

Geração Z no Mercado de Trabalho: Inovação e Empreendedorismo como Eixos Transformadores.

Carolina Sousa Almeida, 071240029@faculdade.cefsa.edu.br, Faculdade Engenheiro Salvador Arena

Julia Helen Canuto, 071240037@faculdade.cefsa.edu.br, Faculdade Engenheiro Salvador Arena

Jullya Lima de Matos, 072240041@faculdade.cefsa.edu.br, Faculdade Engenheiro Salvador Arena

Marcelo Vianello Pinto, pro13343@cefsa.edu.br, Faculdade Engenheiro Salvador Arena

Resumo

A inserção da Geração Z no mercado de trabalho representa um marco nas transformações das práticas organizacionais e sociais. Caracterizados pela familiaridade com a tecnologia, valorização da diversidade, busca por propósito e espírito inovador, esses jovens desafiam modelos tradicionais de gestão e impulsionam novas formas de relacionamento e produção de valor nas empresas. Além disso, tendem a desenvolver iniciativas empreendedoras, seja por meio de startups, economia criativa ou intraempreendedorismo dentro das organizações. Este estudo tem como objetivo analisar o impacto da Geração Z no ambiente corporativo, destacando os principais desafios e oportunidades relacionados à inovação e ao empreendedorismo como caminhos para a transformação. A metodologia adotada é qualitativa, baseada em pesquisa bibliográfica exploratória e documental, além da aplicação de questionários com gestores. Os resultados obtidos evidenciam que compreender a Geração Z é fundamental para o desenvolvimento de estratégias que promovam ambientes inovadores, colaborativos e empreendedores.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional. Geração Z. Gestão Organizacional. Inovação. Empreendedorismo. Mercado de Trabalho.

Introdução

O mercado de trabalho está em constante transformação, moldado por avanços tecnológicos, novas formas de organização e, principalmente, pela chegada de novas gerações. Nos últimos anos, a Geração Z — composta por indivíduos nascidos, em geral, entre 1995 e 2010 — tem ingressado de forma mais significativa no ambiente profissional, trazendo consigo uma nova perspectiva sobre carreira, propósito e relações de trabalho. Diferentemente das gerações anteriores, esses jovens cresceram em um mundo hiperconectado, com fácil acesso à informação, forte presença das redes sociais e exposição a debates sobre diversidade, saúde mental, sustentabilidade e inovação desde cedo.

Esses fatores formaram uma geração que valoriza profundamente a autenticidade, a flexibilidade e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Além disso, apresentam um forte perfil empreendedor, seja pela abertura à criação de negócios próprios, seja pela busca de flexibilidade e autonomia no trabalho. O avanço da economia digital, a popularização das startups e a valorização da inovação como diferencial competitivo tornam a Geração Z um elemento central nas mudanças organizacionais. Contudo, ao entrarem no mercado de trabalho, muitos desses profissionais ainda se deparam com modelos empresariais enraizados em lógicas tradicionais, que valorizam rigidez hierárquica, longas jornadas presenciais e estabilidade acima da inovação e do empreendedorismo.

Essa diferença de visão gera um conflito crescente: de um lado, empresas que enfrentam dificuldades para entender e reter jovens talentos; de outro, profissionais que se sentem desmotivados, subestimados ou fora de lugar em ambientes que não acolhem suas expectativas e valores. Além disso, o avanço da automação, o crescimento do trabalho remoto e o surgimento de novas profissões também ampliam esse abismo geracional, exigindo das organizações uma reinvenção constante e dos jovens, uma capacidade de adaptação rápida. O desafio atual, portanto, não é apenas entender quem é a Geração Z, mas, principalmente, como construir pontes entre essa nova mentalidade e as necessidades do mercado, promovendo um ambiente mais inclusivo, inovador, sustentável e aberto ao empreendedorismo.

O conceito de gerações no ambiente de trabalho é amplamente discutido, mas ainda, de certa forma, indefinido. Mannheim (1993) trouxe uma das principais contribuições para a compreensão do conceito hoje utilizado. De acordo com ele, as gerações são dimensões analíticas importantes para a compreensão da dinâmica das mudanças sociais e das formas de pensar e agir de uma época. As gerações cultivam produtos específicos que, pela ação dos tempos históricos e biográficos, podem produzir mudanças sociais, mas que também podem ser resultado de transformações iniciadas pela geração anterior. É importante ressaltar que o que constrói uma geração não se relaciona somente com um tempo cronológico de nascimento. Não há um padrão temporal fixo para a formação de uma geração, que pode permanecer por dez, quinze anos ou até séculos, como ocorreu no período feudal. Assim, a caracterização de uma geração está também nos acontecimentos históricos que aproximam jovens de um mesmo período, compartilhando ideias, comportamentos e atitudes semelhantes.

Ao se analisar uma geração, portanto, o marco cronológico é apenas um dos pontos importantes de referência, mas que não pode ser considerado a verdade absoluta de um grupo da mesma faixa etária. Traçar o perfil de diferentes gerações é demasiadamente arriscado (CHIUZI; PIEXOTO; FUSARI, 2011), pois se trata de generalizações sobre grupos de jovens que convivem no mesmo espaço de tempo e enfrentam desafios semelhantes no ambiente de trabalho. Ainda assim, tendem a compartilhar formas de pensar, valores e mudanças de comportamento em relação às gerações anteriores.

Diante disso, o objetivo deste estudo é analisar o impacto da Geração Z no mercado de trabalho, identificando seus comportamentos, expectativas e valores, além de discutir como as organizações podem adaptar suas práticas de gestão organizacional para criar ambientes mais colaborativos, inovadores e empreendedores, alinhados com as necessidades dessa geração. Espera-se, com isso, compreender melhor a relação entre a Geração Z, inovação, inclusão, diversidade e os desafios e oportunidades que surgem com a convivência intergeracional no mercado profissional.

Metodologia

A pesquisa exploratória permite ao pesquisador conhecer mais profundamente o problema estudado, por meio do levantamento de informações que possibilitam desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias acerca do tema (GIL, 2008). Grande parte das pesquisas exploratórias envolve levantamento bibliográfico, entrevistas e análise de experiências que estimulam a compreensão do objeto investigado.

Conforme Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa exploratória é recomendada quando os dados sobre o objetivo do estudo são escassos, pois sua organização é versátil, considerando diversas questões associadas ao fato estudado. Essa flexibilidade justifica a escolha deste método para o presente estudo, que busca compreender melhor as características e expectativas da Geração Z no mercado de trabalho.

A pesquisa qualitativa, conforme Denzin e Lincoln (2006), é uma atividade situada que localiza o observador no mundo, envolvendo práticas interpretativas que tornam o mundo visível. Neste sentido, o

estudo utiliza a abordagem qualitativa para captar percepções e interpretações dos gestores acerca do perfil dos jovens da Geração Z.

Em relação aos objetivos, o estudo apresenta caráter exploratório e descritivo. Segundo Gil (2006), a pesquisa descritiva tem como finalidade principal a descrição das características de determinado fenômeno, neste caso, as principais características das gerações e seus comportamentos no ambiente de trabalho.

A pesquisa bibliográfica também é parte fundamental do estudo, utilizando-se de material já elaborado, como livros e artigos científicos, para fundamentar teoricamente a análise (GIL, 2006).

Além disso, o procedimento técnico adotado foi o levantamento, que consiste na interrogação de um grupo de pessoas com o objetivo de conhecer determinados comportamentos (GIL, 2006). Para isso, foram aplicadas entrevistas com gestores, buscando investigar suas percepções sobre o perfil da Geração Z no mercado de trabalho e suas escolhas profissionais. Gil (2006) define a entrevista como uma técnica em que o pesquisador formula perguntas diretamente ao entrevistado para obtenção de dados relevantes à investigação.

Após a coleta dos dados e a construção do referencial teórico, realizou-se uma análise criteriosa dos resultados com o intuito de identificar as características principais da Geração Z, assim como o perfil desse grupo no contexto profissional, segundo a visão dos gestores. Essa análise permitiu capturar as percepções acerca do comportamento, valores e expectativas da Geração Z no mercado de trabalho.

Por meio da aplicação dos questionários, foi possível identificar a visão dos gestores sobre o perfil dos jovens da Geração Z que estão iniciando suas carreiras, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada dos princípios e objetivos dessa geração nas organizações.

Resultados e discussão

Dependendo do contexto utilizado, o termo geração pode ter diferentes conceituações. Como expõe Weller (2010, p.205), esse termo “aparece como uma espécie de conceito guarda-chuva ou como categoria pouco teorizada”. Para Domingues (2002, p.70), “gerações se definem primeiramente por compartilharem uma posição biológica – nascimento e morte”. No entanto, não podem ser reduzidas a apenas isso, como o autor mesmo coloca esse ponto de vista meramente biológico soa estranho atualmente, “uma vez que a construção social das identidades é fenômeno amplamente estabelecido nas ciências sociais” (2002, p.77).

De acordo com Weller (2010) mesmo os indivíduos nascendo em um contexto social idêntico eles possuirão ações e estilos de vidas distintos, sendo assim, para este o meio social não é puramente determinante para a construção de grupos geracionais. No entanto, ele lembra também que, “a forma como grupos de uma mesma conexão geracional lida com os fatos históricos vividos por sua geração (por exemplo, a ditadura militar no Brasil), fará surgir distintas unidades geracionais no âmbito da mesma conexão geracional” (2010, p. 215).

Com base nessas premissas é possível observar que, as gerações estão cada vez se subdividindo em gêneros, classes e raças distintas. Tão logo emergem e multiplicam-se os grupos, simbolizados por suas preferências estéticas, comportamentos e valores por vezes muito semelhantes e relacionados com o contexto histórico em que cresceram.

Tabela 1 – Distribuição de informações para cada geração existente.

Geração	Ano de Nascimento (Início)	Ano de Nascimento (Fim)	Contexto Histórico Principal	Valores e Prioridades	Comportamento no Trabalho
Geração Silenciosa	1928	1945	Grande Depressão, Segunda Guerra Mundial, período pós-guerra e de reconstrução.	Respeito à autoridade, conformismo, segurança, estabilidade, disciplina, lealdade.	Dedicados, valorizam a hierarquia, buscam estabilidade e segurança no emprego, leais à empresa.
Baby Boomers	1946	1964	Pós-Segunda Guerra Mundial, Guerra Fria, movimentos civis, crescimento econômico.	Otimismo, idealismo, busca por prosperidade, foco no trabalho, individualismo, crença no progresso.	"Workaholics", veem o trabalho como fonte de identidade e status, buscam crescimento na carreira, valorizam promoções.
Geração X	1965	1980	Queda do Muro de Berlim, avanço da tecnologia (computadores pessoais, internet incipiente), divórcio, globalização.	Ceticismo, individualismo, independência, pragmatismo, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, adaptabilidade.	Valorizam autonomia, buscam flexibilidade, competentes, leais à sua carreira (mais do que à empresa), preferem resultados a horas extras.
Geração Y (Millennials)	1981	1996	Expansão da internet, redes sociais, boom das startups, crises econômicas globais, aumento da diversidade e inclusão.	Conectividade, propósito, diversidade, flexibilidade, colaboração, inovação, ativismo social, busca por significado.	Desejam feedback constante, buscam flexibilidade de horários e locais, valorizam propósito, querem um bom ambiente de trabalho, empreendedores.
Geração Z	1997	2012	Nativos digitais, smartphones,	Realismo, pragmatismo, autodidatismo,	Focados em resultados, valorizam feedback rápido e constante, buscam propósito e

			ascensão das mídias sociais, preocupações com mudanças climáticas e saúde mental, polarização política.	ativismo social e ambiental, autenticidade, inclusão, busca por segurança financeira.	impacto, preferem ambientes de trabalho dinâmicos, multitarefas.
Geração Alpha	2013	Em Curso	Inteligência Artificial, Metaverso, internet das coisas, educação personalizada, automação crescente.	Adaptabilidade extrema à tecnologia, curiosidade, inovação, fluidez de gênero e identidades, aprendizado contínuo, pensamento global.	Ainda em fase de formação educacional e de desenvolvimento, mas espera-se que valorizem a colaboração remota, automação, e a capacidade de aprender novas habilidades rapidamente.

Fonte: Autoria Própria (2025)

Na visão de McCrindle e Wolfinger (2009), apesar da existência de características similares entre os jovens de todas as eras, não se pode assumir que valores, atitudes, prioridades e metas das atuais gerações de jovens sejam os mesmos.

Segundo, Casella (2015), a geração Z, já nascida no contexto digital, perde e ganha o foco com muita facilidade. Então, não é que dificilmente se concentram em uma atividade única (MENE-ZES; MORAIS; RASSI, 2016), mas que essa concentração muda, rapidamente, a atenção de uma atividade para outra e é alterada em segundos, o que pode parecer que estão realizando mais de uma atividade ao mesmo tempo.

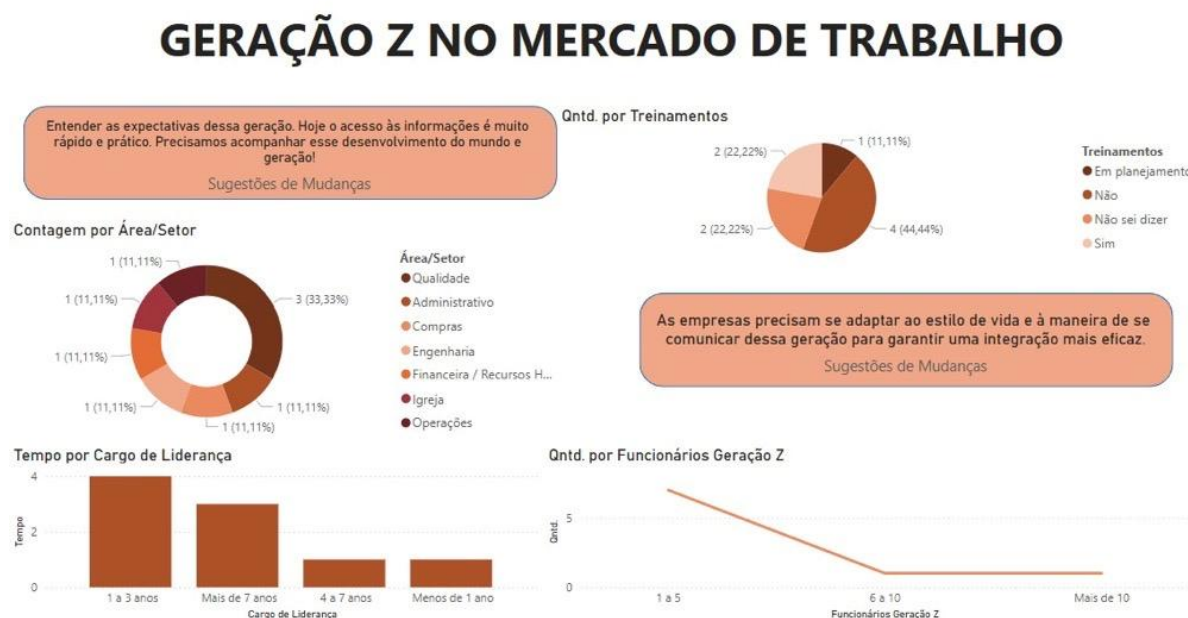
Isso resulta em outra característica da geração, a inquietude (MENEZES; MORAIS; RASSI, 2016). Por estarem cercados de aparatos tecnológicos, a rotatividade entre as tarefas se intensifica. A proximidade que tem com a tecnologia é tanta, que a literatura especializada recorre a neologismos para designá-los, como destaca Levickaite (2010) ao referir-se aos “online instantâneos”, em uma tentativa de nominar uma geração de usuários tecnológicos completos, que redefinem a existência pela “presença virtual”: “se você não está online, você não existe.” (CSOBANKA, 2016, p. 70).

Com isso, foi realizada uma pesquisa para obter dados de gestores/ líderes de equipes a fim de identificar a visão deles em relação ao perfil dos jovens da Geração Z que estão iniciando a carreira profissional.

A amostra da pesquisa contou com 9 respondentes, dos quais 33,33% são da área da qualidade, enquanto o restante se divide nas demais. O tempo por cargo de liderança varia entre 1 a mais de 7 anos, sendo o mais notado, de 1 a 3 anos. Ademais, um dos questionamentos foi se a empresa a qual o funcionário responde oferece treinamentos específicos para lidar com a Geração Z, e, contudo, os resultados, foram divididos em “não”, “não sei dizer”, “sim” e “em planejamento”, tendo um maior destaque para “não”.

Logo, vale destacar que, uma pesquisa recente da Udey aborda que, "A Geração Z valoriza profundamente o aprendizado contínuo e o desenvolvimento profissional. Pesquisas indicam que 65% dos trabalhadores dessa geração consideram o aprendizado essencial para o sucesso na carreira.". A análise detalhada dos indivíduos que participaram da pesquisa pode ser visualizada na Imagem 1.

Imagem 1: Análise dos dados referente a pesquisa de campo aplicada acerca da geração Z no mercado de trabalho.



Fonte: Autoria Própria (2025)

De acordo com a pesquisa aplicada entre gestores e líderes, em junho de 2025, os gestores reconhecem características marcantes da Geração Z, como o uso intenso de tecnologia, a criatividade e inovação, além da dificuldade em lidar com hierarquias tradicionais e a baixa tolerância à frustração. Essas características, quando associadas ao empreendedorismo, revelam um potencial transformador: jovens que buscam autonomia, propósito e impacto social tendem a criar novos modelos de negócio ou propor soluções inovadoras dentro das organizações.

Os gestores destacaram ainda a necessidade de treinamentos específicos para lidar com esse perfil profissional, bem como a importância de programas que estimulem o intraempreendedorismo, projetos colaborativos e a adoção de tecnologias emergentes. Essa postura não apenas favorece a retenção de talentos, mas também amplia a capacidade de inovação das empresas em um mercado altamente competitivo.

A percepção dos gestores quanto à necessidade de treinamentos específicos para lidar com a Geração Z é ainda incipiente, indicando uma lacuna importante para o desenvolvimento de estratégias eficazes de liderança (Gil, 2008). As estratégias já utilizadas, como feedbacks frequentes, projetos de inovação e incentivo ao trabalho em equipe, estão alinhadas com as recomendações de Tavares e Santos (2019), que enfatizam a importância da adaptação das práticas de gestão para engajar e reter esses profissionais.

Considerações finais

O ingresso da Geração Z no mercado de trabalho representa uma oportunidade ímpar para impulsionar inovação e empreendedorismo nas organizações. Os dados coletados e a análise bibliográfica indicam que, para além dos desafios de adaptação geracional, essa nova força de trabalho contribui para ambientes mais criativos, tecnológicos e voltados para soluções disruptivas. A convivência intergeracional, embora complexa, pode ser catalisadora de mudanças positivas quando as empresas adotam práticas que incentivem a criatividade, o diálogo e a liberdade de experimentação.

A pesquisa sugere que as empresas precisam se adaptar para acolher essa nova geração, ajustando suas práticas organizacionais para promover um ambiente mais inclusivo, colaborativo e inovador. A convivência intergeracional, embora desafiadora, também representa uma oportunidade para as organizações se reinventarem, incorporando novas perspectivas e práticas que atendam tanto às necessidades da Geração Z quanto às exigências do mercado em constante transformação. O estudo destaca a importância de integrar valores como diversidade e inclusão na cultura organizacional, para que as empresas possam reter e engajar os talentos dessa geração.

A pesquisa realizada com líderes de diferentes setores revelou insights valiosos sobre os desafios e oportunidades ao liderar profissionais da Geração Z. Essa geração, nascida a partir de 1995, apresenta características singulares como o uso intenso da tecnologia, busca por propósito no trabalho e necessidade de feedbacks constantes.

Esses aspectos são amplamente reconhecidos por especialistas. Segundo Silva et al. (2022), os jovens da Geração Z valorizam ambientes conectados digitalmente, desejam reconhecimento rápido e se engajam mais quando percebem um alinhamento entre seus valores pessoais e os da organização.

No entanto, os dados coletados mostraram que os líderes enfrentam dificuldades significativas ao lidar com essa geração. Entre os desafios mais citados estão: dificuldade em receber críticas, baixa tolerância à frustração e alta rotatividade. Uma pesquisa publicada por Martins et al. (2024) apontou que 36% dos jovens da Geração Z se sentem prontos para assumir posições de liderança, enquanto 24% ainda

demonstram incerteza, refletindo tanto a falta de experiência quanto a aversão aos modelos de liderança tradicionais.

Outro ponto relevante é que muitos líderes ainda não receberam treinamento específico para lidar com os profissionais dessa geração. Isso reforça a necessidade de as empresas investirem em capacitação e estratégias de liderança adaptadas ao perfil dos novos talentos. Como destaca Silva e Junior (2024), adaptar estilos de gestão para uma abordagem mais colaborativa, com foco em bem-estar e desenvolvimento, é essencial para manter esses colaboradores engajados.

Além disso, o relatório de Carloni et al. (2024) destaca que a Geração Z está moldando o futuro das lideranças ao exigir ambientes mais inclusivos, flexíveis e com maior abertura ao diálogo. A liderança tradicional, baseada apenas na hierarquia, tende a perder eficácia frente a esse novo cenário.

Portanto, para integrar melhor a Geração Z nas organizações, é fundamental investir em estratégias como planos de carreira claros, programas de inovação, flexibilidade de horários, comunicação transparente e promoção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Entender essa geração e adaptar a liderança às suas necessidades não é apenas uma demanda atual, mas uma condição indispensável para a sustentabilidade das empresas a médio e longo prazo.

Em última análise, entender as expectativas, os valores e os comportamentos da Geração Z não é apenas uma necessidade para a adaptação ao novo contexto profissional, mas também uma oportunidade para as organizações se diferenciarem no mercado. O desenvolvimento de estratégias que alinhem as necessidades dessa geração com as demandas do ambiente de trabalho será crucial para o sucesso a longo prazo das empresas, promovendo ambientes mais inovadores e sustentáveis, ao mesmo tempo em que atendem às expectativas de um mercado diversificado e em evolução.

Portanto, alinhar os valores da Geração Z com as estratégias organizacionais significa investir em inovação, apoiar iniciativas empreendedoras e fortalecer culturas empresariais abertas à transformação. Entender e incorporar esses elementos não é apenas uma necessidade de adaptação, mas uma condição essencial para a sustentabilidade e competitividade das organizações no futuro.

Referências

- CERIBELI, Harrison Bachion; LOURENÇO, Renata Figueiredo; SARAIVA, Carolina Machado. As dificuldades enfrentadas no mercado de trabalho e o bem-estar da geração Z. *Gestão e Conexões*, Mariana: Universidade Federal de Ouro Preto, v. 12, n. 2, p. 96–112, 2023. Disponível em: <https://www.repositorio.ufop.br/items/42d2807f-21da-4961-84e0-f8e9f558281e>. Acesso em: 2 de maio de 2025.
- CHIUZI, R.; PIEXOTO, A.; FUSARI, M. (2011). Gerações e o mercado de trabalho: desafios e oportunidades na convivência intergeracional. *Revista de Gestão*, 20(4), 45-56.
- COSTA, Débora. V. F.; COSTA, Marcos P. C.; LADEIRA, Lilian. O Conflito de Gerações e o Impacto no Ambiente de Trabalho. In: IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2013.
- DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Orgs.). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DOMINGUES, José M. Gerações, modernidade e subjetividade. *Tempo Social; Rev. Sociol. USP*, S. Paulo, 14(1): 67-89, 2002.
- FERREIRA, Allan Herison. Entre o emprego e o empreendedorismo: aspectos geracionais dos vínculos de trabalho de profissionais de TI dos quadros médios da cidade de São Paulo. 2018. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-30042019-111050/pt-br.php>. Acesso em: 20 de maio de 2025.
- GERHARDT, T.E; SILVEIRA, D.T. Métodos de pesquisa. Porto Alegre, RS: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LISBOA, Wellington T.; SANTOS, Wandressa P. dos. Características da Geração Z e suas influências na Comunicação Organizacional. In: XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, 2013.
- MALHEIRO, Bruna Miguel Leite. As motivações da geração Z no mercado de trabalho: a relação entre employer branding e retenção da geração Z. 2023. Dissertação (Mestrado em Gestão de Marketing) – Instituto Português de Administração de Marketing (IPAM), Porto, 2023. Disponível em: <https://comun.rcaap.pt/handle/10400.26/48676>. Acesso em: 20 de abril de 2025
- MANNHEIM, K. (1993). Estrutura das gerações. Editora da Universidade de São Paulo.