

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

DANIELE MARIA DE LIMA

**PERCEPÇÕES DA GERAÇÃO Z SOBRE O MERCADO DE TRABALHO: UM
ESTUDO COM ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE
FEDERAL**

MARIANA

2026

DANIELE MARIA DE LIMA

**PERCEPÇÕES DA GERAÇÃO Z SOBRE O MERCADO DE TRABALHO: UM
ESTUDO COM ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE
FEDERAL**

Trabalho de conclusão de curso de
graduação apresentado à Universidade
Federal de Ouro Preto como requisito
parcial para a obtenção do título de
Bacharel em Administração.

**Orientadora: Profa. Dra. Fernanda Maria Felício Macedo
Boava**

MARIANA

2026

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

L732p Lima, Daniele Maria De.

Percepções da geração z sobre o mercado de trabalho [manuscrito]:
um estudo com estudantes de administração de uma universidade
federal. / Daniele Maria De Lima. - 2026.
33 f.: il.: color..

Orientadora: Profa. Dra. FERNANDA MARIA FELICIO MACEDO BOAVA.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Geração Z. 2. Mercado de trabalho. 3. Relações intergeracionais. I.
BOAVA, FERNANDA MARIA FELICIO MACEDO. II. Universidade Federal de
Ouro Preto. III. Título.

CDU 331.5

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa - Bibliotecário CRB6 1407



FOLHA DE APROVAÇÃO

Daniele Maria de Lima

Percepções da geração z sobre o mercado de trabalho: um estudo com estudantes de administração de uma Universidade Federal

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em 05 de março de 2026.

Membros da banca

Dra. Fernanda Maria Felício Macedo Boava - Orientador(a) Universidade Federal de Ouro Preto
Dra. Harrison Bachion Ceribelli - Universidade Federal de Ouro Preto
Dra. Ana Flávia Rezende - Universidade Federal de Ouro Preto

Fernanda Maria Felício Macedo Boava, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 09/03/2026.



Documento assinado eletronicamente por **Fernanda Maria Felício Macedo Boava, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 07/03/2026, às 16:10, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1070956** e o código CRC **3E851648**.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Magna e José Geraldo, que nunca deixaram de me apoiar e tantos sacrifícios fizeram para que eu chegasse até aqui.

Ao meu amigo Gustavo que sempre esteve presente, me apoiando e me encorajando.

Ao meu companheiro e parceiro de vida, Rodrigo, que foi um dos maiores incentivadores e sempre esteve ao meu lado.

Deixo um agradecimento especial à minha professora orientadora, Dra. Fernanda Boava, pelo incentivo, direcionamento e suporte.

Agradeço também à todos os professores da UFOP, pelos conselhos e ensinamentos repassados. Carrego o aprendizado de cada um de vocês.

A todos que de alguma forma fizeram parte dessa jornada, meus mais sinceros agradecimentos.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar as percepções de estudantes pertencentes à Geração Z, matriculados no curso de Administração de uma universidade federal, acerca do mercado de trabalho. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, fundamentada na realização de entrevistas semiestruturadas com dez discentes e na aplicação da técnica de análise de conteúdo para interpretação dos dados. A partir do material empírico, foram identificadas cinco categorias centrais: a ambição de carreira, tensionada entre a ascensão corporativa e o empreendedorismo; a dicotomia entre teoria e prática, associada à percepção de lacuna formativa; a centralidade das habilidades socioemocionais como diferencial competitivo; o papel da tecnologia e da inteligência artificial como instrumentos de adaptação e qualificação contínua; e a compreensão do trabalho como parte da vida, sem assumir posição absoluta ou central. Os resultados indicam que esses futuros profissionais concebem o trabalho como espaço de realização, propósito e desenvolvimento, mas não como eixo exclusivo de suas identidades. Observa-se a valorização do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, da flexibilidade organizacional e do alinhamento entre valores individuais — como sustentabilidade, diversidade e inclusão — e práticas institucionais. Conclui-se que as percepções da Geração Z sobre o mercado levarão às organizações o desafio de revisar culturas, modelos de gestão e políticas de pessoas, de modo a contemplar a diversidade geracional, fortalecer o diálogo e promover ambientes mais adaptativos e humanizados.

Palavras-chave: Diversidade Geracional; Geração Z; Mercado de Trabalho.

ABSTRACT

This study aims to analyze the perceptions of Generation Z students enrolled in the Business Administration program at a federal university regarding the labor market. The research adopts a qualitative approach, based on semi-structured interviews conducted with ten students and the application of content analysis techniques for data interpretation. From the empirical material, five central categories were identified: career ambition, positioned between corporate advancement and entrepreneurship; the theory–practice dichotomy associated with the perception of educational gaps; the centrality of socio-emotional skills as a competitive advantage; the role of technology and artificial intelligence as instruments of adaptation and continuous qualification; and the understanding of work as part of life, without assuming an absolute or central position. The findings indicate that these future professionals perceive work as a space for achievement, purpose, and development, but not as the exclusive axis of their identities. There is a clear appreciation for work–life balance, organizational flexibility, and alignment between individual values — such as sustainability, diversity, and inclusion — and institutional practices. It is concluded that Generation Z’s perceptions of the labor market challenge organizations to rethink their cultures, management models, and human resource policies in order to address generational diversity, strengthen dialogue, and foster more adaptive and human-centered environments.

Keywords: Generational Diversity; Generation Z; Labor Market.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 01 - Dados pessoais dos entrevistados	16
Quadro 02 - Unidade categorizada 1: Ambição de carreira - entre a ascensão corporativa e o empreendedorismo	19
Quadro 03 - Unidade categorizada 2: Dicotomia teoria-prática - a percepção de lacuna formativa	20
Quadro 04 - Unidade categorizada 3: Centralidade das habilidades socioemocionais	21
Quadro 05 - Unidade categorizada 4: Tecnologia e IA como ferramentas de adaptação constante	22
Quadro 06 - Unidade categorizada 5: O trabalho como parte da vida, não sendo elemento central	23
Quadro 07 - Quadro de recorrência	24
Figura 01 – Infográfico das percepções dos estudantes da geração Z do curso de Administração	26

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1 HISTÓRICO DAS GERAÇÕES.....	9
2.1 GERAÇÃO Z.....	12
2.1 GESTÃO DA DIVERSIDADE GERACIONAL.....	13
3. METODOLOGIA.....	15
3.1 PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	15
3.2 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS.....	17
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	18
4.1 CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	18
4.2 SÍNTESE DAS UNIDADES CATEGORIZADAS.....	24
5. CONCLUSÃO.....	27
REFERÊNCIAS.....	29

1. INTRODUÇÃO

O cenário corporativo é caracterizado por transformações constantes, que se manifestam por meio de processos de mudança organizacional. Estas mudanças podem ser estruturais, tecnológicas e na gestão de pessoas, em que a organização responde às alterações do ambiente com o objetivo de aumentar sua eficiência e eficácia (Mações, 2017). Diante desse panorama, torna-se imperativo que as organizações observem atentamente os ambientes externo e interno e adaptem suas políticas de gestão para se alinhar a essas mudanças.

Entre as transformações mais significativas, destaca-se a reconfiguração da força de trabalho, impulsionada tanto por alterações etárias da população quanto pela coexistência de múltiplas gerações no ambiente organizacional. No que concerne às mudanças etárias, projeções do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) feitas em 2024 indicam que a população economicamente ativa (pessoas a partir de 15 anos) deverá passar de 171.836.995 indivíduos em 2025 para 178.488.043 em 2030. Este dado ressalta a iminente inserção de uma quantidade significativa de novos profissionais no mercado de trabalho nos próximos cinco anos.

Adicionalmente, a coexistência de diversas gerações no ambiente laboral exige uma compreensão aprofundada de suas particularidades. Uma geração pode ser definida como um grupo de indivíduos nascidos em um mesmo período, influenciados por um contexto histórico específico, e com potencial para impactar a evolução social (Segmento Pesquisas, 2019). Cada geração possui características distintas que se relacionam diretamente com seu comportamento, ideias e valores. Assim, para otimizar a gestão de pessoas, torna-se essencial identificar essas características e prever seus possíveis impactos no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, a emergência da geração Z – ou "nativos digitais" – composta por indivíduos nascidos entre 1997 e 2010 (Rosa, 2024) merece atenção especial. Esta geração se caracteriza por seu imediatismo, acentuada preocupação com pautas sociais, proficiência tecnológica e valorização de desafios e inovações (Novaes *et al.*, 2016).

Diante do exposto, o papel da gestão de pessoas nas organizações é estratégico para mitigar os impactos das mudanças geracionais que, por ventura, venham a ocasionar eventuais problemas para a organização. Contudo, gestores têm enfrentado desafios consideráveis na convivência e retenção de profissionais da geração Z, dada a distinção de suas características em relação às gerações anteriores (Rech; Viêra; Anchau, 2017) e a aparente ausência de preparo dos gestores para lidar com indivíduos pertencentes à esse grupo geracional (Colet; Mozzato, 2019).

Quanto à percepção da geração Z em relação ao mundo corporativo, as reações são diversas. Para a geração Z, o sucesso está relacionado ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, optando por ocupações em que se sintam felizes (Rezende Filho, 2024).

Outra característica no tocante às expectativas e a percepção da geração Z no ambiente corporativo é em relação ao papel da organização. Para as pessoas da geração Z, além do salário, é importante que elas atuem em empresas com o propósito bem definido e que gerem impacto positivo na sociedade. Além disso, os indivíduos desta geração buscam sentir que seu trabalho tem significado e está em sintonia com seus valores pessoais, como sustentabilidade, diversidade e inclusão (Dias, 2022).

Segundo Krüger Júnior e Fabrício (2024, p. 43) “esta expectativa por um alinhamento entre valores pessoais e corporativos desafia as organizações a repensarem suas culturas, políticas e mesmo os modelos de negócios, sob o risco de perderem talentos para empresas mais adaptadas a essas demandas”. Desta forma, fica evidente o contraste entre o perfil de trabalhador que os gestores esperam e o perfil que pessoas da geração Z apresentam.

Diante do exposto, considerando as mudanças geracionais no mercado de trabalho e os impactos da geração Z, propõe-se a seguinte questão de investigação: Como os estudantes de Administração de uma universidade federal, pertencentes à geração Z, percebem as atuais exigências do mercado de trabalho em comparação às suas expectativas de carreira?

O presente trabalho tem como objetivo analisar as percepções de estudantes de Administração de uma universidade federal, pertencentes à geração Z, acerca do mercado de trabalho contemporâneo. A pesquisa justifica-se pela necessidade de aprofundar a compreensão das características desse grupo à luz da literatura vigente, integrando-se ao movimento científico atual que busca compreender os aspectos comportamentais e psicológicos da geração Z.

Cabe ressaltar ainda que esse estudo apresenta relevância ao buscar interpretar aspectos centrais das percepções da geração Z, considerando a ampliação das práticas geracionais voltadas à gestão da diversidade geracional, a influência das diferenças culturais, crenças e visão de mundo, e, ainda, quais as expectativas da geração Z no desenvolvimento de sua carreira considerando a competitividade do mercado (Colet; Mozzato, 2019; Rech; Viêra; Anchau, 2017; Novaes *et al.*, 2016).

Para isso, realizou-se uma pesquisa qualitativa que teve como sujeitos de investigação alunos pertencentes à geração Z do curso de Administração de uma universidade federal. Os dados foram interpretados via técnica de análise de conteúdo. A escolha por estudantes da geração Z do curso de Administração de uma universidade federal se deve à conveniência da

pesquisadora para coleta de dados.

Em termos de estrutura, o presente estudo foi organizado em seis partes relacionadas e integradas entre si. A primeira parte foi desenvolvida para apresentar o histórico das gerações anteriores à geração Z, considerando suas delimitações temporais, suas características e principais diferenças entre elas. Em seguida, foi abordada na revisão de literatura as características da geração Z, particularmente, considerando suas peculiaridades. A terceira parte tratou da gestão da diversidade geracional, apontando suas nuances e destacando sua relevância em termos de gestão. Na quarta seção, foi exposta a descrição da trajetória metodológica utilizada para a realização da pesquisa. A quinta parte concentrou-se na apresentação dos dados coletados e em sua análise. Por fim, a conclusão pautou-se em responder à problemática apresentada para o estudo.

Logo, pretende-se no presente trabalho fornecer um conhecimento teórico e prático a gestores e discentes para compreender percepções das pessoas pertencentes à geração Z, de forma que seja possível desenvolver medidas que auxiliem no relacionamento com estas pessoas e, por conseguinte, corroborem para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho produtivo e sem estigmas geracionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, será apresentada uma revisão bibliográfica em relação à geração Z. Para tanto, esta revisão está dividida em três partes: primeiro, um resumo teórico de cada uma das gerações; depois, uma análise mais aprofundada em relação à geração Z; por fim, há uma reflexão da importância da gestão da diversidade geracional, considerando as características peculiares de cada geração.

2.1 HISTÓRICO DAS GERAÇÕES

Os estudos geracionais tiveram início no século XIX, tendo como referência principal as transformações sociais, conforme Moraes (2015). Um dos principais teóricos e pioneiros do tema é o sociólogo húngaro Karl Mannheim (1894-1947), que cita que a transição de uma geração para outra atinge todas as sociedades, dado que as pessoas nascidas em diferentes períodos coexistem com novos agentes culturais e como desaparecimento de outros.

Desta forma, cada grupo geracional têm suas vivências situadas apenas em parte de períodos históricos, em que os sujeitos interpretam o mundo a partir de suas experiências e, assim, se faz necessário que as gerações anteriores repassem às novas gerações as vivências

acumuladas por elas (Mannheim, 1993).

Neste sentido, pode-se definir uma geração como uma tentativa de unir um conjunto de pessoas que segundo Forquin (2003, p. 3) “nasceram mais ou menos na mesma época e que têm em comum experiência histórica idêntica e/ou proximidade cultural”. Entretanto, não há consenso em relação ao período considerado para separar uma geração da outra, ainda que as concepções sejam diversas (Oliveira, 2009; Almeida *et al.*, 2013; Iorgulescu, 2016; Santos; Lisboa, 2017; Rosa, 2024). Para fins de delimitação temporal das gerações, neste projeto de pesquisa serão utilizados os períodos apresentados por Rosa (2024).

Dentre as gerações definidas, há os *Baby Boomers* – pessoas nascidas entre 1946 e 1964 (Rosa, 2024) – que são frutos de um grande aumento da taxa de natalidade nos EUA pós guerra, sendo este o motivo de sua denominação (Oliveira, 2009). Os *Baby Boomers* tiveram uma educação baseada em rigidez e intolerância à contradições, em que atitudes e comportamentos que fossem contra o que foi estabelecido na família acarretavam em sanções e castigos e que se estendiam além do ambiente familiar, se manifestando no trabalho, estudos e na forma de se vestir (Almeida *et al.*, 2013). Tal fator contribuiu na construção da personalidade e nas atitudes das pessoas da geração dos *Baby Boomers*, que são descritos como disciplinados e que prezam pela ordem (Morais, 2016). As características desta geração são, em geral, serem disciplinados e leais, busca por estabilidade e respeito às regras hierárquicas (Novaes *et al.* 2016). Ao mesmo tempo, outra característica das pessoas desta geração é apresentarem uma tendência à rebelião e à rebeldia. Isso ocorre em virtude da postura autoritária dos pais, culminando em movimentos sociais e que foram se refletindo no comportamento (Jacques, 2015).

Depois deste período, há a geração chamada de geração X – também conhecida como a “geração sem identidade”, que compreende as pessoas nascidas entre 1965 e 1980 (Rosa, 2024). Por terem surgido após os *Baby Boomers*, a geração X foi inserida em um mundo em constante transformação e lidou com o divórcio e a ausência dos pais em decorrência do trabalho. Então, esses indivíduos sofreram com a quebra de padrões estabelecidos pelas gerações anteriores (Almeida *et al.*, 2013). Esta geração também é marcada por terem presenciado a invenção da televisão, que afetou diretamente na forma como foram educados e na sua identificação com anseios que assistiam por meio dos programas (Almeida *et al.*, 2013).

Além disso, as pessoas desta geração adotaram um estilo de vida mais flexível e organizado para se adequar à nova realidade, em que tais mudanças contribuíram para que os jovens da geração X desenvolvessem sua autonomia, que por consequência refletiram na

espontaneidade de suas atitudes, adotando uma postura mais informal e adaptável. Ademais, tais características se manifestaram no trabalho na forma do desejo de apresentar resultados, a fim de demonstrar capacidade e competência (Almeida *et al.*, 2013). Dentre os fatos históricos relacionados à época da geração X estão a Guerra Fria, a epidemia da Síndrome da Imunodeficiência Adquirida (AIDS), a indústria do entretenimento e suas inovações tecnológicas (Novaes *et. al*, 2016), sendo este último um fator de forte influência no que se refere à habilidade da geração X com tecnologias (Lombardia, 2008).

Entre as suas principais características, apreciam ser desafiados e são orientados a resultados (Jacques, 2015), valorizam ambientes corporativos mais informais e hierarquias menos rígidas (Resende, 2008), possuem autoconfiança nas suas escolhas e buscam promover a igualdade de direitos e de justiça em suas decisões (Oliveira, 2009).

Entre os anos de 1981 e 1996 (Rosa, 2024) há a chamada geração Y – os *Millennials* – descendentes dos *Baby Boomers* e da geração X. Esta geração é marcada por seguir modos de vida mais flexíveis, tendo em vista que os ambientes familiar, econômico e social tiveram intensas modificações. Para esta geração, o divórcio dos pais não tem um impacto tão significativo quanto para a geração X, sendo um movimento mais presente (Almeida *et al.*, 2013).

Outra questão pertinente é que a educação das pessoas pertencentes à geração Y é mais flexível, sendo este um aspecto chave que diferencia os *Millennials* das gerações anteriores, em que são a geração que mais recebem apoio e estímulos para o desenvolvimento pessoal e profissional (Almeida *et al.*, 2013). Quanto às características da geração Y, pode-se citar a necessidade de constante reconhecimento, a preferência por padrões informais e flexíveis, a individualidade como forma de expressão e a valorização da ampliação da rede social, além de saberem lidar com a diversidade (Oliveira, 2009). Além disso, possuem habilidade com tecnologias e buscam ascensão rápida na empresa (Almeida *et al.*, 2013).

Por fim, a geração Z - os chamados nativos digitais, compreendem as pessoas nascidas entre 1997 e 2010 (Rosa, 2024). Para as pessoas pertencentes à essa geração, o uso de tecnologias é natural, e na verdade parecem já nascer sabendo como utilizá-las (Santos; Lisboa, 2017). Para esta geração, a globalização é uma realidade e não uma conquista como foi para as demais – sendo que o uso das tecnologias transpassa as barreiras que antes eram presentes (Krüger Júnior; Fabrício, 2024).

As pessoas desta geração possuem como características o imediatismo, preferência por ambientes de trabalho mais flexíveis, o desejo de ascender profissionalmente de forma mais acelerada e a facilidade de lidar com diferenças, além da habilidade de lidar com várias

tarefas ao mesmo tempo (Krüger Júnior; Fabrício, 2024; Rech; Viêra; Anchau, 2017; Colet; Mozzato, 2019).

Evidentemente, cada geração possui características particulares no que se refere à sua relação com o mundo em geral, que afeta sua interação com a família, seus valores, ideias e o relacionamento com o trabalho.

2.1 GERAÇÃO Z

O comportamento de cada geração depende do contexto histórico, socioeconômico e ambiental na qual elas estão inseridas, em que apresentam influência nas experiências vividas, valores e comportamentos (Oliveira, 2009). Neste sentido, ao se analisar gerações, se faz necessário investigar não só seu contexto como também as características que as diferenciam umas das outras, pois os que as diferencia é o fato de terem vivenciado acontecimentos de sua época (Oliveira, 2010). Assim, o contexto em que a geração Z nasceu e vive é distinto das demais gerações, pois afeta diretamente na forma como pensam, agem e vêem o mundo.

Nascidos aproximadamente entre 1997 e 2010 (Rosa, 2024), a geração Z possui esse nome em virtude do termo “zapear”, que é um verbo usado para descrever a ação de mudar frequentemente de canal na televisão ou fazer várias tarefas ao mesmo tempo. Para a geração Z, a tecnologia é algo natural e parece ser impraticável imaginar um mundo sem ela, pois nasceram em um mundo conectado e são dependentes da tecnologia (Borges; Silva 2013). Por esse mesmo motivo também são conhecidos como “Nativos digitais” e “geração Internet” (Colet; Mozzato, 2019; Melo *et al.*, 2019).

A geração Z nasceu, cresceu e vive em um mundo globalizado e sem fronteiras, em que a habilidade em lidar com tecnologias é algo natural. Esse fator influencia no modo de ser da geração Z, em que trocam de pensamento a todo instante e se moldam ao que o mercado apresenta (Nascimento *et al.*, 2016). No entanto, a fusão entre tecnologia avançada e processos produtivos pode despertar dúvidas sobre o futuro do emprego. Esse avanço tecnológico tende a enxugar a força de trabalho em diversas áreas, resultando em um ambiente de instabilidade para os profissionais, conforme cita De Santana (2023).

Dentre as características mais marcantes e frequentemente citadas por estudiosos estão: ser a única geração que nasceu em um mundo inteiramente digital; desejam ascensão profissional rápida e sem muito esforço; possuem preocupação com a saúde mental e pautas sociais; prezam pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional, em que se destaca a preferência por modelos mais flexíveis de trabalho; buscam alinhar seus objetivos pessoais e organizacionais em prol do seu desenvolvimento; e são multitarefas (Santos; Lisboa, 2013;

Jacques, 2015; Fantini; Souza, 2015; Dias; Santos; Souza, 2021).

Quanto às diferenças com as outras gerações, um aspecto que diferencia a geração Z das demais é a sua relação com o trabalho. As pessoas desta geração tendem a buscar empregos em organizações que estimulem seu desenvolvimento profissional, também apresentando inclinação ao empreendedorismo, como cita (Oliveira *et al.*, 2025).

Outra característica que faz a geração Z se diferenciar das demais é a falta de apego à hierarquias e protocolos tradicionais, em que os nativos digitais não se prendem a protocolos rígidos. Conforme citam Novaes e Bertolazzi (2016, p. 6), a geração Z “(...) é caracterizada pelo imediatismo, e buscam resultados rápidos dentro da organização; a hierarquia tradicional não faz mais sentido, se eles querem falar com o chefe, vão, entram na sala e falam como se fosse mais um colega”. Ou seja, a geração Z interage de igual para igual com seus superiores, característica que não é encontrada nas outras gerações. Além disso, buscam um ambiente de trabalho mais informal e horizontal, conforme citam Colet; Mozzato (2019); e Novaes; Bertolazzi (2016).

A relação da Geração Z com o mundo digital não é meramente instrumental. Embora a Inteligência Artificial (IA) execute tarefas complexas, ela carece de intencionalidade e subjetividade, elementos que definem a experiência humana (BOAVA *et al.*, 2025). Essa busca por propósito se reflete na gestão do tempo; como apontam Nascimento *et al.* (2023), o tempo é um elemento onipresente que orienta as escolhas de carreira desses jovens. Além disso, a busca por experiências autênticas, similar ao conceito de temporalidade extraordinária no turismo (BOAVA; MACEDO; INÁCIO, 2025), molda a expectativa de um trabalho que rompa com o tédio cotidiano. Por fim, o ensino de competências desde cedo ajuda a moldar esse perfil, entendendo que o espírito empreendedor é um modo de ser no mundo (BOAVA; BOAVA; SILVA, 2024).

Desta forma, pode-se dizer que os nativos digitais apresentam contrastes em relação às demais gerações, em que tais fatores possuem influência nos anseios profissionais, objetivos e valores desta geração, mas pode fazer com que as pessoas da geração Z tenham dificuldade de diferenciar o mundo real do virtual em virtude de tudo ser rápido e fácil. Tal característica se manifesta na vida da geração Z em que exigem agilidade e facilidade em tudo no dia a dia, que inclui a relação com a família, tarefas e relações de trabalho (Novaes; Bertolazzi, 2016).

2.1 GESTÃO DA DIVERSIDADE GERACIONAL

O mundo passou por grandes transformações a partir do século XX em decorrência do desenvolvimento tecnológico, que por sua vez levou à profundas mudanças na economia,

sociedade e por consequência no ambiente corporativo. Com o objetivo de se adaptar à essas mudanças em decorrência da acirrada competitividade, as organizações perceberam que era necessário revisar os modelos de gestão e técnicas adotadas até então, em especial em relação à gestão de pessoas, pois a administração de pessoal passou a ser vista como uma forma de diferencial competitivo e para atender às demandas no século XXI (Arellano, 2017). Além disso, com o passar dos anos, observou-se que o capital financeiro deixou de ser o principal fator a ser investido para assegurar competitividade, dando destaque às pessoas e ao conhecimento (Borges; Silva, 2013).

Em contextos de mudanças estruturais, tecnológicas e na gestão de pessoas, é natural que a diversidade seja uma pauta considerada. A diversidade pode ser definida como a variedade de indivíduos e grupos, em que considera-se que estes grupos diversos partilham de diferentes estilos de vida, histórias pessoais, personalidades, experiências, interesses entre outros fatores (Benedito, *et al.* 2022). Sendo assim, a gestão de pessoas não deve se preocupar apenas em “administrar”, mas sim em “quem e como administrar”, diante das inúmeras possibilidades de convívio e os impactos que ele pode causar (Colet; Mozzato, 2021).

A chegada da geração Z no mercado de trabalho destaca uma mudança no perfil de trabalhador que as organizações não estão acostumadas (Kullock, 2010). Este fato possui relação direta com o contraste que a geração Z possui com as outras gerações: eles não tiveram a mesma educação rígida que os *Baby boomers*, não colocam o trabalho como prioridade como a geração X e tampouco possuem um grande engajamento político e religioso como a geração Y (Almeida *et al.*, 2013) Conforme citam Fantini e Souza (2015, p. 129) “Devido aos seus diferentes perfis, valores e padrões de atitude, cada geração assume determinados comportamentos que refletem em suas motivações para o trabalho, bem como influenciam em suas perspectivas de carreira profissional”. Neste sentido, com a convivência de diversas gerações no ambiente de trabalho, se faz necessário entender as características de cada geração a fim de evitar conflitos.

Os conflitos especificamente ligados às organizações são chamados de conflitos organizacionais, que se caracterizam pela divergência de opiniões sobre assuntos, valores, ideias e práticas de trabalho. Neste cenário, pode haver conflitos quando trabalhos em equipe são realizados por membros de diferentes gerações, dado que os indivíduos envolvidos possuem diferentes experiências, ideias, valores e expectativas (Novaes; Bertolazzi, 2016).

Diante do exposto, observa-se que as transformações históricas, sociais e tecnológicas influenciam diretamente a constituição das gerações e suas respectivas formas de perceber o trabalho, a carreira e as relações organizacionais. A coexistência de diferentes perfis

geracionais no ambiente corporativo gera às organizações o desafio de compreender tais especificidades e promover práticas de gestão mais inclusivas e adaptativas.

Considerando o exposto, na sequência, o percurso metodológico deste estudo será apresentado, detalhando a abordagem adotada, os procedimentos de coleta e análise dos dados, bem como os critérios utilizados para a definição dos participantes da pesquisa.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho teve como finalidade realizar uma pesquisa de natureza aplicada que objetivou uma análise descritiva, que segundo Matias-Pereira (2016, p. 88) “tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”. Sendo assim, uma pesquisa aplicada é pautada no estudo de certa comunidade, de modo a conhecer suas características e o contexto na qual está inserida. Para tal, propõe-se descrever as características da população ou fenômeno a ser estudado e determinação de relações entre as variáveis observadas (Matias-Pereira, 2016).

Para tanto, a pesquisa foi realizada por meio de uma abordagem qualitativa, na qual segundo Creswell; Creswell (2021, p. 3) “é uma abordagem voltada para a exploração e para o entendimento do significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano”. Ou seja, neste tipo de pesquisa, o pesquisador coleta os dados e os interpreta buscando significados para eles.

3.1 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Para fins de coleta de dados, estabeleceu-se como metodologia a realização de entrevista semiestruturada, procedimento que foi realizado por meio da gravação de cada uma das entrevistas, preservando a segurança e o anonimato dos entrevistados.

Como forma de estruturar a entrevista, houve a construção de um roteiro contendo oito perguntas sobre os aspectos principais do tema, de forma que tornasse possível a coleta de informações essenciais e viabilizasse a ampliação das narrativas apresentadas, sendo esta característica um dos pilares da metodologia escolhida. Para a realização das entrevistas, foram utilizadas as seguintes perguntas como base:

- 1- Qual fator você considera mais importante ao escolher uma oportunidade de trabalho após a graduação?
- 2 - Como você avalia o nível de preparação que seu curso oferece para as demandas atuais do mercado de trabalho?
- 3 - Qual o maior desafio que você acredita que irá enfrentar ao ingressar no mercado de trabalho após a graduação?
- 4 - Qual modalidade de trabalho você mais deseja para sua futura carreira?
- 5 - Qual a sua percepção sobre a relevância de habilidades sociais como comunicação, colaboração e pensamento crítico no mercado de trabalho atual para sua área?
- 6 - Em sua opinião, o quanto a tecnologia irá impactar na sua carreira?
- 7 - Quanto tempo você espera permanecer em uma empresa e o que faria você abandonar seu emprego?
- 8 - Qual a sua expectativa em relação ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal em sua futura carreira?

O roteiro foi direcionado aos sujeitos de pesquisa que tinham entre 15 e 28 anos na data da entrevista e estavam matriculados no curso de Administração de uma universidade federal, não tendo restrição quanto ao período que estavam cursando. A seleção do primeiro participante ocorreu por critérios de conveniência e acessibilidade, dada a proximidade com a pesquisadora. A partir de então, para a seleção dos sujeitos de pesquisa a técnica utilizada foi a bola de neve, que segundo Vinuto (2014) consiste na escolha de um indivíduo inicial (semente) com objetivo de localizar pessoas com o perfil adequado para a pesquisa, de acordo com a população; a semente então indica indivíduos para o prosseguimento das entrevistas, que por sua vez indicam novas pessoas a partir de sua rede pessoal, iniciando-se um ciclo.

Com isso, assim que as respostas atingiram um ponto de saturação, em que não encontram-se novos integrantes na rede ou não são fornecidas novas informações (Vinuto, 2014), a pesquisa foi encerrada. Cabe ressaltar que por se tratarem de jovens estudantes, sua inserção no mercado de trabalho ainda é recente.

A amostra final, definida pelo critério de saturação teórica, consistiu em 10 indivíduos, entre homens e mulheres, com idades entre 20 e 24 anos. O Quadro 1 mostra a relação de entrevistados contendo seus dados pessoais.

Quadro 1 - Dados pessoais dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Gênero	Ocupação	Período
E1	24	Masculino	Estagiário	7º
E2	23	Feminino	Estagiária	8º
E3	22	Masculino	Estagiário	8º
E4	22	Feminino	Sem ocupação	7º
E5	22	Feminino	Estagiária	7º
E6	20	Feminino	Estagiária	6º
E7	21	Feminino	Estagiária	6º
E8	21	Masculino	Estagiário	5º
E9	23	Feminino	Sem ocupação	5º
E10	22	Feminino	Sem ocupação	6º

Fonte: Sistematizado pela autora

As entrevistas foram realizadas entre novembro de 2025 e janeiro de 2026, com média de 12 minutos de duração, sendo garantido aos participantes a confidencialidade e o anonimato destes, conforme mencionado anteriormente.

3.2 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Para o processo de análise de dados, se fez necessária a aplicação de procedimentos com o objetivo de interpretar os dados a serem coletados. Para tanto, sugere-se a análise de conteúdo, que segundo Bardin (2016), se refere à descrição objetiva de conteúdo expresso por meio da comunicação, conforme complementa a autora:

“Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens” (Bardin, 2016, p. 42).

Para tornar possível a realização da análise de conteúdo, deve-se seguir três etapas, segundo Bardin (2016): a pré-análise é a etapa inicial de um processo investigativo, essencial para organizar e sistematizar as ideias, servindo como alicerce para as fases subsequentes. Seus três objetivos principais são: seleção dos documentos, formulação de hipóteses e objetivos, e elaboração de indicadores para a interpretação final. A escolha dos documentos envolve cinco etapas. Primeiramente, realiza-se uma "leitura flutuante" para um contato inicial com o texto. Em seguida, seleciona-se os documentos, formando um corpus – o conjunto a ser analisado (Bardin, 2016).

Ainda segundo Bardin (2016), essa seleção deve seguir os princípios de exaustividade (todos os documentos relevantes inclusos), representatividade (profundidade sobre o fenômeno estudado), homogeneidade (documentos com características consistentes) e pertinência (adequação dos documentos aos objetivos do estudo). A terceira etapa consiste na formulação de hipóteses e objetivos. Uma hipótese é uma ideia inicial, intuitiva, que precisa ser verificada com dados, enquanto o objetivo é a finalidade geral do estudo. Na quarta etapa, ocorre a referenciação dos índices e a elaboração de indicadores. É fundamental, desde a pré-análise, determinar como o texto será segmentado em unidades comparáveis para categorização e codificação dos dados, permitindo uma organização sistemática. Por fim, a quinta etapa é a preparação do material, que consiste na organização formal dos dados coletados, antecedendo a análise propriamente dita.

A segunda etapa, conforme cita a autora (Bardin, 2016), é a exploração do material, envolvendo codificação, decomposição ou enumeração, em que ocorre a transformação dos

dados brutos do texto de forma sistemática, tornando possível serem agregados e de maneira que representem as características apropriadas do conteúdo e a classificação de elementos por meio da diferenciação, seguido por um reagrupamento segundo o gênero.

Por fim, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação: os resultados brutos são traduzidos de maneira que se tornem compreensíveis e validados. Para tal, pode-se fazer uso de ferramentas estatísticas (porcentagens, análise fatorial) ou recursos para síntese dos dados, como quadros, diagramas e figuras (Bardin, 2016). Sendo assim, com o objetivo de processar os dados e organizá-los, considerando ainda a natureza do problema de pesquisa, a técnica de análise de conteúdo mostrou-se pertinente para a análise de dados.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Por meio da realização da análise de conteúdo dos dados coletados através de entrevistas semiestruturadas com o grupo de 10 alunos pertencentes à geração Z do curso de Administração de uma universidade federal, foi possível estabelecer cinco categorias de análise, sendo elas: Ambição de carreira: entre a ascensão corporativa e o empreendedorismo; dicotomia teoria-prática: a percepção de lacuna formativa; centralidade das habilidades socioemocionais; tecnologia e Inteligência Artificial (IA) como ferramentas de adaptação constante; o trabalho como parte da vida, não sendo elemento central. Essas categorias emergiram dos dados coletados.

Tais categorias foram construídas com base em cinco critérios, conforme cita Bardin (2016): exclusão mútua, em que um elemento não seja passível de classificação em outra categoria; homogeneidade, em que todas as categorias de um mesmo grupo devem seguir o mesmo critério; pertinência, em que a categoria deve ser adequada ao material a ser analisado; objetividade e fidelidade, em que a decodificação das categorias deve ser clara, definindo variáveis e índices que possibilitam a entrada de um elemento na categoria; e, por fim, produtividade, no qual o conjunto de categorias deve revelar informações valiosas ou confirmar dados importantes. Para ilustrar as categorias analisadas, propõe-se uma análise das respostas fornecidas a partir da apresentação de recortes das transcrições das entrevistas.

4.1 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Na primeira unidade categorizada, os sujeitos de pesquisa apresentam pensamentos similares no que tange à carreira profissional – o anseio por crescimento é comum entre parte dos relatos, evidenciando a preocupação com o status e a estabilidade no trabalho, conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2 - Unidade categorizada 1: Ambição de carreira - entre a ascensão corporativa e o empreendedorismo

Frases	Depoimento
“[...]A modalidade é que a minha meta é ter uma academia junto do meu irmão, né? [...] A gente quer trabalhar pra gente, a gente quer que os outros trabalhem para nós, né?”.	E1
“O fator que eu considero mais importante [...] seria se a empresa, ela traz possibilidades futuras para mim. [...] se eu consigo ver que nessa empresa, se eu tenho oportunidade de crescimento lá dentro [...] agora, sobre o estilo, o modelo de trabalho, eu ainda tenho muita dúvida nisso [...] a princípio eu penso em investir em concurso [...] mas eu também tenho muita vontade de abrir minha própria empresa, porque minha família também é empreendedora, então é um desejo muito grande que eu tenho [...]”.	E2
“Eu não entraria em uma empresa com perspectiva de me aposentar. Tudo depende das oportunidades que aparecem no caminho.”.	E3
“Eu acho que eu escolheria uma área que eu conseguisse ter mais visibilidade de crescimento [...] algum lugar que eu conseguisse ter oportunidade de crescer e não apenas estar estável.”.	E5

Fonte: Sistematizado pela autora

Conforme destacam Veloso; Da Silva e Dutra (2012), apesar das mudanças no comportamento dos trabalhadores e nas estruturas das empresas, perfis de profissionais que pretendem e conseguem permanecer em uma única organização empregadora tendem a se tornar cada vez mais escassos. Tal característica vem de encontro às diferenças geracionais entre os *Baby Boomers*, geração X, *Millennials* e a geração Z, aliada à necessidade crescente dos trabalhadores planejarem suas carreiras de forma autônoma, destacando-se a preocupação com as necessidades pessoais e a gestão de carreira voltadas ao fomento da competitividade profissional (Veloso, Da Silva, Dutra, 2012).

Paralelamente, o empreendedorismo se mostra como uma opção atrativa para alguns dos entrevistados, conforme destacado pelo entrevistado E1: “A gente quer trabalhar pra gente, a gente quer que os outros trabalhem para nós [...]”. Por nascerem em um mundo globalizado, tendem a desenvolver uma visão mais ampla do trabalho e das organizações em que estão inseridos, identificando as ações necessárias para o crescimento institucional e reconhecendo a organização como parte de um ecossistema de conexões interdependentes (Monteiro *et al.*, 2016).

Outro ponto levantado entre os entrevistados foi a deficiência em termos teóricos do curso e a falta de alinhamento do conteúdo programático com as demandas do mercado de trabalho, conforme destacado no Quadro 3.

Quadro 3 - Unidade categorizada 2: Dicotomia teoria-prática - a percepção de lacuna formativa

Frases	Depoimento
“[...] O ensino é ótimo, mas eu acrescentaria mais aulas práticas, mais atividades práticas, né, pra gente poder botar muito mais em prática o que a gente tem aprendido no decorrer do curso [...]”.	E1
“Eu acho que o curso de administração, ele é muito genérico [...] Então talvez encontrar um emprego após a graduação possa ser um desafio [...]”.	E2
“[...] o curso é muito teórico, né? Então talvez possa levar um tempo maior para se adaptar a essas demandas práticas que uma empresa exige [...]”.	E3
“Eu acredito que o nível de preparação que o curso oferece é bom no aspecto teórico [...] mas na questão prática, eles acabam dando uma defasagem muito grande para a gente e a gente acaba aprendendo as coisas efetivamente só quando ingressamos no mercado de trabalho.”.	E4
“O curso de Administração [...] ele é básico [...] para o mercado de trabalho, tem muita coisa que se você não correr atrás por conta própria, você realmente não consegue se desenvolver, porque você vê que muitas das vezes tem coisas que você nem viu na faculdade que o mercado de trabalho te cobra bastante [...]”.	E6

Fonte: Sistematizado pela autora

Apesar de ser frequentemente citado como um bom curso em termos teóricos, um dos pontos de destaque em relação aos dados é o receio dos estudantes, de que assim que se formarem, não conseguirem se adaptar ao ambiente diante dos desafios práticos que o trabalho proporciona, como cita o entrevistado E6: “O curso de Administração [...] ele é básico [...] para o mercado de trabalho, tem muita coisa que se você não correr atrás por conta própria, você realmente não consegue se desenvolver [...]”.

Tal característica não se restringe aos sujeitos de pesquisa. Por terem nascido em um mundo globalizado onde as transformações são constantes, a percepção da lacuna pode vir da velocidade com que o mercado exige novas competências, muitas vezes superando o tempo de atualização de currículos acadêmicos. Conforme evidenciam Souza, Gethard e Brito (2018), a formação em Administração no Brasil apresenta sinais de estagnação, em que a falta de interdisciplinaridade afeta a aprendizagem de habilidades versáteis e alinhadas a um mercado de trabalho que é dinâmico e instável.

Este fator se relaciona com o fato dos entrevistados demonstrarem preocupação para ingressar no mercado de trabalho, pois a formação obtida no curso pode não ser suficiente para lidar com as adversidades reais do cotidiano organizacional.

Entre os comentários feitos pelos estudantes, foi observado um consenso no que se refere à relevância de habilidades socioemocionais como comunicação, colaboração e pensamento crítico no trabalho, como mostra o Quadro 4.

Quadro 4 - Unidade categorizada 3: Centralidade das habilidades socioemocionais

Frases	Depoimento
“[...] A comunicação é super essencial para o ambiente de trabalho. E a colaboração e o pensamento crítico também é super importante para a gente compreender como é a realidade [...]”.	E2
“[...] Para mim, a comunicação é a base das relações de trabalho. Uma boa comunicação proporciona melhores discussões e resultados para a empresa. [...] Você ter essa capacidade de questionar, de avaliar as alternativas, considerando vários pontos de vista, [...] é essencial para as tomadas de decisões mais assertivas”.	E3
“Eu acho super importante a gente saber usar nossas habilidades sociais, porque hoje elas ganham muito, são muito mais à frente [...] Você pode ter todo o conhecimento técnico do mundo, mas se você não saber comunicar, como você vai entregar aquele conhecimento? Eu acho super importante [...] colaborar no sentido de lidar com pessoas, trabalhar em equipe e muito mais ter um pensamento crítico para lidar com as adversidades [...]”.	E5
“Essas habilidades são essenciais. [...] Então você precisa, ao mesmo tempo que ter um bom relacionamento com todo mundo, você precisa também entender que cada um tem uma percepção. Você não pode aceitar tudo que te falam, você tem que perguntar, você tem que questionar. [...]”.	E6
“[...] Eu acho que são cruciais. Se você não sabe se comunicar, se você não sabe trabalhar em equipe, se você não tem um pensamento crítico, é muito mais difícil. [...] Você tem que saber fazer conexões, fazer networking [...] Você liga ali tudo e quando você precisa você sabe com quem contar. Então eu acho que é extremamente importante para você crescer também, sabe? [...]”.	E7

Fonte: Sistematizado pela autora

A gestão de pessoas configura-se como a harmonização entre os interesses corporativos e as aspirações dos colaboradores, indo além de modelos de incentivos puramente financeiros. Uma boa gestão exige o equilíbrio entre o domínio técnico e as habilidades comportamentais, pois o líder possui o poder de influenciar e deve servir de modelo para os liderados (Gomes, Segura e Graf, 2022).

Para os nativos digitais, a facilidade de lidar com tecnologias é natural. Portanto, o diferencial competitivo que eles percebem não é mais o domínio técnico, mas a inteligência emocional e a capacidade de diálogo, fundamentais em ambientes horizontais. O entrevistado E5 destacou a importância das habilidades técnicas, mas reconheceu que elas sozinhas podem não ser suficientes para se destacar no trabalho ao citar que “Você pode ter todo o conhecimento técnico do mundo, mas se você não saber comunicar, como você vai entregar aquele conhecimento? Eu acho super importante [...]”.

Para Gomes, Segura e Graf (2022), o desenvolvimento das habilidades socioemocionais (popularmente conhecidas como soft skills) está diretamente ligado ao sucesso de uma atividade. O gestor, munido dessas habilidades, se torna fundamental para favorecer a realização de tarefas com eficiência, ao mesmo tempo em que viabiliza a criação

de um ambiente de trabalho harmônico e saudável.

Conforme destacado por Colet e Mozzato (2019), a geração Z já nasceu inserida no meio tecnológico. Para eles, imaginar um mundo sem a facilidade da tecnologia é inviável – por isso também são chamados de nativos digitais. Considerando esse contexto, os entrevistados apresentaram pensamentos semelhantes no que diz respeito ao impacto da automação e da inteligência artificial (IA), segundo mostra o Quadro 5.

Quadro 5 - Unidade categorizada 4: Tecnologia e IA como ferramentas de adaptação constante

Frases	Depoimento
“A tecnologia vai impactar na minha carreira muito porque o mundo vem se inovando cada vez mais né [...] e vem automatizando tudo né? [...]”.	E1
“[...] A tecnologia está avançando cada vez mais [...] e a gente consegue ver muito isso hoje com a IA, que chegou no mercado e com diversos softwares também, o BI e diversos outros que a gente vê atualmente que facilitam muito [...]”.	E2
“[...] A cada evolução, a gente tem que se adaptar a esses novos recursos, é uma adaptação constante [...] Eu não vou dizer que eu não tenho medo de perder trabalho para uma máquina, porque tenho um pouco de medo sim, mas acho que isso não se sustenta sem que pessoas façam parte do processo.”	E3
“Na minha opinião a tecnologia vai impactar muito a carreira do administrador [...] eu acho que isso muda muito a forma a tomada de decisão, o planejamento estratégico. Então eu acredito que saber utilizar a tecnologia a seu favor é um dos pontos mais importantes. Acho que hoje em dia as pessoas ficam, muita gente acaba ficando com medo da inteligência artificial, acha que vai substituir [...] Eu acredito que o administrador não deve ver a tecnologia como uma ameaça. Eu acho que deve usar ela como uma aliada para o crescimento profissional.”	E9
“[...] tem muita coisa na minha área que eu acredito que vai ser automatizado, né? Muitas coisas que as pessoas fazem na área da administração, vai ser automatizado [...] Mas eu não acredito que vai ser uma coisa ruim. Eu acredito que a gente só vai precisar que as pessoas sejam mais qualificadas [...] porque o básico está sendo sempre suprido por essa questão tecnológica [...]”.	E10

Fonte: Sistematizado pela autora

Há um consenso de que os processos estão cada vez mais automatizados, e de que este fator pode ser benéfico – pois tende a facilitar o cumprimento de tarefas – mas aliado à isso, destacam a importância do gestor se adaptar à essas mudanças, conforme cita o entrevistado E10: “Eu acredito que a gente só vai precisar que as pessoas sejam mais qualificadas [...] porque o básico está sendo sempre suprido por essa questão tecnológica [...]”.

A Indústria 4.0 possibilitou às indústrias a capacidade de integrar equipamentos, facilitando a coleta e análise de dados em tempo real. Esta capacidade facilitou os processos de tomada de decisão e aprimorou as atividades da cadeia produtiva (De Santana, 2023).

No entanto, apesar das evidentes facilidades que o uso das tecnologias impõem, é esperado que a automação rápida possa levar à supressão de funções em áreas específicas em

que o mercado de trabalho acaba por enfrentar um período de transição marcado pela incerteza e pela necessidade de adaptação à nova realidade tecnológica, conforme mencionado por De Santana (2023).

Os estudantes também ressaltaram que a adoção de novos recursos não se sustenta sem as pessoas, e que apesar dos *softwares*, IAs e máquinas apoiarem a evolução de processos, o administrador não deve vê-las como ameaças, conforme citam os entrevistados E3 e E9, respectivamente: “Eu não vou dizer que eu não tenho medo de perder trabalho para uma máquina [...] mas acho que isso não se sustenta sem que pessoas façam parte do processo” e “[...] Eu acredito que o administrador não deve ver a tecnologia como uma ameaça. Eu acho que deve usar ela como uma aliada para o crescimento profissional”. Assim, entende-se que essa postura revela uma extensão natural de sua capacidade multitarefa.

Por fim, o último processo de análise sobre a unidade categorizada que fala sobre o trabalho como parte da vida e não como elemento central, é perceptível que o trabalho para os estudantes é um componente integrador, e não o determinante da rotina. Diferentemente dos Baby Boomers, por exemplo, em que há grande foco na dedicação ao trabalho e valorização da estabilidade no emprego (Oliveira *et al.*, 2025), a geração Z valoriza o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, havendo clara separação entre estes, como mostra o Quadro 6.

Quadro 6 - Unidade categorizada 5: O trabalho como parte da vida, não sendo elemento central

Frases	Depoimento
“[...] Eu não quero que minha esposa, minha futura esposa, meus filhos cresçam sem a minha presença, eu ficar só atolado em trabalho, eu não quero isso. [...]”.	E1
“[...] Eu valorizo muito a questão da vida pessoal, né, de ter o tempo livre, de poder usufruir desse tempo, pra passar com a família, pra viajar, pra descansar, ter esse repouso. Então, eu espero muito que meu futuro emprego, minha carreira, possibilite que eu tenha esse equilíbrio [...]”.	E2
“Eu espero que, de verdade, eu consiga equilibrar de uma forma muito boa a minha vida pessoal com a minha vida profissional. [...] ter os meus fins de semana, conseguir colocar coisas na minha rotina no dia de semana [...] adaptar o nosso trabalho à nossa vida e não ao contrário, sabe?”	E6
“A minha expectativa é que eu consiga fazer esse equilíbrio, né? Dar o máximo de mim tanto na carreira profissional e dar o máximo de mim tanto na vida pessoal. [...] Eu saí do emprego, [...] acabou o meu expediente, então acabou a vida profissional. Agora eu vou me dedicar à vida pessoal [...]”.	E8
“A minha expectativa é eu conseguir um trabalho que eu tenha qualidade de vida [...] conseguir um emprego bom, mesmo que ele me demande muito tempo, mas que ele me conceda uma qualidade de vida boa, que eu acho que esse que é o equilíbrio [...] mesmo que eu trabalhe muito, eu tenho que ter proporcionalmente algo para me desestressar. [...] entender que a vida não é só trabalho, como a vida também não é só lazer. Existe um equilíbrio entre as duas partes.”.	E10

Fonte: Sistematizado pela autora

Além disso, há uma preocupação com a escolha do trabalho no que se refere à qualidade de vida proporcionada por ele, conforme menciona o entrevistado E10: “A minha expectativa é eu conseguir um trabalho que eu tenha qualidade de vida [...] conseguir um emprego bom [...] mas que ele me conceda uma qualidade de vida boa”. Esta característica enfatiza o primeiro ponto, pois além de não ser o ponto principal da vida dos estudantes, espera-se que exista uma relação saudável entre a vida pessoal e a vida profissional.

Para os estudantes, o propósito e os valores pessoais são tão importantes quanto o salário. Segundo Rezende Filho (2024), a geração Z busca trabalhos que fomentem sua realização profissional, que para eles é a união entre o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, sendo também fonte de felicidade neste contexto.

4.2 SÍNTESE DAS UNIDADES CATEGORIZADAS

Mediante construção das análises categorizadas, foi possível isolar e compreender os fatores que moldam a relação dos estudantes com o trabalho. Esse processo de síntese permitiu traçar a organização dos significados atribuídos pelos sujeitos à sua realidade profissional. A distribuição das entrevistas pelas respectivas categorias está organizada conforme mostra o Quadro 7 abaixo, no qual a frequência das citações serve como indicador da importância de cada conceito.

Quadro 7 - Quadro de recorrência

AS UNIDADES CATEGORIZADAS E O NÚMERO DE ENTREVISTAS NAS QUAIS FORAM IDENTIFICADAS	
Ambição de carreira: entre a ascensão corporativa e o empreendedorismo.	E1, E2, E5, E6, E8, E9.
Dicotomia teoria-prática: a percepção de lacuna formativa.	E1, E2, E4, E5, E6, E7, E9, E10.
Centralidade das habilidades socioemocionais.	E1, E3, E4, E5, E6, E7, E9, E10.
Tecnologia e IA como ferramentas de adaptação constante.	E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10.
Trabalho como parte da vida, não sendo elemento central.	E1, E2, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10.

Fonte: Sistematizado pela autora

A identificação das cinco categorias isoladas permitiu estabelecer um sistema de correlação em que se tornou possível desenvolver um panorama geral das vivências e percepções dos sujeitos de pesquisa. Nessa perspectiva, cada categoria atua como uma engrenagem fundamental, cuja interdependência define a natureza e a complexidade do novo perfil de trabalhadores que estão ingressando no mercado de trabalho.

Ao analisar as unidades categorizadas, percebe-se que há uma tensão entre as categorias “Ambição de carreira - entre a ascensão corporativa e o empreendedorismo” e “O trabalho como parte da vida, e não sendo elemento central”.

Para os jovens ingressantes no mercado, escolher um trabalho não depende apenas do salário, benefícios e localização, por exemplo. O trabalho, que toma parte considerável do tempo diário e da vida, deve apoiar o crescimento profissional e o desenvolvimento de novas habilidades dessas pessoas.

Ao mesmo tempo, o trabalho não é visto como único elemento central da vida. Ele tem sua importância, mas é apenas um complemento de um sistema maior que preocupa-se com o cuidado com a saúde mental, bem-estar, lazer e família. Para a geração Z, as relações de trabalho não se resumem a um sistema de troca – em que você trabalha e recebe por isso – ele também deve ser fonte de oportunidades, satisfação e qualidade de vida. Neste sentido, espera-se uma conciliação entre a ascensão profissional e a vida pessoal, de forma que a relação entre eles seja harmoniosa, equilibrada e saudável.

No que diz respeito à categoria “Dicotomia teoria-prática: a percepção de lacuna formativa” observa-se um consenso sobre as lacunas observadas ao longo do curso. Os processos, pessoas e organizações estão em constante mudança e, portanto, as instituições de ensino devem se adequar à estas transformações.

Aliado a este fator, com a evolução das tecnologias e ferramentas de gestão, os jovens ingressantes, apesar de já terem nascido em um mundo globalizado, entendem que devem se adaptar à essas modificações, pois podem ficar defasados em relação aos concorrentes.

Por fim, cabe ressaltar a importância do desenvolvimento de habilidades socioemocionais como comunicação, colaboração e pensamento crítico no trabalho. Tais características são valorizadas por estes profissionais, e demonstra uma evolução de pensamento se comparado com as gerações anteriores.

Apesar da geração Y já começar a apresentar sinais de mudança no que tange a relação com o trabalho, a chegada da geração Z enfatizou de maneira mais pontual a mudança de perfil profissional. Anteriormente, as relações de trabalho eram marcadas pelo forte apego à hierarquia, ambientes tradicionais, postura de rigidez e valorização do sacrifício.

Tal mudança aparece como um rompimento ao que era imposto aos trabalhadores, possibilitando arranjos laborais mais flexíveis; favorecendo o diálogo entre os colaboradores e viabilizando o processo de inovação, uma vez que um profissional que possui uma postura comunicativa colabora e crítica tende a desenvolver uma visão sistêmica da organização em que faz parte.

Diante deste cenário, com a junção das categorias isoladas de forma a construir o todo, observa-se que as percepções dos estudantes baseiam-se no somatório dos fatores: trabalho como sinônimo de crescimento, incerteza profissional quanto às demandas reais do mercado de trabalho, necessidade de adaptação à tecnologia e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Para fins de sistematização dos dados e com o intuito de facilitar a compreensão da relação entre eles, a Figura 1, localizada abaixo, apresenta um infográfico que demonstra os elementos que compõem a percepção dos estudantes, além de relacionar as unidades categorizadas umas às outras.

Figura 1 – Infográfico das percepções dos estudantes da geração Z do curso de Administração



Sendo assim, a articulação das cinco categorias revela um o perfil de futuro administrador da geração Z que visa ressignificar a relação com o trabalho. A conexão entre o uso estratégico da tecnologia, o foco nas competências socioemocionais, a priorização do bem-estar sem abandonar a ambição e a busca por um propósito maior demonstram que, para a geração Z, o mercado de trabalho não é um fim por si só, mas que pode ser um meio de impacto social e realização pessoal.

Dessa forma, a estrutura de significados traçada mostra que as organizações que desejam atrair e reter talentos devem repensar seus modelos transacionais para culturas que valorizam flexibilidade e diálogo contínuo.

5. CONCLUSÃO

Nas etapas iniciais desta investigação, estabeleceu-se como problema de pesquisa compreender quais são as percepções de estudantes da Geração Z, matriculados no curso de Administração de uma universidade federal, acerca do mercado de trabalho. A partir do percurso metodológico adotado, fundamentado em entrevistas semiestruturadas e na análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), foi possível identificar que tais percepções são atravessadas por elementos geracionais fortemente marcados pela centralidade da tecnologia, pela valorização do equilíbrio entre pessoal e profissional e pela busca de sentido no trabalho.

Os resultados demonstram que, para esses estudantes, o mercado de trabalho ideal é aquele que proporciona flexibilidade, reconhecimento, alinhamento com valores individuais e oportunidades de desenvolvimento contínuo. A hierarquia rígida e os modelos tradicionais de gestão, centrados exclusivamente em estabilidade e recompensas financeiras, são percebidos como insuficientes diante das expectativas dessa geração. Ao mesmo tempo, evidencia-se uma tensão entre o desejo de ascensão em estruturas organizacionais mais horizontais e a aspiração ao empreendedorismo como caminho para autonomia e realização pessoal.

A pesquisa também revelou que a percepção de lacunas formativas impulsiona a busca por qualificação complementar, especialmente por meio de recursos tecnológicos e da inteligência artificial, entendidos como instrumentos estratégicos de adaptação. Contudo, o domínio técnico não é considerado suficiente: as habilidades socioemocionais emergem como diferencial competitivo essencial em contextos organizacionais complexos, diversos e dinâmicos. Tal compreensão reforça uma visão de mercado em que competência técnica e sensibilidade relacional devem caminhar de forma integrada.

Dessa forma, de acordo com os dados coletados das entrevistas do presente estudo, percebe-se que a geração Z percebe o mercado de trabalho não apenas como espaço de

inserção profissional, mas como ambiente que deve dialogar com seus valores, propósitos e projetos de vida. O trabalho deixa de ocupar posição central e absoluta na construção identitária, passando a integrar um conjunto mais amplo de dimensões existenciais. Essa perspectiva impõe às organizações o desafio de revisar culturas, práticas de liderança e políticas de gestão de pessoas, especialmente no que se refere à gestão da diversidade geracional e à construção de ambientes mais participativos, flexíveis e humanizados.

No que se refere às limitações, destaca-se que os participantes ainda não estão plenamente inseridos no mercado de trabalho, o que faz com que suas percepções estejam baseadas predominantemente em expectativas, experiências pontuais ou representações construídas socialmente, podendo sofrer ajustes após vivências profissionais consolidadas.

Como agenda futura, sugere-se a realização de estudos comparativos entre cursos, instituições ou regiões distintas, bem como investigações longitudinais que acompanhem esses estudantes após sua inserção efetiva no mercado de trabalho, a fim de verificar possíveis mudanças em suas percepções e expectativas ao longo da trajetória profissional.

Em síntese, este estudo contribui para a compreensão de que a Geração Z não apenas ingressa no mercado de trabalho, mas tensiona seus pressupostos tradicionais, demandando modelos organizacionais coerentes com uma lógica conectada, dialógica e orientada ao desenvolvimento humano.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. T.; TAVARES, D. S. S.; ROCHA, F. N.; BERNARDINO, A. V. S. A geração Y e sua influência nas organizações. **Revista Mosaico**. v. 04, n. 02, p. 31-43, 2013. Disponível em: <<https://editora.univassouras.edu.br/index.php/RM/article/view/185>> Acesso em: 05 jul. 2025.
- ARAÚJO, E.T.T.; ANJO, J.E.S.; CAPPELLE, M.C.A. Ser cringe aos olhos da geração Z: as implicações das gerações no mundo do trabalho. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 46., 2022, on-line. **Anais eletrônicos [...]**. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022. Disponível em: <<https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/619953730129049907919279f29bd9d7.pdf>> Acesso em: 5 jul. 2025.
- ARELLANO, E. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2017.
- BENEDITO, B.O.; RIBEIRO, M.A; DAMIAN, I.P.M.; WOIDA, L.M. Perspectivas entre gestão do conhecimento e gestão da diversidade. **Informação & Informação**, [S. l.], v. 27, n. 1, p. 126–150, 2022. DOI: 10.5433/1981-8920.2022v27n1p126. Disponível em: <<https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/44426>> Acesso em 12 jul. 2025.
- BAGHERI, B. **Generation Z & High Turnover Rate in the Workplace**. Disponível em: <<https://fledgeworks.com/generation-z-high-turnover-rate/>> Acesso em: 02 ago. 2025.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BOAVA, F. M. F. M.; BOAVA, D. L. T.; SILVA, A. F. Desenvolvimento de metodologia para o ensino de empreendedorismo em séries iniciais. **Revista Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 01-31, 2024.
- BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F.; INÁCIO, R. O. Fenomenologia do Turismo: uma abordagem integrada. **Ateliê do Turismo**, Campo Grande, v. 9, n. 1, p. 1-25, 2025.
- BOAVA, D. L. T. et al. Fenomenologia da Inteligência Artificial: entre a experiência humana e a lógica computacional. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Joinville, v. 19, n. 4, p. 25-50, 2025.
- BORGES, M. L.; SILVA, A. G. **Implicações de um Cenário Multigeracional no Ambiente de Trabalho**: Diferenças, Desafios e Aprendizagem. Disponível em: <https://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=&cod_evento_edicao=69&cod_edicao_subsecao=988&cod_edicao_trabalho=16604> Acesso em 05 jul. 2025.
- COLET, D.S.; MOZZATO, A.R. “Nativos digitais”: características atribuídas por gestores à geração Z. Disponível em: <<https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/5020>> Acesso em: 22 de mai 2025.
- CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J.D. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

GOMES, J.C.S.; SEGURA, L.G.B.; GRAF, P.M. Habilidades socioemocionais e o magistrado gestor: as soft skills como competências para a liderança organizacional.

Revista Eletrônica do CNJ, v. 6, n. 1, 2022. Disponível em:

<<https://www.cnj.jus.br/ojs/revista-cnj/article/view/305>> Acesso em: 21 fev. 2026.

DELOITTE. **2025 Gen Z and Millennial Survey**. Disponível em:

<<https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html>> Acesso em 31 jul. 2025.

DE SANTANA, I. T. S. O futuro da força de trabalho na Indústria 5.0: uma perspectiva dos trabalhadores. **Observatório De La Economía Latinoamericana**, [S. l.], v.

21, n. 8, p. 10212–10233, 2023. Disponível em:

<https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/1043> Acesso em: 22 fev. 2026.

DE SOUZA, L.L.F; GERHARD, F.; BRITO, E.P.Z. Desafios na formação de profissionais em Administração no Brasil. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 1, p. 1-31, 2018.

Disponível em: <<https://www.redalyc.org/journal/5335/533556821009/533556821009.pdf>>

Acesso em: 21 fev. 2026.

DIAS, B.S. **Geração Z e o mercado de trabalho**: uma revisão bibliográfica. 2023.86 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de São Paulo - Escola Paulista de Política,

Economia e Negócios, Osasco, 2022. Disponível em:

<<https://repositorio.unifesp.br/server/api/core/bitstreams/a07f5b61-fdf2-4e41-9c67-37faa0b04bbe/content>> Acesso em: 19 de jun. 2025.

DO NASCIMENTO, N. M.; SANTOS, J. C. dos; VALENTIM, M. L. P.; MORO-CABERO, M. M. O estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais.

Perspectivas em Gestão & Conhecimento, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 16–28, 2016. Disponível em:

<<https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/27381>> Acesso em 12 jul. 2025.

FANTINI, C. A.; SOUZA, N. C. S. Análise dos fatores motivacionais das gerações baby

boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. **Revista iPecege**, v.1, pp. 126 –145. 2015. Disponível em: <<https://revista.ipecege.org.br/Revista/article/view/25/26>>

Acesso em 11 jul. 2025.

FORQUIN, J.C. Relações entre gerações e processos educativos: transmissões e

transformações. **Congresso Internacional CO-Educação de gerações**, São Paulo, Sesc, Outubro 2003. Disponível em:

<<https://pt.scribd.com/document/103191783/FORQUIN-Relacoes-entre-geracoes-e-processos-educativos-transmissoes-e-transformacoes>> Acesso em: 5 de jul. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Projeções da população**.

Disponível em:

<<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9109-projecao-da-populacao.html>>

Acesso em: 16 de jun. 2025.

IORGULESCU, M. C. Generation Z and its perception of work. **Cross-Cultural Management Journal**, v. 18, p.47-54, 2016.

JACQUES, T.C.; PEREIRA, G.B.; FERNANDES, A. L.; OLIVEIRA, D.A. Geração Z: Peculiaridades geracionais na cidade de Itabira – MG. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.9, n.3, p.67-85. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441742858006>> Acesso em 05 jul. 2025.

KRÜGER, P.R.; FABRÍCIO, A. geração Z e o mercado de trabalho: desafios e possibilidades. **IOSR Journal of Business and Management**, Maharashtra, v. 26, n. 8, p. 43-48, ago. 2024. Disponível em: <<https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol26-issue8/Ser-11/E2608114348.pdf>> Acesso em: 19 de jun. 2025.

KULLOCK, E. (2010). **Por que as gerações estão no nosso foco?** Disponível em: <<http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/por-que-as-geracoes-estao-no-nossofoco/>> Acesso em 12 jul. 2025.

LOMBARDIA, P. G.; STEIN, G.; PIN, J. R. **Políticas para dirigir a los nuevos profesionales:** motivaciones y valores de La generacion Y. Documento de investigacion DI-753. Mayo, 2008. Disponível em: <<https://www.iese.edu/media/research/pdfs/DI-0753.pdf>> Acesso em 05 jul. 2025.

MAÇÃES, M.A.R. **Empreendedorismo, Inovação e Mudança Organizacional - Vol III** . São Paulo: Almedina Brasil, 2017.

MANNHEIM, K. **Sociologia**. São Paulo: Ática. 1982. p.80.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

MELO, A. O; TAVARES, M. V. B; FELIX, B. S; SANTOS, A. C. B. Identidade da geração Z na gestão de startups. **Revista Alcance**, v. 26, n. 3, p. 320-333, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.univali.br/index.php/ra/article/view/12258>> Acesso em 05 jul. 2025.

MONTEIRO, E.R; RIBEIRO, P.E; AZARY, F.A.P; MARQUES, S. Gestão de conflitos entre gerações: ampliação de um estudo. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales**. Disponível em: <<https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/conflitos.html>> Acesso em: 21 fev. 2026.

MORAIS, F.L. O desafio das lideranças: assegurar a produtividade com pessoas de diferentes gerações. In: **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 2 (2016) p. 176-187, aug. 2016. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/29355>> Acesso em: 5 de jul. 2025.

NASCIMENTO, D. T. C.; BOAVA, D. L. T., MACEDO, F. M. F., PEREIRA, J. J. O Tempo à Luz da Fenomenologia: um estudo sob a ótica de universitários. **Revista de Ciências da Administração**, v. 25, p. 1-19, 2023.

NOVAES, T. *et al.* geração Z: Uma Análise sobre o Relacionamento com o Trabalho. In: **Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão**, 16., p. 1-16, 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/323862970_geração_Z_Uma_analise_sobre_o_rel>

[acionamento_com_o_trabalho](#)> Acesso em: 5 de jul. 2025.

OLIVEIRA, A.S. *et al.* Dos Baby Boomers À Geração Z: Diferentes Gerações Moldam O Ambiente De Trabalho. **Advances in Global Innovation & Technology**, [S. l.], v. 3, n. 3, p. e33348, 2025. Disponível em: <<https://revista.fateczl.edu.br/index.php/git/article/view/348>> Acesso em: 22 fev. 2026.

OLIVEIRA, S. **Geração Y**: era das conexões, tempo dos relacionamentos. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

OLIVEIRA, S. **Geração Y**: o nascimento de uma nova versão de líderes. 3. ed. São Paulo: Integrare, 2010.

PERNA, M.C. Problemas de comportamento prejudicam a geração Z no mercado de trabalho: Como os recrutadores têm enfrentado os desafios da contratação de uma geração que neste ano vai ultrapassar os Baby Boomers. **Revista Forbes**. Disponível em: <<https://forbes.com.br/carreira/2024/02/falta-de-etiqueta-prejudica-geracao-z-no-mercado-de-trabalho/>> Acesso em 31 jul. 2025.

ROSA, V. Geração Z, Millenial, Boomer e mais: em que ano começou cada geração? Entenda as características e particularidades de cada uma - Um olhar sobre os traços temporais e comportamentais. **IGN Brasil**. 2024 Disponível em: <<https://br.ign.com/ciencia/122940/feature/geracao-z-millenial-boomer-e-mais-em-que-ano-comecou-cada-geracao-entenda-as-caracteristicas-e-parti>> Acesso em 22 jul. 2025.

RECH, I.M.; VIÊRA, M. M.; ANSCHAU, C.T. geração Z, os nativos digitais: como as empresas estão se preparando para reter esses profissionais. **Revista Tecnológica** / ISSN 2358-9221, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 152 - 166, sep. 2017. ISSN 2358-9221. Disponível em: <<https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/223>>. Acesso em: 16 mai. 2025.

RESENDE, E **As 4 principais lideranças da sociedade e suas competências**. São Paulo: Summus, 2008.

REZENDE FILHO, D. **Chegou a hora e a vez de as empresas se adaptarem à geração Z**. Rh Pra Você. Disponível Em: <<https://Rhpravoce.Com.Br/Colab/Chegou-A-Hora-E-A-Vez-De-As-Empresas-Se-Adaptarem-A-geracao-Z/>> Acesso em: 19 jun. 2025.

SANTOS, W. P. dos; LISBOA, W. T. Tendências Psicossociais e de Consumo da geração Z e as Influências dos “nativos digitais” na Comunicação Organizacional. **Congresso Internacional de Consumo e Comunicação**. São Paulo, 2013. Disponível em: <https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=pt-BR&user=-PmACmMAAAAJ&citation_for_view=-PmACmMAAAAJ:u5HHmVD_uO8C> Acesso em 05 jul. 2025.

SEGMENTO PESQUISAS. **As Gerações e suas características**. Disponível em: <<https://www.segmentopesquisas.com.br/blog/2019/5/24/as-geracoes-e-suas-caracteristicas>> Acesso em: 26 fev. 2026.

VELOSO, E.F.R; DA SILVA, R.C; DUTRA, J.S. Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. **Revista Brasileira de**

Orientação Profissional, v. 13, n. 2, p. 197-207, 2012. Disponível em:
<<https://www.redalyc.org/pdf/2030/203024746007.pdf>> Acesso em: 21 fev. 2026.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: Um debate em aberto.
Temáticas, Campinas, 22, 203-220. Disponível em:
<<https://doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977>> Acesso em 27 jul. 2025.