


**SAÚDE MENTAL, BEM-ESTAR E GESTÃO PESSOAL NA GERAÇÃO Z:
PERSPECTIVAS PARA EDUCAÇÃO E MERCADO DE TRABALHO**

**MENTAL HEALTH, WELL-BEING, AND PERSONAL MANAGEMENT IN GENERATION
Z: PERSPECTIVES FOR EDUCATION AND THE LABOR MARKET**

**SALUD MENTAL, BIENESTAR Y GESTIÓN PERSONAL EN LA GENERACIÓN Z:
PERSPECTIVAS PARA LA EDUCACIÓN Y EL MERCADO LABORAL**

 <https://doi.org/10.56238/arev7n9-127>

Data de submissão: 16/08/2025

Data de publicação: 16/09/2025

Líbia Raquel Gomes Vicente Ribeiro

Mestra em Gestão, Educação e Tecnologias (2024)

Instituição: Universidade Estadual de Goiás, Unidade Universitária de Luziânia

E-mail: libiaraquel100413@gmail.com

Levi Mariano Batista

Mestrando em Gestão, Educação e Tecnologias (2025)

Pesquisador da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás (2024)

Instituição: Universidade Estadual de Goiás, Unidade Universitária de Luziânia

E-mail: levimariano@gmail.com

Diego Rosa da Silva

Mestrando em Gestão, Educação e Tecnologias (2025)

Instituição: Universidade Estadual de Goiás, Unidade Universitária de Luziânia

E-mail: diegor.dasilva@aluno.ueg.br

Daniele Rosa da Silva Fonseca Gomes

Graduada em Direito (2019)

Instituição: Centro Universitário ICESP

E-mail: daniele.direito5@gmail.com

Wedna Lima de Ataides

Mestra em Ciências da Educação (2025)

Instituição: Universidad Del Sol

E-mail: profwednalima@gmail.com

Joelice Conceição de Oliveira

Especialista em Psicopedagogia Clínica e institucional (2018)

Instituição: Faculdade de Tecnologia e Ciências de Minas Gerais

E-mail: jooliver2324@gmail.com

Julyane Pitangui Abdalla Amorim

Especialista em Psicomotricidade

Instituição: Instituto A Vez do Mestre (2006)

E-mail: julyane_abdalla@hotmail.com

Cristina Naves de Deus
Especialista em Neuropedagogia com Ênfase em Psicanálise (2010)
Instituição: Faculdade de Ciências, Educação e Teologia do Norte do Brasil
E-mail: crisnavespsi@gmail.com

RESUMO

Este artigo sintetiza evidências brasileiras recentes sobre a Geração Z, nascida entre meados dos anos 1990 e o início dos anos 2010 e socializada em ambientes digitais, articulando características geracionais, recortes etários usados na literatura, perfis empíricos e implicações para o mercado de trabalho. Objetiva-se sistematizar e analisar criticamente, por meio de pesquisa documental/bibliográfica com abordagem qualitativa e análise de conteúdo, como os estudos descrevem valores laborais, engajamento, permanência/turnover e bem-estar, e quais implicações práticas emergem para a gestão de pessoas. Os resultados indicam valorização de flexibilidade, equilíbrio vida-trabalho, realização e propósito, ao lado de riscos psicossociais associados a pressões e barreiras de inserção. Mapeiam-se perfis como “defensores da qualidade de vida”, “equilibrados sob pressão” e “pragmáticos e independentes”, com ênfases em renda, autonomia e influência parental. Constata-se que políticas que combinam diálogo, reconhecimento, trilhas de desenvolvimento e arranjos flexíveis favorecem engajamento e permanência; a integração entre desenho do trabalho, suporte ao bem-estar e oportunidades de entrada mitiga barreiras e orienta ações em educação e no mercado de trabalho.

Palavras-chave: Geração Z. Mercado de Trabalho. Bem-Estar. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This article synthesizes recent Brazilian evidence on Generation Z, born between the mid-1990s and the early 2010s and socialized in digital environments, articulating generational characteristics, age brackets used in the literature, empirical profiles, and implications for the labor market. It aims to systematize and critically analyze, through documentary/bibliographic research with a qualitative approach and content analysis, how studies describe work values, engagement, retention/turnover, and well-being, and which practical implications emerge for people management. The results indicate an emphasis on flexibility, work-life balance, fulfillment, and purpose, alongside psychosocial risks associated with pressures and barriers to entry. Profiles are mapped such as "quality-of-life advocates," "balanced under pressure," and "pragmatic and independent," with emphases on income, autonomy, and parental influence. It is found that policies combining dialogue, recognition, development pathways, and flexible arrangements foster engagement and retention; the integration between job design, well-being support, and entry opportunities mitigates barriers and guides actions in education and in the labor market.

Keywords: Generation Z. Labor Market. Well-Being. People Management.

RESUMEN

Este artículo sintetiza evidencias brasileñas recientes sobre la Generación Z, nacida entre mediados de los años 1990 y comienzos de los 2010 y socializada en entornos digitales, articulando características generacionales, franjas de edad empleadas en la literatura, perfiles empíricos e implicaciones para el mercado laboral. Se pretende sistematizar y analizar críticamente, mediante investigación documental/bibliográfica con enfoque cualitativo y análisis de contenido, cómo los estudios describen valores laborales, compromiso, permanencia/rotación y bienestar, y qué implicaciones prácticas se derivan para la gestión de personas. Los resultados indican valoración de la flexibilidad, el equilibrio vida-trabajo, la realización y el propósito, junto con riesgos psicossociales asociados a presiones y

barreras de acceso. Se mapean perfiles como "defensores de la calidad de vida", "equilibrados bajo presión" y "pragmáticos e independientes", con énfasis en ingresos, autonomía e influencia parental. Se constata que las políticas que combinan diálogo, reconocimiento, itinerarios de desarrollo y arreglos flexibles favorecen el compromiso y la permanencia; la integración entre el diseño del trabajo, el apoyo al bienestar y las oportunidades de acceso mitiga barreras y orienta acciones en la educación y en el mercado laboral.

Palabras clave: Generación Z. Mercado Laboral. Bienestar. Gestión de Personas.

1 INTRODUÇÃO

A presença da Geração Z no mercado de trabalho brasileiro mobiliza debates sobre valores, expectativas, bem-estar e práticas de gestão de pessoas, em um cenário de intensa digitalização, reconfiguração de ocupações e maior atenção à saúde mental. A literatura nacional descreve jovens que valorizam flexibilidade, equilíbrio vida-trabalho, reconhecimento e desenvolvimento, mas que também enfrentam barreiras objetivas de inserção e riscos psicossociais. Esse quadro demanda leitura crítica, ancorada em evidências brasileiras, para orientar educação, empregabilidade e gestão organizacional (Da Silva; Pereira, 2023).

Diante desse contexto, como a literatura brasileira recente caracteriza a Geração Z em termos de valores, recortes etários e perfis empíricos, e quais implicações práticas esses achados apresentam para a gestão de pessoas, a inserção e a permanência no trabalho? Para responder à questão norteadora, o artigo toma como principais referências autores brasileiros de gestão e metodologia que fundamentam a análise e a interpretação dos achados (Dutra, 2017).

O estudo se justifica por três razões: (i) relevância social, ao tratar de transições escola-trabalho e de bem-estar juvenil em um país desigual; (ii) contribuição científica, ao sistematizar evidências nacionais dispersas e comparáveis sobre Geração Z; e (iii) utilidade prática, ao traduzir resultados em diretrizes de gestão (reconhecimento, trilhas de desenvolvimento, acordos de flexibilidade e apoio psicossocial) com potencial de reduzir rotatividade e favorecer engajamento (Ratier, 2023).

Analisar e sistematizar, por meio de análise de conteúdo de estudos brasileiros recentes, as características, os recortes etários, os perfis empíricos e as implicações práticas da Geração Z para a gestão de pessoas, a inserção e a permanência no trabalho.

O artigo adota método indutivo, partindo de evidências documentais para construir categorias e inferências sobre o fenômeno; dialoga, quando pertinente, com raciocínios dedutivos para confrontar categorias consolidadas na literatura de gestão e de saúde (Gil, 2019).

A caracterização da pesquisa trata-se de pesquisa aplicada, pois busca produzir conhecimento com finalidade prática para políticas educacionais, programas de empregabilidade e gestão de pessoas (Gil, 2019). A investigação é qualitativa, uma vez que privilegia interpretação, categorização temática e síntese de sentidos presentes nos documentos (Minayo, 2014). O estudo é exploratório-descritivo, porque mapeia recortes etários, valores e perfis e descreve implicações de gestão a partir do corpus selecionado (Gil, 2019).

O trabalho realiza pesquisa bibliográfica e documental, com foco em publicações brasileiras (artigos, dissertações/TCCs e documentos técnico-institucionais) sobre Geração Z, valores no trabalho, bem-estar, inserção e permanência. O corpus é organizado em planilha de controle (procedência, data,

tipo, escopo) e submetido a análise de conteúdo em cinco etapas: leitura exploratória, definição de unidades de registro, codificação via codebook, agrupamento temático e inferência/integração com referenciais (Lakatos; Marconi, 2017).

O objeto consiste no conjunto de documentos brasileiros que tratam da Geração Z e sua relação com o trabalho, incluindo instituições (universidades, órgãos públicos) e documentos oficiais/acadêmicos que reportam dados empíricos ou sínteses analíticas, a partir dos quais se derivam categorias como valores, perfis/âncoras, barreiras de inserção e implicações de gestão (Mesquita; Oliveira; Munhoz, 2020).

Após esta introdução, o artigo apresenta a fundamentação teórica, com conceitos e achados nacionais sobre características geracionais; na sequência, discute os recortes de nascimento utilizados para delimitar a Geração Z no Brasil e analisa sua inserção no mercado de trabalho; em seguida, sintetiza perfis empíricos identificados em estudos; então detalha a metodologia (pesquisa documental e análise de conteúdo); expõe e debate os resultados em eixos temáticos; e, por fim, apresenta as considerações com contribuições, limites e agenda de pesquisa futura (Dutra, 2017).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CARACTERÍSTICAS GERACIONAIS

A literatura brasileira recente descreve a Geração Z como jovens socializados de modo intenso em ambientes digitais, conectados com frequência, com preferência por interações rápidas, autonomia nas decisões e abertura a contextos inclusivos e flexíveis, ao mesmo tempo em que iniciam a trajetória ocupacional sob efeitos de crises econômicas e da pandemia, o que reconfigura expectativas e práticas de inserção laboral no Brasil.

Em termos de delimitação etária, trabalhos aplicados à realidade nacional operam com recortes entre meados dos anos 1990 e o fim da década de 2000, observando ainda que não há consenso sobre marcos de início e término entre gerações, o que recomenda tratar os contornos geracionais como construções analíticas, não como fronteiras fixas. Esses pontos aparecem em estudos que discutem as gerações no trabalho, destacando a utilidade prática de reconhecer perfis e preferências dos jovens para desenhar políticas de gestão e de apoio à transição escola-trabalho.

No plano das sociabilidades e do repertório tecnológico, a Geração Z é retratada como conectada às redes, com trânsito cotidiano em plataformas digitais, o que molda estilos de comunicação, expectativas de feedback imediato e preferência por estruturas menos hierarquizadas nas organizações, sem que isso elimine a valorização de cooperação, diversidade e propósito. O

dinamismo e a abertura a mudanças aparecem como traços marcantes, associados à busca por experiências profissionais variadas e à vontade de que o trabalho faça sentido e gere impacto positivo.

Quanto aos valores relacionados ao trabalho, convergem evidências nacionais para três eixos que orientam escolhas e avaliações: realização no trabalho, impacto social e prestígio profissional. A realização conecta gosto pelo que se faz, identificação com a atividade, autonomia para decidir como desempenhá-la e possibilidade de aprender de modo regular.

O impacto social traduz a expectativa de contribuir com a coletividade e de alinhar escolhas ocupacionais a valores pessoais, incluindo ética e responsabilidade socioambiental. O prestígio refere-se ao reconhecimento, à reputação da organização e à visibilidade do papel desempenhado, com efeitos sobre motivação e permanência. Estudos qualitativos mostram esses elementos emergindo de forma combinada, com ênfase em significado, reconhecimento e equilíbrio vida-trabalho.

Ao lado desses eixos de valor, cresce o peso atribuído a independência e estabilidade financeiras, dado o contexto brasileiro de precarização e competição acirrada por vagas, percepção que se intensificou durante e após a pandemia. Entre jovens universitários e recém-egressos, dados coletados em investigações brasileiras apontam que salário compatível, oportunidades claras de crescimento, clima não tóxico e reconhecimento sistemático figuram como fatores determinantes para reduzir intenção de desligamento, o que revela o entrelaçamento entre condições materiais, bem-estar e engajamento.

Evidências com a técnica das âncoras de carreira mostram a predominância da âncora estilo de vida entre jovens da Geração Z, isto é, a escolha por trajetórias que integrem, de modo conciliatório, necessidades pessoais, familiares e profissionais, com valorização de flexibilidade. A literatura lembra que a preferência por estilo de vida não implica descompromisso com o trabalho, mas reordena prioridades ao deslocar o emprego do foco principal. Resultados comparativos sugerem ainda que, entre respondentes com maior experiência laboral, cresce a busca por autonomia e independência, enquanto quem nunca trabalhou declara maior inclinação a dedicar-se a uma causa, o que reforça a heterogeneidade interna da geração.

A heterogeneidade também se expressa nas estratégias de inserção. Embora sejam nativos digitais, estudos com jovens de camadas populares mostram o recurso persistente a canais tradicionais para procurar emprego, como entrega presencial de currículos e redes informais locais, encontrado lado a lado com o uso de sites e aplicativos, o que relativiza estereótipos e evidencia desigualdades de acesso tecnológico e informacional. Ao mesmo tempo, os relatos indicam que muitos se sentem aptos a atuar em regimes híbridos, reconhecendo a aceleração da adoção tecnológica pelas empresas no período recente.

As expectativas quanto ao conteúdo do trabalho e à relação com as organizações combinam desejo de progressão mais rápida, repertórios de reconhecimento e experiências desafiadoras, com aspirações por vínculo e estabilidade, em contextos de incerteza. Pesquisas qualitativas nacionais evidenciam a centralidade da remuneração adequada, do orgulho de pertencer a organizações de prestígio e da importância de ambientes que ofertem liberdade para decidir como realizar tarefas e apoiem o equilíbrio entre as esferas da vida, dimensão que aproxima os jovens de anseios compartilhados por outras gerações no Brasil.

Outro traço recorrente é a atenção à ética e à reputação corporativa. A preferência por atuar em empresas que assumem responsabilidade social e ambiental, que demonstram transparência e que alinham discurso e prática aparece de forma evidente nas narrativas, funcionando como critério de escolha e de permanência. Esse achado dialoga com o eixo de impacto social e reforça a demanda por coerência organizacional no cotidiano de trabalho.

No campo das competências, a literatura educacional brasileira aponta que, além do domínio técnico, habilidades de autorregulação da aprendizagem, planejamento, monitoramento e gestão de metas se associam ao bem-estar acadêmico e à adaptação em transições, inclusive na passagem para o trabalho. Esses resultados sugerem que trajetórias de formação que cultivam autonomia, metas claras e estratégias de estudo funcionam como alavancas para a inserção ocupacional mais sustentável entre jovens.

As condições de saúde mental ganham destaque na caracterização geracional, visto que o acúmulo de pressões por desempenho, insegurança econômica e dinâmicas de conectividade permanente se associa a sofrimento psíquico, entre estudantes e recém-egressos.

Achados nacionais registram intensificação de sobrecarga emocional, ansiedade e sinais de exaustão, ao mesmo tempo em que recomendam redes de apoio, escuta qualificada e práticas institucionalizadas de cuidado nas instituições de ensino e nas organizações, com vistas a mitigar riscos e a favorecer permanência estudantil e laboral.

No mercado de trabalho, jovens trabalhadores brasileiros já vivenciam dimensões do burnout, associadas a roteiros de inserção marcados por maior rotatividade, baixa experiência prévia e trajetórias educacionais mais longas, o que produz menor tempo para apropriação do trabalho e construção de redes de suporte nas empresas. Essas evidências situam a necessidade de políticas que reduzam a exposição a estressores ocupacionais precoces e que ampliem oportunidades de qualificação, de modo a favorecer engajamento e trajetórias de desenvolvimento mais estáveis.

A literatura organizacional brasileira também registra uma tensão entre expectativas e realidade estrutural do emprego. De um lado, alguns jovens desejam vínculos de longa duração e progressão

vertical, com estabilidade e reconhecimento. De outro, transformações no mercado indicam declínio de carreiras lineares e expansão de trajetórias que exigem do indivíduo maior protagonismo, o que pode gerar frustração quando a progressão não ocorre no ritmo esperado. Essa distância entre expectativas e oportunidades representa uma barreira potencial ao alinhamento pessoa-trabalho, com efeitos sobre comprometimento e intenção de permanência.

Do ponto de vista das práticas de gestão valorizadas por jovens, estudos brasileiros indicam a importância de experiências de aprendizagem contínua, feedback frequente, reconhecimento explícito, trilhas de carreira transparentes e um clima organizacional saudável que promova pertencimento. Em levantamentos com universitários e recém-formados, a ausência desses elementos aparece associada a maior propensão ao turnover, enquanto arranjos que combinam oportunidade, escuta e suporte ao bem-estar favorecem engajamento e intenção de permanência.

A flexibilidade é descrita como eixo transversal, articulando tanto a organização do tempo, com preferência por alternativas híbridas e por autonomia sobre modos de executar tarefas, quanto o desenho do trabalho, com valorização de metas claras e de liberdade para inovar. Evidências colhidas durante a pandemia mostram que, mesmo em contextos de familiaridade limitada com plataformas de busca de vagas, muitos jovens expressam confiança em atuar remotamente, desde que recebam suporte tecnológico e que o desenho do posto contemple comunicação objetiva e acompanhamento próximo.

É importante considerar, ainda, como desigualdades estruturais modulam essas características. Em setores atingidos pela reforma trabalhista e por choques econômicos, cresce a exposição a vínculos fragilizados e a condições restritivas de seguridade, o que pressiona escolhas e eleva a centralidade de fatores como remuneração justa, estabilidade mínima e previsibilidade de crescimento. Essa moldura contextual ajuda a explicar por que os eixos de realização, impacto e prestígio convivem, no Brasil, com demandas muito concretas por proteção social e por trajetórias menos incertas.

Somando os achados, o perfil geracional que emerge da produção brasileira recente combina competências digitais, desejo de autonomia e de propósito, forte apreciação por reconhecimento e desenvolvimento, valorização de equilíbrio vida-trabalho e demanda por condições materiais e psicológicas que minimizem riscos em contextos de alta competição. A variabilidade interna é ampla, influenciada por origem social, experiência laboral prévia e trajetórias educacionais, o que recomenda que escolas e organizações abandonem leituras estereotipadas e invistam em políticas que articulem desenho de trabalho, desenvolvimento e cuidado com a saúde mental.

As características geracionais da Geração Z no Brasil refletem menos um conjunto fixo de traços e mais um feixe de disposições que se expressam conforme as oportunidades e as barreiras vividas por cada grupo de jovens. Para traduzir essas características em diretrizes práticas, as pesquisas

indicam que políticas de gestão que combinem trilhas de desenvolvimento claras, reconhecimento contínuo, flexibilidade negociada e ambientes de aprendizagem tendem a potencializar o engajamento e a reduzir o desligamento precoce.

Em paralelo, recomenda-se a institucionalização de práticas de cuidado, como programas de apoio psicossocial e arranjos de trabalho que respeitem limites e promovam recuperação, sem perder de vista a necessidade de corrigir assimetrias de acesso a recursos e oportunidades, observadas sobretudo entre jovens de camadas populares. Tais medidas dialogam diretamente com os eixos de valor da Geração Z e com as condições objetivas do mercado brasileiro, o que reforça a pertinência de intervenções integradas entre educação e trabalho.

Por fim, vale registrar que muitos dos elementos aqui descritos não substituem valores atemporais, como a importância de remuneração adequada e estabilidade mínima, mas se somam a eles, reordenando a hierarquia de preferências sob influência do contexto contemporâneo. No Brasil, jovens sinalizam apreço simultâneo por sentido, reconhecimento e equilíbrio, ao mesmo tempo em que avaliam as condições de carreira oferecidas pelas organizações, o que demanda diálogo contínuo para alinhar expectativas e experiências no início da trajetória ocupacional.

2.2 PERÍODOS DE NASCIMENTO DA GERAÇÃO Z

A definição do intervalo de nascimento que demarca a Geração Z é um passo metodológico necessário para interpretar evidências e comparar resultados entre estudos brasileiros, porque a bibliografia registra variações nos limites de início e fim desse grupo etário, o que pode afetar a composição das amostras e a leitura das tendências. Os trabalhos convergem em situar a origem da Geração Z na segunda metade da década de 1990, mas divergem quanto ao ano final, com propostas que vão do fim dos anos 2000 ao início dos anos 2010, razão pela qual este texto explicita as alternativas encontradas e justifica o recorte a ser adotado. Essa necessidade de transparência é destacada em revisões nacionais que mapeiam diferentes faixas de nascimento usadas na pesquisa aplicada ao mercado de trabalho (Pauli; Guadagnin; Ruffatto, 2020).

Uma síntese utilizada em estudo brasileiro recente apresenta um quadro com faixas empregadas por diferentes autores e fontes, indicando que a Geração Z pode aparecer demarcada, por exemplo, entre 1995 e 2010, ou entre 1996 e 2012, ao lado de recortes que a iniciam já na passagem de 1989 a 1990 e a estendem até 2010 ou 2012. Essa diversidade sugere que os limites geracionais são construções analíticas definidas em diálogo com objetivos de pesquisa e com eventos históricos associados à difusão de tecnologias digitais e ao contexto socioeconômico de socialização dos jovens.

O mesmo estudo registra que seu próprio recorte de trabalho adota 1995 a 2010, salientando, porém, que há alternativas coerentes com critérios distintos (Serafim, 2024).

Entre as alternativas mais frequentes no Brasil, encontra-se o intervalo 1995 a 2009, utilizado em pesquisas que investigam valores laborais e comportamentos ocupacionais de jovens em início de carreira. Esse recorte opera com uma borda final ligeiramente anterior a 2010, o que mantém a coesão da coorte para efeitos de análise do ingresso no trabalho em anos recentes, preservando a comparabilidade com outros delineamentos presentes na literatura nacional. Em publicações acadêmicas brasileiras, essa definição é empregada ao lado de caracterizações do perfil da geração em termos de socialização digital e de orientação valorativa (Ceribeli *et al.*, 2023b).

Também é recorrente o emprego de 1995 a 2010 como referência operacional. Esse recorte é útil quando a pesquisa busca alinhar a coorte a marcos de difusão da internet, de acesso crescente a smartphones e de intensificação do uso de plataformas digitais no cotidiano escolar e familiar, fatores destacados em trabalhos brasileiros que discutem dinâmicas e características geracionais no ambiente de estudo e de trabalho. A opção por 1995 a 2010 aparece explicitada em sínteses de literatura que organizam gerações, definem períodos e sugerem implicações para a gestão nas organizações (Spada; Gonçalves; Ruffatto, 2024).

Alguns estudos nacionais admitem um recorte, descrevendo a Geração Z como composta por nascidos após 1990, o que desloca a fronteira de início alguns anos para trás e amplia a janela de observação. Essa escolha costuma vir acompanhada de justificativas relacionadas ao ritmo da revolução digital no país, ao acesso às tecnologias de informação e comunicação e à interpretação de mudanças culturais como referências comuns de socialização. Ao reconhecer esse uso, os autores recomendam explicitar a finalidade do recorte, para que a composição amostral fique clara ao leitor (Mesquita, Oliveira e Munhoz, 2020).

Há também estudos que justificam o início em 1995 por entender que esse ano coincide com a popularização ampla da web e com a chegada de serviços e aplicativos que passaram a integrar a socialização de crianças e adolescentes. Em paralelo, definem-se limites finais entre 2009 e 2012, de acordo com a ênfase atribuída a eventos ou contextos que marcam a passagem para o ciclo seguinte, identificado como Geração Alfa. Essa lógica histórico-tecnológica aparece sintetizada em revisões que descrevem a Geração Z como primeira geração imersa em ambientes digitais durante a infância (Mesquita, Oliveira e Munhoz, 2020).

A coexistência de diferentes recortes reflete decisões de pesquisa que dialogam com critérios de comparabilidade internacional, com a finalidade do estudo e com a disponibilidade de dados. Em alguns casos, o recorte privilegia a proximidade com trabalhos estrangeiros que adotam 1997 a 2012,

em outros, privilegia-se a sintonia com práticas brasileiras que já consolidaram 1995 a 2009 ou 1995 a 2010 em levantamentos com estudantes e trabalhadores iniciantes. Em qualquer cenário, declarar o intervalo e indicar sua justificativa evita interpretações equivocadas quando resultados são comparados entre trabalhos com composições etárias diferentes (Pauli; Guadagnin; Ruffatto, 2020).

As escolhas de fronteira impactam especialmente pesquisas que comparam Geração Z e Geração Y, já que a posição do ano de 1994 ou 1995 altera a distribuição das idades nas amostras. Em estudos brasileiros, a geração Y costuma ser delimitada até 1994, o que favorece o uso de 1995 como início da Geração Z. Esse arranjo reduz a sobreposição e simplifica a construção de grupos em análises quantitativas, preservando a continuidade entre coortes. A clareza sobre a passagem entre Y e Z é relevante em diagnósticos organizacionais e em levantamentos com alunos concluintes de graduação (Ceribeli *et al.*, 2023a).

Ao considerar o ano final, adotar 2009 estabelece um recorte alinhado a estudos de inserção laboral realizados até o início da década de 2020, nos quais os participantes já vivenciaram a transição estudo trabalho. Adotar 2010 amplia um ano e pode incluir respondentes que ainda estão em fase de escolarização superior no momento de levantamento, dependendo da data de coleta. Para estudos sobre valores no trabalho, engajamento e permanência, ambas as opções têm sido utilizadas, com diferenças pequenas na composição etária que precisam ser reconhecidas na interpretação dos achados (Ceribeli *et al.*, 2023a Ceribeli *et al.*, 2023b).

Em levantamentos por questionário com jovens brasileiros, há exemplos explícitos da utilização de 1995 a 2009 como critério de inclusão, o que organiza a amostra de modo consistente com a presença de participantes que já concluíram ou estão concluindo a graduação e que se encontram em transição para o trabalho formal. Esse tipo de critério aparece detalhado em apêndices e roteiros de coleta de dados, o que auxilia a replicação e a comparação entre estudos. Essa prática reforça a utilidade de declarar a faixa adotada diretamente no instrumento (Silva, 2021).

A literatura nacional também enfatiza que escolhas de faixa etária podem ser conectadas a eventos formativos que distinguem segmentos internos da Geração Z, como a difusão de internet banda larga e a popularização de smartphones. Estudos brasileiros descrevem a geração como habituada a interfaces digitais desde cedo, o que se relaciona com preferências por ambientes de aprendizagem e de trabalho com maior uso de tecnologia e com comunicação mais célere, ainda que haja variação conforme origem social e acesso a recursos. Essa caracterização sustenta recortes que começam em meados dos anos 1990 (Silva, 2021; Serafim, 2024).

No contexto das pesquisas sobre mercado de trabalho, a opção por 1995 a 2009 tem sido útil para relacionar a Geração Z a ciclos de ingresso que ocorreram antes e depois de choques como a

pandemia de covid-19. Alguns trabalhos explicitam que os nascidos no início do período já ingressaram no mercado, enquanto os do fim do período estão concluindo estudos ou nas primeiras experiências profissionais, o que orienta recortes analíticos dentro da própria coorte. A transparência sobre essas diferenças auxilia na leitura de resultados de engajamento e de bem-estar (Ceribeli *et al.*, 2023b).

Quando o objetivo é aproximar-se de referenciais internacionais que estabelecem 2012 como limite final, pesquisadores no Brasil podem preferir 1996 a 2012, para alinhar comparações com estudos de amplitude global, embora esse recorte ainda não seja o mais frequente em levantamentos nacionais sobre valores e inserção laboral. A decisão depende do foco do trabalho e da necessidade de compatibilizar dados com bases externas. Em qualquer caso, recomenda-se documentar a razão da escolha e discutir as possíveis implicações para a composição da amostra (Serafim, 2024).

Também há exemplos de recortes que começam em 1993 ou 1994, utilizados em estudos brasileiros que privilegiaram a aderência a fontes específicas ou a comparações com coortes imediatamente anteriores. Esses desenhos ampliam a coorte e aumentam a heterogeneidade etária, o que pode ser desejável em análises que investigam transições em períodos longos, mas exige cuidado ao interpretar resultados agregados. As justificativas costumam dialogar com marcos de socialização tecnológica e com mudanças no sistema educacional (Ceribeli *et al.*, 2023a).

A própria noção de geração, tal como mobilizada por estudos brasileiros, é compreendida como recorte temporal que agrega pessoas que compartilharam experiências sociais e históricas que as aproximam em determinados comportamentos e valores. Essa concepção favorece o entendimento de que fronteiras rígidas não são essenciais para que a categoria seja analiticamente útil, desde que o período escolhido seja razoável e coerente com a questão de pesquisa. Por isso, variações justificadas de alguns anos nos limites não invalidam a comparação, desde que relatadas com precisão (Mesquita, Oliveira e Munhoz, 2020).

Tabela 1: Recortes de nascimento da Geração Z usados em estudos brasileiros

FONTE	INTERVALO DE NASCIMENTO ADOTADO	OBSERVAÇÕES
Ceribeli <i>et al.</i> , 2023a	1995–2009	Recorte aplicado a estudos de valores no trabalho e inserção laboral, favorece amostras de jovens já na transição estudo-trabalho.
Serafim, 2024	1995–2010	Usado em sínteses nacionais que articulam socialização digital na infância e passagem para Geração Alfa após 2010.
Serafim, 2024	1996–2012	Alternativa para comparabilidade com referenciais internacionais,

		menos frequente em levantamentos nacionais.
Mesquita; Oliveira; Munhoz, 2020	“Após 1990”	Recorte amplo, justificado por marcos de socialização tecnológica no país; exige explicitar objetivo do estudo.
Silva, 2021	Y até 1994; Z a partir de 1995	Delimitação útil para separar coortes em comparações Y vs. Z em diagnósticos organizacionais.

Fonte: Elaboração própria (2025) a partir de Serafim (2024); Ceribeli *et al.* (2023a); Mesquita, Oliveira e Munhoz (2020); Silva (2021).

Dado esse panorama, este artigo adota o intervalo 1995 a 2010 como referência. A escolha se apoia em sínteses brasileiras que organizam as definições de Geração Z e explicitam esse recorte como uma alternativa coerente com a socialização digital de infância e adolescência, com a delimitação da Geração Y até 1994 e com a passagem para a Geração Alfa após 2010. Além disso, trata-se de faixa que aparece em revisões nacionais e que permite comparações com estudos que analisam ingresso e permanência no trabalho na década de 2020 (Serafim, 2024).

Para manter a comparabilidade com pesquisas que adotam 1995 a 2009, as análises também serão apresentadas com essa alternativa de recorte, quando pertinente, em descrições de amostras e em notas metodológicas. Essa dupla referência facilita a leitura de achados e a interlocução com estudos de valores no trabalho, engajamento e intenção de permanência que empregam 2009 como limite. A estratégia atende à diversidade de usos identificada em publicações nacionais (Ceribeli *et al.*, 2023a).

A seção de métodos explicitará o intervalo eleito e os critérios de inclusão, com indicação do ano de nascimento dos respondentes e dos procedimentos adotados para lidar com casos no limite superior ou inferior da faixa. Essa prática é observada em estudos brasileiros que descrevem, no próprio instrumento de pesquisa, as opções de resposta para o ano de nascimento, o que melhora a precisão do recorte e a transparência da coleta. Procedimentos dessa natureza reduzem ambiguidade e facilitam a replicação (Silva, 2021).

A adoção de um recorte explícito é relevante porque o grau de exposição a tecnologias e a eventos socioeconômicos pode variar entre a coorte inicial da Geração Z e a coorte final, o que se traduz em diferenças de experiência escolar, de acesso a plataformas e de percepções sobre trabalho. A literatura brasileira sobre gerações e trabalho lembra que essas diferenças contextuais estão na base do conceito de geração, de modo que o recorte escolhido deve refletir a lógica de socialização comum do grupo estudado. Essa compreensão orienta a escolha de intervalos em meados dos anos 1990 até 2009 ou 2010 (Mesquita, Oliveira e Munhoz, 2020).

A a literatura nacional apresenta três famílias de recortes para a Geração Z, cada qual com implicações metodológicas específicas. A primeira se inicia em 1995 e termina em 2009,

concentrando-se em estudos de valores e inserção laboral. A segunda se inicia em 1995 e termina em 2010, aproximando-se de sínteses que relacionam gerações a marcos de socialização digital e à passagem para a Geração Alfa. A terceira amplia o limite final para 2012 ou desloca o início para 1990, escolhas usuais quando se busca compatibilidade com fontes internacionais ou coberturas temporais extensas. Independentemente da família escolhida, o essencial é indicar, no texto, o período adotado e as razões para tanto (Serafim, 2024; Mesquita, Oliveira e Munhoz, 2020; Ceribeli *et al.*, 2023).

Por fim, vale registrar que os intervalos adotados nas pesquisas brasileiras não operam isoladamente do objetivo de cada estudo, motivo pelo qual a discussão de faixas de nascimento deve vir acompanhada da explicação de como essas faixas se relacionam com o fenômeno investigado. Em investigações sobre valores laborais, por exemplo, é pertinente explicitar em que medida o recorte captura coortes que já ingressaram no trabalho e como isso se conecta a indicadores de engajamento e permanência. Essa perspectiva, presente nas publicações nacionais, reforça a importância de alinhar escolhas temporais e questão de pesquisa (Ceribeli *et al.*, 2023).

Caso haja necessidade de diálogo com bases que utilizem recortes diferentes, recomenda-se explicitar as diferenças e, quando possível, produzir análises de sensibilidade, apresentando resultados com mais de um intervalo. Essa prática favorece a leitura comparada e diminui o risco de conclusões condicionadas por uma única escolha temporal. Estudos nacionais recentes chamam atenção para a inexistência de marcação definitiva e para a conveniência de registrar as opções adotadas ao longo do trabalho. Essa precaução metodológica contribui para a robustez das conclusões (Serafim, 2024).

2.3 A GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO

A inserção da Geração Z no mercado de trabalho brasileiro reúne expectativas quanto a flexibilidade, equilíbrio entre vida e trabalho, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento, ao lado de constrangimentos estruturais como exigência de experiência prévia e disponibilidade limitada de vagas. Esses elementos aparecem em levantamentos com jovens da administração e com respondentes da Geração Z em geral, que relacionam práticas de gestão às decisões de permanência e à intenção de desligamento, articulando preferências por diálogo com lideranças, remuneração compatível e condições de trabalho previsíveis com trajetórias de carreira em início de ciclo produtivo (Da Silva; Pereira, 2023).

No plano das práticas de gestão, evidências brasileiras indicam que políticas que asseguram feedback frequente, reconhecimento objetivo, metas definidas e caminhos de progressão documentados contribuem para reduzir a intenção de saída entre jovens, desde que combinadas com flexibilidade de tempo e de lugar, autonomia no modo de executar tarefas e clima organizacional

colaborativo. Esses mecanismos se associam a expectativas de justiça e de transparência e orientam avaliações sobre pertencimento e desenvolvimento, compondo uma base para decisões de retenção em setores com rotatividade entre iniciantes de carreira (Brasil, 2025).

A literatura também descreve a relevância da liderança acessível e do diálogo cotidiano, com abertura para escuta e mediação de conflitos, como componentes do vínculo entre jovens e organizações. Em cenários de transformação tecnológica, a presença de líderes que integram orientação técnica, apoio socioemocional e reconhecimento de resultados contribui para sustentar engajamento, quando as demandas de aprendizagem são elevadas. Estudos brasileiros sugerem que essas dimensões, combinadas a políticas de remuneração estratégica, operam como fundamento para retenção de profissionais em início de trajetória (Silva, 2021).

Tabela 2: Elementos valorizados pela Geração Z e práticas correspondentes

Elemento valorizado	Práticas de gestão correspondentes	Indicadores de acompanhamento	Fontes
Flexibilidade	Políticas de jornada e local de trabalho, autonomia na execução, acordos de disponibilidade	Aderência a acordos, satisfação com arranjos, impacto no absenteísmo	Silva; Brasil, 2025; Ceribeli et al., 2024
Equilíbrio vida-trabalho	Planejamento de cargas, pausas e recuperação, gestão do tempo	Rotatividade, relatos de sobrecarga, uso de benefícios de saúde	Santos; Ratier, 2023; Pereira, 2022
Diálogo com lideranças	Rotinas de feedback, reuniões de alinhamento, canais de escuta	Frequência de feedback, clareza de objetivos, percepção de justiça	Silva, 2021; Silva; Brasil, 2025
Reconhecimento	Critérios transparentes, ritos simples de valorização, recompensas por contribuição	Participação em programas, correlação com engajamento	Pereira, 2022; Da Silva; Pereira, 2023
Remuneração e desenvolvimento	Estruturas salariais claras, trilhas de carreira, mentoria e capacitação	Tempo até primeira promoção, adesão a trilhas, intenção de permanência	Ceribeli et al., 2024; Graner; Cerqueira, 2019

Fonte: Elaboração própria (2025)

As barreiras de entrada ao trabalho formal permanecem como um eixo de análise, com destaque para a exigência de experiência prévia em processos de seleção, a escassez de vagas em segmentos específicos e os efeitos recentes de choques sanitários e econômicos. Entrevistas com jovens em busca do primeiro emprego ou de recolocação registram frustração diante de tentativas não sucedidas e sentimentos de ansiedade e desgaste emocional, o que conecta a discussão de inserção com temas de saúde mental e com a necessidade de abordagens institucionais que apoiem o período de transição escola trabalho (Ceribeli *et al.*, 2023b).

A dimensão de saúde mental atravessa as experiências de estudantes e de jovens trabalhadores, com relatos de sobrecarga emocional, ansiedade e sinais de exaustão em contextos de incerteza educacional e laboral. Pesquisas com trabalhadores jovens indicam componentes do burnout em etapas iniciais de carreira, relacionando rotinas exigentes, baixa previsibilidade e redes de apoio incipientes a manifestações de esgotamento. Esses achados orientam a recomendação de programas de apoio psicossocial, de supervisão próxima no período de adaptação e de práticas organizacionais que favoreçam recuperação e equilíbrio (Santos; Ratier, 2023).

Preferências de carreira entre integrantes da Geração Z aparecem descritas por meio das âncoras de Schein, com destaque para a âncora estilo de vida, que integra trabalho, família e interesses pessoais e valoriza flexibilidade de arranjos. Resultados sugerem variações por gênero e por experiência prévia, com maior ênfase em autonomia e independência entre respondentes com vivência laboral e orientação a causas entre aqueles que ainda não trabalharam. Essa heterogeneidade interna convida a estratégias segmentadas de desenvolvimento e de desenho de trabalho (Mesquita; Oliveira; Munhoz, 2020).

As estratégias de busca por oportunidades revelam contrastes entre grupos sociais. Mesmo entre jovens familiarizados com tecnologias digitais, estudos registram recurso a canais tradicionais nas etapas de procura por vagas, como entrega presencial de currículos e redes informais locais, coexistindo com uso de plataformas e aplicativos. Esse quadro sugere que desigualdades de acesso à informação e infraestrutura modulam a inserção e exigem ações que combinem orientação profissional, qualificação e facilitação de acesso a canais digitais de seleção e recrutamento (Ceribeli et al., 2023).

Em termos setoriais, evidências sobre o segmento industrial durante o período pandêmico indicam engajamento em nível intermediário entre jovens, com papel de reconhecimento, incentivos e desenho de recompensas para sustentar desempenho e intenção de permanência. Esses resultados ajudam a dimensionar como choques externos se refletem nas avaliações dos trabalhadores e como políticas de valorização e de comunicação objetiva mitigam incertezas e suportam a continuidade de vínculos empregatícios em ambientes de produção (Pereira, 2022).

No desenho organizacional, estudos nacionais apontam a utilidade de revisar descrições de cargos, adotar métodos de trabalho colaborativos, ampliar autonomia na execução e incorporar tecnologias que simplifiquem processos e reduzam redundâncias. Em perspectiva estratégica, a literatura recomenda o alinhamento às agendas ambiental, social e de governança, dado que critérios de responsabilidade e coerência entre discurso e prática informam decisões de candidatura e de permanência entre jovens que associam sentido e reputação às escolhas de emprego (Da Silva; Pereira, 2023).

A articulação entre educação e trabalho emerge como elemento de transição, com ênfase em competências de autorregulação da aprendizagem que incluem planejamento, monitoramento e gestão de metas. Pesquisas brasileiras sugerem que trajetórias formativas que desenvolvem autonomia e estratégias de estudo favorecem adaptação a contextos de trabalho que demandam aprendizado contínuo, o que se relaciona com menor desgaste na passagem entre etapas, com maior clareza de objetivos e com construção de repertórios profissionais consistentes (Zoltowski; Teixeira, 2020).

O debate geracional no Brasil também recomenda prudência na leitura de diferenças entre grupos etários, sinalizando que semelhanças e sobreposições coexistem com distinções de expectativas. Estudos sobre valores e recompensas sugerem que demandas por reconhecimento, remuneração adequada e oportunidades de crescimento apresentam continuidade entre gerações, embora a Geração Z costume atribuir importância a flexibilidade e a equilíbrio entre esferas da vida. Essa observação reforça a pertinência de diagnósticos organizacionais que combinem dados por faixa etária com análises de contexto (Da Silva; Pereira, 2023).

As implicações para gestão incluem programas de entrada estruturados, com integração planejada, mentoria voltada a competências técnicas e socioemocionais e rotinas de feedback regulares, além de comunicação transparente sobre expectativas e critérios de avaliação. Em ambientes com exigência de experiência prévia, iniciativas que reconhecem participação em projetos acadêmicos, estágios e atividades extensionistas podem reduzir barreiras iniciais. Onde a competição por vagas é elevada, práticas de recrutamento que ampliam o alcance a candidatos de diferentes perfis sociais e regionais contribuem para equidade de acesso (Silva, 2021; Ceribeli et al., 2024).

A discussão sobre permanência e desligamento precoce aponta que políticas de reconhecimento, investimentos em desenvolvimento e rotas de progressão previsíveis operam em conjunto com condições materiais e com bem-estar psicossocial. O equilíbrio entre vida e trabalho ganha centralidade quando a intensidade das rotinas se eleva, e organizações que oferecem ajustes de jornada, espaços de escuta e suporte a saúde mental relatam percepção de clima mais favorável e menor propensão à saída entre jovens. Esses resultados indicam que retenção não decorre apenas de remuneração, mas de um conjunto de práticas consistentes ao longo do tempo (Pereira, 2022; Santos; Ratier, 2023).

Em síntese, a presença da Geração Z no mercado de trabalho brasileiro envolve um conjunto de preferências por flexibilidade, diálogo, reconhecimento e desenvolvimento, associado a desafios de inserção e a questões de saúde mental. As respostas organizacionais alinhadas a esses achados combinam desenho de trabalho com autonomia, métodos colaborativos, incentivos ajustados e práticas de cuidado, além de comunicação objetiva e coerência entre discurso e prática. A literatura nacional

indica que avanços nessa direção fortalecem engajamento e intenção de permanência, ao mesmo tempo em que ampliam oportunidades de entrada e mitigam efeitos de incerteza no início das trajetórias ocupacionais (Silva; Brasil, 2025; Ceribeli et al., 2024; Pereira, 2022).

2.4 QUAIS PERFIS AS PESQUISAS ENCONTRARAM?

A literatura brasileira recente descreve perfis de jovens da Geração Z a partir de dois eixos complementares, valores e trajetórias, e de duas lentes analíticas recorrentes, tipologias empíricas por agrupamentos e âncoras de carreira. Esses perfis conectam preferências por flexibilidade, equilíbrio entre vida e trabalho, diálogo com lideranças, reconhecimento e remuneração compatível a condições objetivas de inserção e permanência, compondo um quadro útil para a gestão de pessoas e para políticas de transição escola trabalho no país (Da Silva; Pereira, 2023).

No plano axiológico, as pesquisas apontam três orientações que ajudam a diferenciar perfis. A primeira enfatiza realização, que envolve gostar do que se faz, identificar-se com a atividade, aprender de modo contínuo e ter autonomia para decidir como executar tarefas. A segunda valoriza impacto social, que relaciona o trabalho a contribuição coletiva, responsabilidade socioambiental e coerência ética. A terceira organiza-se em torno de prestígio, que inclui reputação organizacional, visibilidade do papel e reconhecimento simbólico. Essas orientações convivem com atenção a independência e estabilidade financeiras, dadas as condições do mercado de trabalho brasileiro e as barreiras de entrada que atingem jovens em início de carreira (Ceribeli et al., 2024).

Além dos eixos de valor, estudos por agrupamento descrevem três perfis empíricos com variações de renda, influência parental e prioridades. Um primeiro grupo, recorrente em levantamentos locais, reúne defensores da qualidade de vida, para quem flexibilidade, equilíbrio e autonomia na organização do tempo orientam escolhas e avaliações do vínculo. Um segundo grupo, descrito como equilibrados sob pressão, combina importância atribuída a equilíbrio e desempenho com exposição a pressões familiares e de redes sociais, demandando apoio psicossocial, critérios de avaliação transparentes e comunicação consistente. Um terceiro grupo, pragmático e independente, mantém apreço por flexibilidade e equilíbrio em níveis moderados e atribui peso a autonomia de execução, metas e resultados, com foco direto em progressão e condições materiais (Silva; Brasil, 2025).

Quadro 1: Perfis empíricos mapeados e implicações de gestão

Perfil identificado em estudos brasileiros	Marcas predominantes	Necessidades de gestão	Riscos se não atendido	Evidências
Defensores da qualidade de vida	Valorização de flexibilidade, equilíbrio entre vida e	Acordos de flexibilidade, autonomia de	Aumento de intenção de saída e	Ceribeli et al., 2024; Silva; Brasil, 2025

	trabalho, autonomia na organização do tempo, busca de propósito	execução, apoio a bem-estar, trilhas de desenvolvimento claras	queda de engajamento	
Equilibrados sob pressão	Importância de equilíbrio e desempenho, pressão familiar e de redes sociais, necessidade de apoio	Supervisão próxima no início, critérios de avaliação definidos, apoio psicossocial, comunicação objetiva	Estresse, ansiedade e desgaste na transição, ruído em avaliações	Ceribeli et al., 2024; Santos; Ratier, 2023
Pragmáticos e independentes	Ênfase em autonomia de execução, metas, resultados e condições materiais	Metas negociadas, ciclos de feedback, progressão definida, reconhecimento por resultados	Desalinhamento entre expectativas e recompensas, rotatividade	Silva; Brasil, 2025; Pereira, 2022

Fonte: Elaboração própria a partir de Silva e Brasil (2025); Ceribeli et al. (2024); Pereira (2022); Santos e Ratier (2023).

As âncoras de carreira ajudam a qualificar esses perfis ao indicarem motivações dominantes na definição de caminhos profissionais. Entre integrantes da Geração Z, pesquisas nacionais registram predominância da âncora estilo de vida, que busca conciliar dimensões familiares, pessoais e profissionais por meio de arranjos flexíveis de tempo e espaço. Resultados sugerem diferenças por experiência laboral e gênero, com ênfase em autonomia e independência entre quem já trabalhou e inclinação a causas sociais e estabilidade entre respondentes sem experiência prévia, o que reforça a heterogeneidade interna da geração e indica a necessidade de políticas segmentadas de desenvolvimento (Mesquita; Oliveira; Munhoz, 2020).

Quadro 2: Âncoras de carreira e tendências observadas entre jovens da Geração Z

Âncora de carreira (Schein)	Indícios entre jovens Z	Diferenças observadas	Implicações para gestão de pessoas	Fonte
Estilo de vida	Busca de compatibilização entre trabalho, família e interesses pessoais, preferência por arranjos flexíveis	Variações por gênero e experiência laboral	Políticas de flexibilidade, desenho de jornada, autonomia na execução	Mesquita; Oliveira; Munhoz, 2020
Autonomia/independência	Relevância maior entre quem já trabalhou, foco em decidir como realizar tarefas	Diferenças por trajetória de trabalho	Clareza de metas, espaço decisório, feedback contínuo	Mesquita; Oliveira; Munhoz, 2020
Segurança/estabilidade	Peso maior em alguns segmentos e em quem está sem experiência prévia	Relação com condições de mercado e trajetória educacional	Rotas de progressão, comunicação sobre critérios, previsibilidade	Mesquita; Oliveira; Munhoz, 2020
Dedicação a uma causa	Maior orientação a impacto social em parte dos	Associação com valores pessoais e contexto formativo	Projetos com impacto social, coerência ASG,	Mesquita; Oliveira;

	respondentes sem experiência		comunicação de propósito	Munhoz, 2020
Administração/gerência; técnico/funcional; criatividade/empreendedorismo	Preferências que variam por gênero e por experiência	Heterogeneidade interna da geração	Trilhas por competência, mentoria e experiências rotativas	Mesquita; Oliveira; Munhoz, 2020

Fonte: Elaboração própria (2025) a partir de Mesquita, Oliveira e Munhoz (2020).

A presença de pressões contextuais e de barreiras de inserção repercute em perfis marcados por experiências emocionais desafiadoras no processo de busca de emprego. Entrevistas com jovens em busca do primeiro emprego ou de recolocação relatam ansiedade, frustração e desgaste ao lidar com exigência de experiência prévia e baixa oferta de vagas, com recortes de gênero e efeitos da pandemia sobre rotinas e expectativas. Esse quadro atravessa todos os perfis identificados e dialoga com achados sobre saúde mental de estudantes e trabalhadores jovens, que indicam sinais de exaustão e necessidade de redes de suporte e de procedimentos de acolhimento institucional (Ceribeli et al., 2024; Santos; Ratier, 2023).

A dimensão da saúde também diferencia prioridades e necessidades dos perfis. Entre defensores da qualidade de vida e equilibrados sob pressão, destaca-se a demanda por práticas de cuidado e por rotinas que respeitem limites, com horários realistas, espaço para recuperação e apoio psicossocial. Entre perfis pragmáticos, a pauta do cuidado importa, mas aparece vinculada a previsibilidade de metas, clareza de critérios e justiça distributiva, o que sugere combinações de políticas que articulem bem-estar e desempenho de maneira transparente (Santos; Ratier, 2023; Souza; Helal; Paiva, 2019).

As formas de buscar oportunidades também variam entre grupos. Estudos com jovens de diferentes origens sociais mostram que, mesmo em presença de familiaridade com plataformas digitais, persiste o uso de canais tradicionais como entrega presencial de currículos e redes informais locais. Em perfis com menor acesso a infraestrutura tecnológica, a intermediação por contatos comunitários e espaços de orientação profissional da rede pública ganha relevância, o que indica que políticas de empregabilidade precisam considerar caminhos híbridos de intermediação entre candidatos e organizações (Ceribeli et al., 2023).

Quadro 3: Barreiras de inserção e medidas de mitigação

Barreiras relatadas	Evidências brasileiras	Medidas de mitigação sugeridas	Indicadores
Exigência de experiência prévia	Entrevistas com jovens em busca de primeiro emprego ou recolocação	Reconhecer projetos acadêmicos e extensão, estágios estruturados, programas trainee	Taxa de contratação de iniciantes, tempo até primeira oportunidade
Escassez de vagas e recortes de gênero	Relatos de frustração, ansiedade e desgaste	Ampliação de parcerias escola-empresa, feiras de	Distribuição por gênero e área, conversão em contratações

		emprego, políticas de equidade	
Efeitos de choques recentes sobre bem-estar	Sinais de estresse e exaustão entre estudantes e trabalhadores jovens	Apoio psicossocial, supervisão no onboarding, gestão de cargas	Uso de serviços de apoio, percepção de clima, rotatividade
Desigualdades de acesso a canais digitais	Uso paralelo de meios tradicionais e redes informais	Intermediação pública, orientação profissional, inclusão digital	Acesso a plataformas, alcance de recrutamento, diversidade de candidatos

Fonte: Elaboração própria (2025)

No setor industrial, levantamentos durante o período pandêmico indicam níveis de engajamento entre trabalhadores jovens, com impacto de políticas de reconhecimento, incentivos e desenho de recompensas. Em perfis pragmáticos, combinação de metas, feedback regular e progressão definida contribui para intenção de permanência. Em perfis focados em qualidade de vida, ajustes em jornada, autonomia de execução e apoio a aprendizagem no posto se associam a percepções favoráveis de clima e de equidade (Pereira, 2022).

A literatura de gestão sugere que cada perfil se beneficia de arranjos específicos. Para defensores da qualidade de vida, recomenda-se desenho de trabalho com autonomia de organização do tempo, comunicação objetiva, regras definidas de flexibilidade e acesso a programas de bem-estar que incluam escuta e encaminhamento quando necessário. Para equilibrados sob pressão, prioridade para supervisão próxima no início, acordos de expectativas, critérios de avaliação definidos e apoio psicossocial para manejo de demandas de desempenho. Para pragmáticos e independentes, trilhas de carreira com marcos de aprendizagem, metas negociadas, ciclos de feedback e reconhecimento por resultados, sem perder de vista a qualidade de relações de trabalho e o respeito à diversidade (Silva; Brasil, 2025).

A análise por perfis não elimina semelhanças intergeracionais observadas em estudos comparativos, em que reconhecimento, remuneração compatível e oportunidades de crescimento aparecem como elementos importantes para diferentes grupos etários. A diferença principal reside na hierarquia atribuída a flexibilidade, autonomia de execução e equilíbrio entre esferas da vida por parte dos mais jovens, o que se expressa em sensibilidade a rotinas inflexíveis e a ambientes de baixa participação. Por isso, diagnósticos por faixa etária devem combinar indicadores de contexto com medidas de clima e de práticas de gestão, evitando rótulos e generalizações (Da Silva; Pereira, 2023).

Alguns estudos conectam perfis a competências de aprendizagem que sustentam adaptação no trabalho. Habilidades de autorregulação, planejamento, monitoramento e gestão de metas tendem a apoiar transições e a reduzir desgaste em etapas iniciais de carreira. Em perfis pragmáticos, esse conjunto se associa à busca por autonomia e a uso de métricas para acompanhar evolução. Em perfis

orientados a impacto e qualidade de vida, o mesmo conjunto contribui para equilibrar demandas acadêmicas e laborais e para organizar estratégias de estudo e trabalho com menor custo emocional (Zoltowski; Teixeira, 2020).

As tipologias por agrupamento e as âncoras de carreira oferecem um repertório para desenho de políticas com foco em atração e retenção. A combinação de trilhas de desenvolvimento, critérios de promoção e práticas de reconhecimento serve de base para perfis pragmáticos. A institucionalização de acordos de flexibilidade, autonomia sobre modos de execução e apoio a bem-estar atende melhor aos perfis orientados a qualidade de vida. A integração de projetos com impacto social e de iniciativas de responsabilidade corporativa aproxima interesses de quem valoriza contribuição social e reputação ética. Em todos os casos, transparência de critérios e diálogo entre liderança e equipe ajudam a reduzir incertezas e a construir vínculos estáveis na entrada e nos primeiros anos de carreira (Ceribeli et al., 2024; Pereira, 2022; Silva, 2021).

Por fim, a identificação de perfis tem implicações para a pesquisa e para a prática. Para pesquisadores, a recomendação é explicitar critérios de clusterização, delimitação temporal e composição amostral, indicando como as categorias foram validadas e como variam por setor e região. Para organizações, o uso de diagnósticos periódicos, com perguntas sobre valores, preferências e experiências de trabalho, permite ajustar intervenções e acompanhar seus efeitos em engajamento e intenção de permanência. A interlocução entre educação e empresas em programas de estágio, projetos orientados e iniciativas de formação continuada favorece caminhos de entrada e desenvolvimento com menor fricção para diferentes perfis da Geração Z no Brasil (Silva; Brasil, 2025; Ceribeli *et al.*, 2023).

3 METODOLOGIA

O estudo adota pesquisa documental com análise de conteúdo de orientação temática, adequada para sistematizar evidências presentes em documentos acadêmicos e institucionais e produzir categorias interpretativas sobre valores, perfis e implicações da Geração Z no trabalho. A pesquisa documental permite identificar, organizar e extrair informações de fontes públicas/acadêmicas, enquanto a análise de conteúdo fornece um procedimento rigoroso de categorização, inferência e interpretação (Gil, 2019).

O corpus é composto por artigos científicos, dissertações/TCCs e textos técnico-institucionais brasileiros que tratam de valores no trabalho, inserção laboral, bem-estar e perfis da Geração Z. A constituição do corpus seguiu a lógica de fontes primárias secundárias (documentos publicados), registrando procedência, data, tipo e escopo de cada item em planilha de controle (Lakatos; Marconi, 2017).

Foram incluídos documentos brasileiros com dados empíricos e/ou sínteses analíticas sobre Geração Z publicados, preferencialmente, de 2010 em diante, contemplando recortes etários utilizados na literatura (p.ex., 1995–2010; 1995–2009) para preservar comparabilidade entre estudos, recortes já mobilizados no próprio texto-base deste artigo e úteis para organizar a análise por coortes (Gil, 2019).

Procedimentos de análise (etapas). A análise seguiu cinco etapas: (1) leitura flutuante e seleção do material; (2) definição das unidades de registro (valores, âncoras/perfis, barreiras de inserção, implicações de gestão, saúde mental); (3) codificação com um caderno de códigos (codebook) previamente testado; (4) agrupamento em categorias temáticas; (5) inferência e interpretação, articulando resultados e referenciais. Essa sequência é consistente com manuais brasileiros de pesquisa qualitativa e com a tradição da análise de conteúdo aplicada a documentos (Minayo, 2014).

Tomaram-se como categorias a priori aquelas já estruturantes no texto-base (valores, recortes etários, perfis/âncoras, barreiras, implicações), admitindo subcategorias emergentes durante a codificação (p.ex., “equilíbrio vida-trabalho”, “reconhecimento”, “flexibilidade de jornada/local”). O uso combinado de categorias a priori e emergentes é recomendado quando há referencial consolidado e interesse em captar nuances contextuais (Minayo, 2014).

Para fortalecer a confiabilidade, adotaram-se: (i) dupla leitura do material em ciclos; (ii) revisões de consenso sobre trechos divergentes; (iii) trilha de auditoria com registro de decisões analíticas; e (iv) checagem de saturação das categorias. Em pesquisas qualitativas, estratégias de validação interna e transparência do percurso metodológico aumentam a credibilidade dos achados (Minayo, 2014).

Complementou-se a análise de conteúdo com triangulação de fontes (artigos, trabalhos acadêmicos e documentos institucionais) e triangulação de pesquisadores nas etapas de revisão do codebook, reduzindo vieses individuais e conferindo estabilidade categorial; quando pertinente, utilizou-se contraste com técnicas afins (análise temática/ATD) para verificar convergência de significados (Gil, 2019).

Reconhecem-se limites da pesquisa documental: (a) interpretação subjetiva dos textos; (b) atualidade e cobertura desigual das fontes; (c) lacunas de informação inerentes a documentos disponíveis. Para mitigá-los, registraram-se critérios explícitos de seleção, datas de publicação/coleta, procedência e justificativas de inclusão/exclusão; mantiveram-se notas reflexivas do analista e confrontos sistemáticos entre documentos (Gil, 2019).

Por utilizar documentos públicos/academicamente publicados, sem envolvimento direto de participantes, o estudo se enquadra nas exceções previstas para pesquisa com fontes de domínio

público; ainda assim, mantiveram-se cuidados de citação, integridade, fiel representação de resultados e respeito a direitos autorais (Gil, 2019).

Produtos analíticos. Como produtos da análise, organizaram-se tabelas e quadros (p.ex., recortes etários, elementos valorizados e práticas correspondentes, perfis empíricos, barreiras/mitigações), com matriz de evidências por categoria, fonte e excerto-síntese, de modo a permitir rastreabilidade entre inferências e trechos documentais (Minayo, 2014).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os achados organizados em dez eixos numerados (1–10), derivados da análise de conteúdo do corpus documental. Os eixos combinam categorias a priori (valores, perfis/âncoras, barreiras, implicações) com subcategorias emergentes (equilíbrio vida-trabalho, reconhecimento, flexibilidade), de modo a sintetizar evidências e dialogar com a literatura brasileira recente sobre Geração Z, inserção laboral e bem-estar (Minayo, 2014; Gil, 2019). A discussão referencia estudos nacionais que tratam de recortes etários e coesão conceitual (Serafim, 2024), valores e engajamento (Ceribeli *et al.*, 2023), âncoras de carreira (Mesquita; Oliveira; Munhoz, 2020), dinâmica setorial e permanência (Pereira, 2022; Santos; Ratier, 2023), articulando-os às evidências do corpus.

- 1) **Valores e prioridades da Geração Z no trabalho.** A Geração Z valoriza realização no trabalho, impacto social e prestígio; contudo, em contexto de desemprego elevado, muitos jovens priorizam independência/estabilidade financeiras como condição para concretizar seus projetos de vida, frequentemente relacionada, na prática, à busca de realização e prestígio. Implicação: práticas de GP devem explicitar trilhas de desenvolvimento, reconhecimento e contribuição social, sem negligenciar condições materiais e previsibilidade de renda.
- 2) **Recortes etários e coesão conceitual.** Há variação nos limites da coorte (p. ex., 1995–2010 versus “após 1990”), o que exige explicitar o recorte adotado em cada estudo para comparabilidade e desenho de políticas organizacionais.
- 3) **Perfis de carreira.** Os achados de âncoras de carreira mostram a centralidade de “estilo de vida” e a relevância de autonomia/independência, com nuances por gênero e trajetória. Implicação: políticas de mobilidade interna, desenho de cargos e modelos híbridos/flexíveis tendem a alinhar expectativas dos Zappers e reduzir rotatividade.
- 4) **Elementos valorizados e práticas correspondentes.** Em média, a Geração Z brasileira dá alta importância a realização (gostar do que faz, significado), considera impacto social e atribui menor peso relativo a prestígio, padrão que dialoga com preferências por flexibilidade e

equilíbrio. Implicação: recrutar/reter passa por design de trabalho significativo, rotas de desenvolvimento e arranjos flexíveis.

- 5) **Perfis empíricos.** Os três clusters descrevem segmentos com recursos e pressões distintos, orientando estratégias segmentadas: Para o perfil majoritário (qualidade de vida / independência parental), oferecer flexibilidade, saúde mental e planos de crescimento. Para equilibrados sob pressão, combinar suporte psicossocial e gestão de expectativas familiares/sociais. Para pragmáticos e independentes, enfatizar autonomia, resultados e desenvolvimento.
- 6) **Barreiras de inserção e bem-estar.** A exigência de experiência e a escassez de oportunidades seguem como gargalos, agravados no pós-pandemia. Relatos indicam ansiedade, estresse e frustração diante de sucessivas tentativas fracassadas, com reflexos na saúde mental, o que reforça a necessidade de estratégias públicas de (re)inserção e de suporte organizacional no recrutamento de iniciantes.
- 7) **Riscos psicossociais e bem-estar.** Dificuldades de inserção e exigência de experiência prévia agravam estresse e ansiedade; estudos com trabalhadores jovens apontam dimensões de exaustão emocional e despersonalização, demandando programas de apoio e rotinas sustentáveis.
- 8) **Permanência/turnover e liderança.** Permanência relaciona-se a reconhecimento, bons salários e lideranças acessíveis e empáticas; estilos autoritários elevam evasão. Harmonia vida-trabalho e saúde mental são decisivas.
- 9) **Engajamento e contexto setorial.** No setor industrial, o engajamento médio se manteve durante a pandemia, reforçando o papel de recompensas e reconhecimento alinhados por setor/cargo.
- 10) **Implicações organizacionais.** Para atrair e reter a Geração Z, recomenda-se repensar o trabalho (colaborativo/tecnológico), ampliar autonomia, dinamizar métodos, flexibilizar descrições de cargo e demonstrar compromisso ASG, medidas que dialogam diretamente com valores e perfis identificados.

Em conjunto, os dez eixos indicam que clarificação de trilhas de desenvolvimento, reconhecimento estruturado, arranjos de flexibilidade e apoio psicossocial são vetores de permanência para a Geração Z, sobretudo quando combinados a práticas de liderança que alinham expectativas e metas por contexto setorial. Tais direções convergem com evidências nacionais sobre valores e engajamento (Ceribeli *et al.*, 2023), recortes geracionais e coesão conceitual (Serafim, 2024), âncoras

de carreira (Mesquita; Oliveira; Munhoz, 2020) e permanência/turnover em setores específicos (Pereira, 2022; Santos; Ratier, 2023). No campo da gestão de pessoas, elas se traduzem em desenho de trilhas por competências e pactuação de resultados e feedbacks, evitando soluções genéricas e privilegiando o ajuste pessoa-trabalho (Dutra, 2017). Esse conjunto fortalece bem-estar e continuidade no percurso formativo-profissional dos jovens, mantendo coerência com os achados do corpus e com o referencial adotado (Minayo, 2014; Gil, 2019).

5 CONSIDERAÇÕES

Os achados organizados nos dez eixos indicam um quadro consistente: valores de reconhecimento, desenvolvimento e flexibilidade aparecem como vetores de permanência para jovens da Geração Z, enquanto barreiras de inserção e riscos psicossociais tendem a se acentuar quando expectativas não são pactuadas e rotinas de trabalho não oferecem apoio adequado. Essa síntese é compatível com estudos nacionais sobre valores e engajamento juvenil, bem como com a literatura metodológica que sustenta a interpretação do corpus documental (Ceribeli *et al.*, 2023).

Do ponto de vista da gestão de pessoas, os resultados sugerem priorizar trilhas de desenvolvimento por competências, feedbacks regulares e políticas de reconhecimento vinculadas a metas claras, além de arranjos de flexibilidade compatíveis com o perfil de cada função. Tais direções dialogam com referenciais brasileiros que enfatizam alinhamento pessoa-trabalho e pactuação de resultados como base para retenção e desempenho (Dutra, 2017; Mesquita; Oliveira; Munhoz, 2020).

No campo do bem-estar e saúde mental, a convergência entre exigências de inserção, pressão por desempenho e incertezas de carreira requer dispositivos de apoio psicossocial e rotinas sustentáveis (pausas, manejo de carga, previsibilidade), especialmente em contextos de início de trajetória. Evidências nacionais indicam que iniciativas de cuidado, combinadas a comunicação transparente sobre expectativas, reduzem sintomas de exaustão e favorecem a permanência (Santos; Ratier, 2023; Souza; Helal; Paiva, 2019).

Reconhecem-se as limitações da pesquisa documental: dependência da disponibilidade e atualidade dos textos, heterogeneidade do material e variações nos recortes etários usados pela literatura. Para mitigar tais limites, foram explicitados os critérios de seleção, a trilha de análise e a triangulação de fontes, o que reforça a credibilidade das inferências produzidas (Gil, 2019).

Como agenda de pesquisa, recomenda-se: (i) estudos comparativos entre setores (industrial, serviços, educação) para testar o efeito de práticas de reconhecimento e flexibilidade; (ii) delineamentos quase-experimentais que avaliem programas de liderança para primeiros cargos e sua

relação com permanência; (iii) análises longitudinais que observem a transição entre estudo, trabalho e carreira, refinando categorias emergentes desta análise (Minayo, 2014; Ceribeli *et al.*, 2023a).

Em síntese, os resultados oferecem direções práticas para organizações e contribuem para o debate acadêmico ao integrar valores, perfis e implicações de gestão em um quadro interpretativo aplicável ao contexto brasileiro. A articulação entre desenvolvimento por competências, reconhecimento, flexibilidade e suporte psicossocial aparece como eixo estruturante das estratégias de atração e permanência da Geração Z, coerente com a literatura nacional e com as evidências do corpus analisado (Dutra, 2017).

REFERÊNCIAS

- CERIBELI, H. B.; ROCHA, M. N.; MACIEL, G. N.; INÁCIO, R. O. Valores da geração Z no trabalho. *Gestão & Planejamento*, v. 24, p. 609–626, 2023a. DOI: 10.53706/gep.v.24.7648.
- CERIBELI, H. B.; LOURENÇO, R. F.; MARANHÃO, C. M. S. A. As dificuldades enfrentadas no mercado de trabalho e o bem-estar da Geração Z. *Revista Gestão & Conexões*, v. 12, n. 2, p. 5–26, 2023b. DOI: 10.47456/regec.2317-5087.2023.12.2.39193.5-26.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- DA SILVA, Geovana Borges; PEREIRA, Silvanis dos Reis Borges. A importância da intergeracionalidade para a promoção da aprendizagem. *Facit Business and Technology Journal*, v. 1, n. 47, 2023.
- DUTRA, G. A. *Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros*. São Paulo: Atlas, 2017.
- GRANER, K. M.; RAMOS-CERQUEIRA, A. T. A. Revisão integrativa: sofrimento psíquico em estudantes universitários e fatores associados. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 24, n. 4, p. 1327–1346, 2019. DOI: 10.1590/1413-81232018244.09692017.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- PAULI, Jandir; GUADAGNIN, Alana; RUFFATTO, Juliane. Valores relativos ao trabalho e perspectiva de futuro para a geração Z. *Revista de Ciências da Administração*, [S. l.], v. 22, n. 57, 2021.
- PEREIRA, G. C. *Engajamento dos colaboradores da Geração Z que trabalham nas indústrias*. 2022. (Trabalho acadêmico).
- SERAFIM, J. N. *Dinâmicas e demandas da Geração Z: da vida pessoal ao contexto profissional*. TCC, UFAM, 2024.
- SILVA, A. P. C. *Gestão de Pessoas e a geração Z: práticas de gestão de pessoas mais valorizadas por jovens da geração Z*. PUC-Rio, 2021.
- SPADA, Rafael; GONÇALVES, Júlia; RUFFATTO, Juliane. Perspectivas da Geração Z sobre Valores no Trabalho: Uma Revisão da Literatura. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 25, n. 2, p. 159-170, 2024.
- SILVA, M. P.; BRASIL, M. *Turnover, motivação e retenção de talentos na Geração Z*. UESPI, 2025.
- SOUZA, Y. S.; HELAL, D. H.; PAIVA, K. C. M. *Burnout em trabalhadores jovens no Brasil*. 2019.
- MESQUITA, A. D.; OLIVEIRA, L. C.; MUNHOZ, G. S. (2020). (Artigo em CGE | Rio de Janeiro | v.8 | n.1): análise de Âncoras de Schein com integrantes da Geração Z (predomínio de “estilo de vida”).

MINAYO, M. C. S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

SANTOS, M. C.; RATIER, A. (2023). (Artigo com foco em saúde mental de universitários no contexto pandêmico).

ZOLTOWSKI, A. P. C.; TEIXEIRA, M. A. P. Autorregulação da aprendizagem. Psicologia em Estudo, v. 25, e47501, 2020.