUZA, Bruno; et al. Uso da amostragem por conveniência em pesquisas sociais: uma abordagem prática. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, v. 8, n. 5, p. 92–108, 2022.

TAJFEL, Henri; TURNER, John C. ***The Social Identity Theory of Intergroup Behavior***. In: **WORCHEL, Stephen; AUSTIN, William G. (Eds.)**. *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall, 1979.

THOMAZ LIMA, Ana; et al. Geração Z no RH: desafios para a gestão contemporânea. *Revista Brasileira de Gestão de Pessoas*, v. 21, n. 4, p. 213–227, 2022.

VALADÃO, Fernanda. Juventude e desempenho organizacional: desafios da Geração Z nas empresas. São Paulo: Atlas, 2022.

VITÓRIA, Carolina. A nova geração no mercado: motivação e comportamento da Geração Z. Brasília: Editora UnB, 2023.

WANG, Z. et al. **History, development, and principles of large language models: an introductory survey**. *AI and Ethics*, Springer, 14 out. 2024.

ZHANG, Lei; et al. ***Technological Skills and Professional Engagement of Gen Z Workers***. *Journal of Digital Business*, v. 5, n. 1, p. 12–30, 2024.