

CENTRO PAULA SOUZA
ETEC DARCY PEREIRA DE MORAES
Ensino Médio Integrado ao Técnico em Administração

Ryan de Araújo Bastos
Sophia Mendes Barros
Tiphany Regina Grilo Barros da Silva

**CONFLITO ENTRE A GERAÇÃO Z E OS MODELOS TRADICIONAIS
DE TRABALHO**

ITAPETININGA-SP

2025

**Ryan de Araújo Bastos
Sophia Mendes Barros
Tiphany Regina Grilo Barros da Silva**

CONFLITO ENTRE A GERAÇÃO Z E OS MODELOS TRADICIONAIS DE TRABALHO

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como exigência parcial para
a obtenção da Habilitação Profissional de
Técnico em Administração, no Eixo
Tecnológico de Gestão de Negócios, a
Escola Técnica Estadual de Itapetininga,
sob orientação da Professor Mr. Daniel
Novaes

ITAPETININGA-SP

2025

“Dedicamos este Trabalho de Conclusão de Curso, a nossos familiares e entes queridos que nos apoiaram durante todo esse processo e nos deram apoio e forças para continuarmos até aqui, e que nos mostraram que a herança mais valiosa desse mundo é o conhecimento.”

“Agradecemos, em primeiro lugar, a Deus, por abençoar nossas vidas com Sua graça e por nos conceder força, sabedoria e perseverança ao longo desta jornada.

Manifestamos nossa profunda gratidão aos nossos pais e familiares, cuja presença constante e conselhos sábios foram essenciais para que pudéssemos alcançar este marco tão significativo em nossa trajetória acadêmica.

Estendemos também nossos sinceros agradecimentos aos professores, que com dedicação e conhecimento nos inspiraram e orientaram, e aos amigos, que estiveram ao nosso lado, oferecendo apoio, incentivo e companheirismo.

A todos vocês, nosso reconhecimento e carinho por terem sido pilares fundamentais nesta etapa de nossas vidas.”

*“As empresas que não se adaptam às
novas gerações estão fadadas
a irrelevância.”*

Simon

Sinek

RESUMO

Essa dissertação intitulada Conflito entre a Geração Z e os Modelos Tradicionais de Trabalho, trata-se de uma pesquisa quali-quantitativa e bibliográfica. O objetivo central é compreender como os jovens se posicionam diante das estruturas convencionais do mercado profissional. A investigação busca identificar os principais pontos de atrito entre expectativas contemporâneas e formatos laborais vigentes. Para isso, foi elaborado um formulário digital, aplicado em indivíduos pertencentes referido ao grupo etário, com foco em visões sobre carreira, ambiente corporativo, princípios e futuro. As respostas colocadas foram organizadas e examinadas a partir dos temas abordados no decorrer do estudo. A fundamentação teórica inclui contribuições de Mannheim (1952), Weber (1922), Coupland (1991), Torres (2025), Borges (2018), Granovetter (1995) entre outros, visando a interpretação da coorte estudada e suas interações com o mundo profissional moderno. Os resultados registrados apontam que esses jovens demonstram resistência aos sistemas profissionais convencionais, valorizando ambientes flexíveis, e alinhados com seus valores. O levantamento revelou que há um descompasso entre as configurações usuais e as novas demandas geracionais, evidenciando a necessidade de adaptação por parte das organizações, maior escuta ativa e abertura para novas modalidades de ocupação profissional. Transformações sociais e tecnológicas influenciam diretamente as escolhas e trajetórias desse público, seja na forma como consomem informações, se relacionam com o mundo ou projetam seus objetivos futuros.

Palavras chave: Geração Z, mercado de trabalho, modelo tradicional, flexibilidade, conflito de gerações.

ABSTRACT

This dissertation, entitled *Conflict Between Generation Z and Traditional Work Models*, presents a qualitative and quantitative bibliographic study. Its central aim is to understand how young individuals position themselves in relation to conventional structures of the professional market. The investigation seeks to identify key points of friction between contemporary expectations and prevailing labor formats. A digital questionnaire was developed and applied to individuals belonging to the target age group, focusing on their perceptions of career, corporate environment, values, and future. The collected responses were organized and examined based on the themes addressed throughout the study. The theoretical framework includes contributions from Mannheim (1952), Weber (1922), Coupland (1991), Torres (2025), Borges (2018), Granovetter (1995), among others, supporting the analysis of the studied cohort and its interactions with the modern professional world. The findings indicate resistance among these young individuals to conventional professional systems, with a preference for flexible environments aligned with personal principles. The study revealed a mismatch between established configurations and emerging generational demands, highlighting the need for organizational adaptation, active listening, and openness to new forms of professional engagement. Social and technological transformations directly influence the choices and trajectories of this audience, whether in the way they consume information, interact with the world around them, or envision their future goals.

Keywords: Generation Z; Labor market; Traditional model; Flexibility; Generational conflict.

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	10
2.JUSTIFICATIVA.....	11
3.OBJETIVOS:.....	11
3.1 OBJETIVOS GERAIS:	11
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	11
4.DESENVOLVIMENTO	12
4.1 CONTEXTO DE GERAÇÕES	12
4.1.1 GERAÇÃO Z	13
4.1.2 BABY BOOMERS.....	15
4.1.3 GERAÇÃO X	16
4.1.4 GERAÇÃO Y OU MILLENIALS	17
4.2 GENERALIZAÇÃO	17
4.3 MERCADO DE TRABALHO	18
4.4 MODELOS DE TRABALHO TRADICIONAIS	20
4.5 GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO.	22
4.5.1 A RELAÇÃO DOS JOVENS COM A CLT NO BRASIL	24
4.5.2 INSERÇÃO DOS JOVENS NO TRABALHO	26
4.5.3 PROCESSOS SELETIVOS E EXCLUSÃO DE JOVENS INEXPERIENTES	29
4.5.4 EXPECTATIVAS SALARIAIS E CONDIÇÕES DE TRABALHO.....	30
4.5.5 ESTRUTURA HIERÁRQUICA E SOBRECARGA NAS FUNÇÕES	32
4.6 CAMINHOS E PERSPECTIVAS PARA O FUTURO DO TRABALHO	33
5.METODOLOGIA	34
6.CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
7.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39

1. INTRODUÇÃO

O trabalho apresentado, cujo tema é “O conflito entre a Geração Z e os Modelos Tradicionais de Trabalho”, foi desenvolvido no âmbito do curso técnico em Administração, oferecida pelo Centro Paula Souza, na Etec Darcy Pereira de Moraes. Esse estudo tem como objetivo principal analisar as causas dos conflitos entre os jovens da geração Z e as estruturas convencionais do âmbito profissional, compreender como as organizações vêm lidando com essas mudanças e discutir formas de conciliar as expectativas desse grupo geracional com os formatos organizacionais tradicionais.

Ao longo dos últimos tempos, o mercado de trabalho tem passado por intensas transformações, impulsionadas pela globalização, pelos avanços tecnológicos e pelas mudanças nos padrões socioculturais, como aponta Eufrásio (2017). Nesse contexto, a geração Z, formada por indivíduos nascidos entre meados da década de 1990 e inícios dos anos 2010, podendo se estender até 2012, vem se inserindo gradativamente no ambiente laboral, trazendo novos valores, expectativas e comportamentos.

Entretanto, essa diferente maneira de enxergar o emprego, frequentemente entra em conflito com os modelos tradicionais, historicamente pautados por hierarquias rígidas, jornadas fixas e valorização da estabilidade. As distinções de perspectivas entre a geração Z e os formatos convencionais de organização do trabalho têm gerado tensões em diversas esferas, como na comunicação interpessoal, na adaptação às normas corporativas ou na relação com líderes e equipes.

A escolha dessa temática surgiu da observação das mudanças comportamentais e culturais que vêm impactando as relações profissionais, e da importância de compreender como as empresas podem se adaptar a essas transformações sem perder sua identidade organizacional. Durante esse estudo serão analisadas as principais causas dos conflitos tradicionais, as estratégias adotadas pelas empresas e as possíveis soluções para manter cenários corporativos mais adaptáveis, colaborativos e inovadores.

2. JUSTIFICATIVA

A tensão entre os valores da geração Z e os modelos tradicionais de trabalho é uma temática crucial, visto que os jovens dessa geração enfrentam dificuldades ao se adaptar a estruturas organizacionais ainda pautadas por hierarquias rígidas, jornadas fixas e pouca flexibilidade. Esse conflito se intensifica à medida que esse grupo Z busca ambientes mais dinâmicos, colaborativos e alinhados com seus princípios de autonomia, propósito e inovação, gerando efeitos marcantes nas dinâmicas laborais e nos valores culturais da corporativa atual.

3. OBJETIVOS:

3.1 Objetivos Gerais: Compreender como os valores e as mudanças comportamentais da geração Z desafiam as estruturas convencionais do mercado de trabalho, analisando sua influência na cultura organizacional das empresas e propondo caminhos para conciliação entre os modelos tradicionais e as atuais demandas geracionais.

3.2 Objetivos Específicos: Analisar os aspectos dos modelos tradicionais de trabalho que geram maior resistência ou conflito com essa geração.

4. DESENVOLVIMENTO

4.1 Contexto de Gerações

Para iniciarmos essa análise, é necessário, antes, entender o termo gerações, com o intuito de ampliar o conhecimento sobre o assunto. A expressão em questão pode ter diversos significados dependendo do contexto, mas de maneira geral, intitula um conjunto de indivíduos que compartilham experiências sociais, culturais e históricas relacionadas ao momento no qual vieram ao mundo.

O conceito de “gerações” é frequentemente utilizado nas áreas de ciências humanas e sociais, pois oferece uma lente poderosa para compreender mudanças coletivas, culturais, políticas e econômicas com o passar dos anos. Cada segmento populacional nascido na mesma época vivencia situações semelhantes, que influenciam seus valores, atitudes e modo de pensar, contribuindo para estudiosos analisem a identidade coletiva, conflitos intergeracionais e modelos de transformação social.

Conforme o dicionário Aurélio, geração é o conjunto de indivíduos nascidos na mesma época: a leva do pós-guerra; o intervalo de tempo (aproximadamente 25 anos) que separa uma coorte da seguinte (Ferreira, 1986, p.847). Assim a análise das idades permite entender como um período molda as pessoas.

Embora seja considerado um tema atual, a abordagem das gerações tem sido progressivamente retomada nas análises sociológicas, a fim de discutir diferenças de classe, mas também para ressaltar desigualdades de gênero, raça, cultura e idade.

A obra de Karl Mannheim “*The problem of generations*” (1952), apesar de ser amplamente conhecida e retratada como referência importante de estudos sociológicos, foi durante muito tempo vista pelas pessoas como apenas por um “clássico” sem que aprofundassem de verdade no que ele queria dizer. O próprio autor acreditava que vários pontos marcantes do tema prosseguem não sendo explorados como deveriam, mostrando que sua teoria ainda tem muito a contribuir.

A obra de Mannheim continua sendo uma contribuição valiosa, já que ajuda a entender melhor em como se dão as transformações na sociedade e propõem ferramentas capazes de revelar a complexidade das experiências vividas por cada geração. A evolução do conhecimento humano geralmente é apresentada de forma

simplificada, na qual a problemática foca em dois eixos principais: determinar o intervalo médio em que uma geração é sucedida pela próxima na vida pública e definir o ponto de origem adequada que delimita o início da contagem histórica.

A perspectiva de Mannheim sobre a velhice, onde é caracterizada pelas situações específicas que moldam a forma pelo qual novos acontecimentos são interpretados e classificados. Essas vivências não apenas influenciaram os princípios e crenças de cada época, mas também deixam marcas significativas no desenvolvimento da sociedade, conectando gerações e preservando um legado contínuo. A partir de tais experiências, é possível compreender como o passado interfere no presente e imaginar os caminhos que guiarão as próximas identidades coletivas.

Após uma sequência de estudos comportamentais conduzidas por vários estudiosos, foi estabelecida uma classificação de nomenclaturas sobre a categorização das gerações posteriormente da Segunda Guerra Mundial, atualmente separadas em seis grupos geracionais: os chamados Baby Boomers, X, Y (ou Millenials), Z, Alpha, e a mais atual Beta (RABELLO, 2023). Conhecer as características de cada uma é essencial para entender as interações no cenário corporativo.

4.1.1 Geração Z

A caracterização da idade da geração Z é frequentemente abordada, tendo em vista que ela pode variar dependendo da fonte consultada, sendo assim, uma das coortes mais complexas de se delimitar. Ela abrange indivíduos nascidas entre meados da década de 1990 e início dos anos 2010, podendo se estender até 2012. Por esse motivo existem poucos dados a respeito do assunto, e com as informações existentes não existe um consenso sobre o ano específico de marco inicial e de encerramento dessa formação geracional. Na tabela abaixo apresentamos algumas faixas etárias aproximadas. Além disso, entende-se que essa geração vivenciou intensamente a evolução tecnológica, o que influenciou seus comportamentos, expectativas e formas de interação, tornando seu estudo ainda mais relevante para compreender tendências sociais e organizacionais contemporâneas. Dessa forma, compreender o perfil da Geração Z contribui para análises mais amplas sobre consumo, educação e dinâmicas sociais atuais.

Delimitação da faixa etária da Geração Z

Referência	Período	Idade em 2025
LEVY; WEITZ, (2000 <i>apud</i> CERETTA; FROEMMING, 2011)	1989 - 2010	15 a 36 anos
WILLIAMS; PAGE, 2011	1994 - 2010	15 a 31 anos
FAGUNDES, 2011	1993	32 anos
SOUZA, 2011	1990 - 2010	15 a 35 anos
DROSEY; VILLA, 2021	1996 – 2012	13 a 29 anos
BARBOSA; CERBASI, 2009 <i>apud</i> REIS; TOMAÉL, 2016	2000 – 2009	16 a 25 anos

Faixa etária das gerações segundo diversos autores (Dias, 2022, p.23)

É interessante citar que as diferenças apontadas pelos autores em relação as datas são vistas como significativas, já que as variações representam uma mudança entre no máximo, 5 e 10 anos.

A juventude pertencente a esse grupo é caracterizada pela letra Z, pois um de seus traços mais conhecidos é “zapear”. Esse termo, popularizado pelo comportamento de mudar regularmente e de maneira ágil os canais de televisão ou rádio em busca por entretenimento, assim retratado pela Ceretta e Froemming (2011). A palavra “zap” de origem inglesa, significa “fazer algo rapidamente”, e ainda usado para expressar energia.

Apoiando-se nessa ideia, Shinyashiki (2009) diz que esses jovens que nasceram sobre o domínio da tecnologia e ingressam no mercado de trabalho já com a esperança de encontrar ali um mundo semelhante ao seu, dinâmico e bem-informado, sendo assim uma geração que solicita mudanças.

Conforme os autores, pode-se notar que, entre os diferentes grupos geracionais:

A Geração Z é a que tem maior naturalidade ao lidar com as novas tecnologias. Como consequência, desenvolvem características e habilidades específicas atreladas a estes estímulos, como a velocidade na obtenção de conteúdo e na realização de multitarefas (SANTOS; LISBOA, 2013, p. 3)

Esta familiaridade no contexto tecnológico atual, embora vantajosa em termos de agilidade e adaptabilidade, também levanta questões referente a superficialidade na absorção de informações e a dificuldade de manter o foco por

períodos prolongados, características frequentemente apontadas em levantamentos sobre o modo de agir da geração Z.

A partir de Bezerra (*et al.*, 2019) a ligação que a coorte possui com a tecnologia é uma característica que as distingue das anteriores. A presença online como influente na vida desses jovens traz um conceito bem distinto de tempo, pois essa faixa geracional funciona na dinâmica do momentâneo, de apenas curtir e compartilhar fotos em plataformas digitais, transformando suas vidas em sequências de episódios instantâneos. Ademais, a percepção de espaço também foi alterada, e a impressão de estar ligada no mundo só se faz presente quando estão online.

Apesar de altamente conectada, essa geração enfrenta uma contradição entre o avanço da interação digital e a redução do contato direto no mundo real, o que influencia nas suas relações afetivas, expectativas no trabalho, escolhas de consumo e definição da sua própria identidade, como aponta Meireles (2024). Por estarem acostumados com celeridade, o movimento e o universo virtual, esses jovens podem encarar desafios, como o bombardeio de dados e a superficialidade das experiências, falta de concentração e a cobrança pela necessidade de respostas imediatas. Tais obstáculos destacam a relevância de equilibrar as vantagens da tecnologia com os elementos essenciais da experiência humana.

Compreender a história e as principais particularidades dos diferentes grupos etários que já atuaram, e a dos que ainda participam no cenário profissional pode ser uma excelente ferramenta estratégica a ser usada pelo ambiente corporativo. Tal conhecimento permite enfrentar os desafios decorrentes das diferenças entre essas gerações, além de auxiliar e entender a singularidade de cada segmento.

Nesse contexto, antes de detalharmos os desafios enfrentados da geração Z, é importante apresentar um breve resumo sobre gerações anteriores, começando pelo baby boomers, e na sequência a X e a Y.

4.1.2 Baby Boomers

Provenientes da era do pós-guerra entre 1946 a 1960, esse grupo vivenciou diversas transformações sociais, econômicas e culturais. A expressão “Baby Boomers” surgiu ao longo do ciclo denominado explosão de nascimentos, isto é, apareceu após a Segunda Guerra Mundial onde obteve um crescimento excessivo de natalidades em um curto período, principalmente nos países como Estados Unidos, Canadá e Nova Zelândia (Veridiana, 2025).

Os Baby Boomers se desenvolveram durante uma fase de pensamento evolutivo e presenciaram a chegada de novas ferramentas inovadoras como a computação pessoal, internet, televisão e rádio que influenciaram a juventude na época. Etapa marcada por uma educação familiar rígida, em que a escola não era uma prioridade para todos, pois muitos jovens precisavam ajudar nas tarefas domésticas e agrícolas, resultando assim, numa geração de indivíduos com um intenso senso de disciplina, responsabilidade e seriedade.

No âmbito profissional, segundo Vozza (2025), essas pessoas têm a influência da sua criação familiar refletida em seus comportamentos, podendo ter uma maior dificuldade na velocidade das transformações contemporâneas. Um grupo marcado pelo forte sentimento de liderança, embora apresente uma baixa familiarização com a tecnologia. Ainda assim, muitos se sentem mais sábios e responsáveis por conta da idade. Conforme Apurong (s.d.), foi a geração do pós-guerra que estabeleceram muitas das práticas corporativas que ainda estão presentes no mundo atual.

4.1.3 Geração X

A geração X compreende indivíduos nascidos aproximadamente entre 1960 e 1980, esse termo ganhou popularidade após o livro *“Generation X: Tales for an Accelerated Culture”* de Douglas Coupland (1991) onde ele descreve que os jovens se sentiam perdidos e desconectados dos princípios tradicionais predecessores. Curiosamente tal denominação também foi associada como uma contracultura e outras diversos movimentos culturais que surgiram desde 1950, ou seja, eles são caracterizados pelas transformações sociais.

Os traços marcantes desse grupo incluem a valorização pelo conhecimento e da individualidade. Segundo Coupland (1991) sugeriu aos integrantes da geração X deveriam se afastar das expectativas impostas pelos seus pais, a fim de perseguirem objetivos pessoais e direcionarem os próprios sonhos.

No mercado de trabalho, essa geração é considerada multitarefas, com um intenso foco em resultados, sendo também muito equilibrada entre a vida pessoal e profissional. Conforme Katao (2025), há uma valorização evidente da harmonia entre esses dois campos, com a comunicação geralmente aberta e honesta. A geração X prioriza a independência, a inovação e a construção da sua identidade. nota-se que esses indivíduos buscam ambientes que ofereçam propósito, flexibilidade e

reconhecimento, demonstrando preferência por empresas que valorizem a diversidade e promovam bem-estar.

4.1.4 Geração Y ou Millenials

Essa geração Y é composta por indivíduos que nasceram na época em que as transformações tecnológicas começaram. Entre 1981 e 1996, elas cresceram junto com os avanços digitais e são consideradas a primeira leva a ter um conhecimento tecnológico superior as gerações anteriores. Esse grupo da grande importância ao trabalho, sempre buscando ser promovido, com desejo constante de crescer na vida profissional.

Lancaster e Stillman (2011) mostra que eles gostam e respeitam líderes decididos, que têm visões firmes e capazes de conquistar suas metas, essa faixa etária tende a reconhecer a sabedoria de seus líderes e desejam aprender com eles.

Comparada às gerações anteriores, esse grupo contém muitas características diferentes, eles possuem uma alta tendência a serem animados sobre o trabalho e por conta disso procuram sempre trabalhar de forma eficiente. Demonstrem respeito por figuras de autoridade, mas também valorizam relações horizontais, aproximando-se de seus superiores com naturalidade e senso de igualdade.

Desde a juventude, essa geração busca satisfação não só ocupacional, mas também a pessoal, procurando o tempo todo seguir suas vontades e conforme seus propósitos futuros. Embora atribuam grande valor ao trabalho, a maioria expressa prioridade aos vínculos familiares. Segundo Loila (2009, p.1) 99% dos nascidos dessa geração afirmam realizar apenas atividades que realmente gostam, e 96% deles acreditam que o maior objetivo do trabalho é a conquista da realização pessoal.

4.2 Generalização

Após falarmos um pouco das características das gerações mencionadas, gostaríamos de ressaltar que os atributos dados a esse conjunto são usados para diversos fins, principalmente para áreas que estudam as condutas humanas. Conforme destacam Feixa e Leccardi (2010), tais classificações devem ser vistas enquanto construção social, como metáfora para o tempo e para os processos culturais que moldam os indivíduos.

Embora seja uma ferramenta extremamente útil nesse contexto, é relevante que elas sejam tratadas como tendências médias, em vez de verdades incontestáveis, pois essas categorizações por idade representam os padrões gerais que foram observados em cada faixa geracional, ou seja, elas não se aplicam de maneira precisa aos indivíduos que fazem parte dessas divisões.

Transformar essas ferramentas de análise em rótulos pode ser perigoso, pois isso limita a compreensão humana em relação a sua complexidade. A generalização do comportamento geracional é uma prática bastante comum, embora resumir milhões de indivíduos a um conjunto de traços seja bastante precipitado, visto que essa ação põe de lado toda a diversidade humana. Atribuir condutas a uma geração de modo padronizado pode resultar em discriminações e conflitos intergeracionais, especialmente no espaço corporativo.

Essas generalizações que ocorrem dentro do ambiente profissional têm potencial para gerar diversos problemas, além dos conflitos geracionais que fortalecem divisões e prejudicam a colaboração no meio profissional, elas também podem ocasionar o mal desempenho dos colaboradores, já que muitas das vezes eles acabam se sentindo desestimulados por não se encaixarem no perfil esperado. Perante isso, é essencial ter uma perspectiva mais ampla e enxergar a individualidade de cada pessoa.

4.3 Mercado de Trabalho

O mercado de trabalho é um pilar essencial na vida social, pois através dele os indivíduos alcançam sua renda e conduzem suas trajetórias. Para a maioria da população, esse sistema é considerado um conjunto de possibilidades para entrar no meio profissional, mas além disso, ele tem papel crucial ao unir o interesse dos trabalhadores com as exigências para a operação da economia, gerando assim o crescimento financeiro do país em paralelo ao progresso.

Na visão dos autores da área de Economia e Administração:

O mercado de trabalho é entendido como o espaço onde se confrontam as ofertas e demandas de emprego, ajustando-se as quantidades oferecidas e demandadas em função do preço, isto é, dos salários (Oliveira e Paccinini 2011, p.102).

Nos dias de hoje o setor profissional tem enfrentado mudanças significativas, principalmente impulsionadas pelo avanço tecnológico que vem substituindo algumas profissões, alterando a rotina ocupacional, levando as pessoas a se atualizem o tempo todo.

A influência da tecnologia tem se mostrado o principal fator responsável pelas transformações no mercado atual, trazendo benefícios e malefícios simultaneamente. A ascensão da inteligência artificial e da automação tem modificado funções e exigido novas competências, como aponta Oliveira (2025), as inovações digitais já estão substituindo muitas tarefas humanas, reduzindo empregos rotineiros, mas criando profissões ligadas a área digital, análise de dados e relacionamento com cliente. Em contrapartida, tarefas operacionais, manuais e repetitivas estão perdendo espaço. Assim reforça a relevância da capacitação e nas habilidades profissionais.

Adicionalmente, tais mudanças geram desafios específicos para a geração Z, que busca maior flexibilidade, propósito e autonomia nas atividades profissionais. O Travers (2024) explica que em organizações que seguem modelos tradicionais, com hierarquia rígida, horários fixos e funções pré-definidas, surgem divergências entre os anseios dos jovens e as práticas estabelecidas, provocando dificuldades na adaptação e na integração do trabalho.

Outrossim, o modelo de trabalho também se modificou. Se no passado o processo era direto entre empregador e empregado, com horário fixo e funções definidas, hoje a busca por flexibilidade e harmonia entre a vida pessoal e ocupacional impulsiona a preferência por modalidades tais como serviço autônomo. Segundo Gião (2025), essa forma de atuação oferece maior autonomia ao trabalhador, que atua de maneira independente, sem vínculo empregatício, onde o prestador se caracteriza pela total responsabilidade de suas atividades, decidindo como, onde e quando irá trabalhar. Além disso, ganha destaque o regime temporário, cuja contratação ocorre por um período limitado, e o estágio que tem objetivo de acompanhar na prática os estudos e complementar a formação acadêmica.

Esses novos formatos profissionais, embora atendem às expectativas da geração Z (geração z), podem gerar resistência em modelos tradicionais. Torres (2025) mostra que muitos sistemas de gestão, ainda baseados em hierarquias firmes,

controle, presença física e resultados a curto prazo, não evoluíram na mesma velocidade que as perspectivas desse grupo.

Por exemplo, gestores acostumados a controles rígidos podem enxergar a autonomia como falta de comprometimento, criando conflitos e desmotivação. Assim, a integração entre jovens profissionais e organizações tradicionais exige ajustes práticas administrativas e comunicação.

Seguindo as consequências trazidas pela tecnologia, a esfera profissional acrescentou o modelo home office, ou teletrabalho, que ganhou força e se desenvolveu na forma híbrida, que permite ao trabalhador dividir o tempo entre atividades presenciais e remotas. Conforme o levantamento da Mercer (2025), 94% dos colaboradores preferem essa flexibilidade, e 68% das empresas não pretendem abolir a estrutura híbrida. Ademais, a internet incentivou o aparecimento de novas dinâmicas laborais, como o *freelancer* e a economia de bicos (*gig economy*) que contam com o objetivo de liberdade para gerenciar seus próprios horários e projetos. De acordo com Pacini, Tobler e Bittencourt (2023) é apresentado um elevado nível de engajamento, porém geram debates sobre a ausência de benefícios e estabilidade financeira.

Para esse grupo, essas modalidades representam oportunidades de autonomia e determinação, mas também evidência confronto com práticas tradicionais que valorizam estabilidade, hierarquia e controle rígido. Empresas que não se adaptam a essas demandas podem enfrentar dificuldades em atrair, engajar e reter jovens profissionais, reforçando a necessidade de flexibilização e atualização de modelos tradicionais.

4.4 Modelos de Trabalho Tradicionais

As configurações clássicas de emprego são caracterizados por estruturas hierárquicas rígidas, funções claramente definidas, jornadas fixas e uma grande valorização na estabilidade e na permanência do colaborador na empresa. Para Dias (2025) esses arranjos organizacionais têm raízes profundas na Revolução Industrial, introduzindo formas produtivas ligadas à tecnologia e ao uso de maquinários nas operações fabris. A escola clássica da administração foi desenvolvida por autores como Frederick W. Taylor (1911), Henri Fayol (1916) e Max Weber (1922), os quais deram forma a lógica operacional moderna através de técnicas, padronização, especialização e burocracia institucionalizada.

No Brasil, tal ideia foi definida pela Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), que formalizou direitos trabalhistas como: jornada profissional, estabilidade e regulamentação das contratações e reforçou vínculos oficiais entre empregador e empregado.

Esses sistemas organizacionais apresentam algumas vantagens que explicam sua permanência por tanto tempo no âmbito profissional. Para Half (2024) o modelo clássico se concentra em uma estrutura de escala clara, com divisão de tarefas e responsabilidades bem definidas, isso implica que cada pessoa sabe exatamente o que é esperado, evitando qualquer confusão sobre as atribuições de cada um. Essa compreensibilidade também facilita a avaliação de desenvolvimento individual e responsabilização.

A estabilidade e o fácil controle a supervisão devido à sua configuração bem definida e a centralização das decisões, torna-se mais simples acompanhar o avanço a metas institucionais, essa previsibilidade também contribui para o maior engajamento, assim reduzindo a rotatividade. Apesar desses benefícios, estruturas hierárquicas não estão isentas de limitações. A seguir será discutido algumas das principais desvantagens associadas a esse sistema administrativo vigente.

Embora a tomada de decisões possa ser tomada com maior rapidez em uma formação hierárquica, a interação nem sempre segue esse ritmo, visto que os dados precisam ser passados por vários postos de liderança até chegarem a quem ocupa níveis inferiores, o que acaba por provocar atrasos e distorções do que realmente foi dito. Já que o modelo organizacional exerce uma influência direta na comunicação dentro de uma companhia, conta também com uma competição interna, onde os colaboradores disputam espaço e reconhecimento, podendo minar o diálogo entre áreas e gerar um clima menos acolhedor e colaborativo.

Seguindo o mesmo caminho, Mello (2018) explica que esse tipo de estrutura pode ser desanimador, em princípio quando sentem que sua voz não é considerada e que sua função se resume em cumprir ordens, o engajamento tende a cair.

Formas tradicionais de gestão podem representar um desafio comparado a expectativas da gen-Z. A inflexibilidade na jornada, com pouca abertura para horários adaptáveis, home office ou modelos híbridos, contrasta diretamente o desejo desses jovens por harmonia entre a vida pessoal e profissional. De acordo com (Cruz *et al.*, 2025) a geração Z demanda maleabilidade laboral, adoção de

tecnologias digitais e maior autonomia e propósito no trabalho, o que entra em conflito com os modelos engessados ainda predominantes em muitas organizações.

Outro ponto de divergência está nos valores, enquanto as estruturas convencionais valorizam a permanência e a obediência a escalas hierárquicas.

Como aponta Silveira (2025) esses jovens dizem “não” ao modelo de liderança que valoriza jornadas extensas apenas por serem longas, ao impor sem oferecer contexto aos seus times. Por fim Torres (2025) salienta a relutância de diversas empresas em incorporar tecnologias emergentes ou modernizar suas práticas de gestão, o que dificulta a retenção de talentos dessa mocidade.

É um segmento que preza pela rapidez, a inovação e a oportunidade de experimentar novas ferramentas digitais, muitas empresas ainda permanecem presas a sistemas antigos e a formas de gestão centralizadas, fator que provoca frustração e desligamento precoce. Um contraste bem evidente, é o choque entre uma estrutura que já existe e uma geração que enxerga o progresso como fundamental para o seu engajamento e permanência no trabalho.

Adicionalmente, a ausência da receptividade a transformações pode comprometer a capacidade competitiva das empresas, afastando jovens profissionais que tem potencial para trazer propostas inovadoras e soluções compatíveis com as exigências do cenário contemporâneo.

Mesmo com dificuldades de alinhamento entre as estruturas convencionais e as necessidades da geração z, é possível adotar métodos que conciliem as duas realidades. Uma possibilidade consiste em introduzir maior flexibilidade sem perder totalmente o controle organizacional, permitindo, por exemplo, horários mais maleáveis e híbridas, mas ainda com metas e responsabilidades bem definidas.

Lima (2024) diz que não basta criar apenas boas estratégias para lidar com diferentes períodos, mas o verdadeiro sucesso vem na eficiência dessas ideias. Práticas de feedbacks também são bem precisas, em vez de avaliações anuais e formais, como mostra Half (2024), onde devolutivas informais durante 15 minutos já são suficientes para orientar e motivar.

4.5 Geração Z no Mercado de Trabalho.

A mais recente leva de trabalhadores a entrar no mundo dos negócios tem transformado o cenário funcional com seu modo de pensar, principalmente com sua mentalidade mais aberta e flexível, junto de sua visão mais moderna. Esses jovens

enxergam a atividade profissional de maneira bastante semelhante à geração anterior, especialmente no que tange à valorização da autonomia e da renovação, a geração Z apresenta um senso de vontade ainda mais forte.

Para eles, o significado de trabalhar vai muito além de apenas ter estabilidade financeira ou ao recebimento de um salário ao final do mês. O trabalho é visto como uma extensão da sua identidade e dos seus princípios, tornando-se primordial que a carreira escolhida esteja ordenada com suas crenças, interesses e causas que defendem. Dessa forma, os jovens se importam em encontrar seu propósito na profissão em que exercem. Esse olhar os leva a priorizar empresas que ofereçam não apenas boas estruturas laborais, mas também um ambiente inclusivo, oportuno e uma filosofia institucional coerente com seus valores pessoais. Segundo Spada, Gonçalves e Ruffatto (2024), a Gen-Z mostra que o emprego é parte da construção identitária.

Habitados a atividade nas plataformas digitais e a um fluxo constante de informações, os indivíduos dessa geração são percebidos como multitarefas, caracterizados pela valorização a diversidade, entendida não apenas como diferenças de origem, identidade ou de gênero, mas também incluindo a equidade no âmbito profissional e na sociedade em geral. Martins (2024) mostra que essa familiaridade com a conexão tecnológica influencia diretamente o modo como trabalham e interagem, tornando-os ágeis na adaptação a novos contextos e ferramentas.

Gostam de demonstrar grande apreço por *feedbacks* constantes, considerando como momentos propícios de aprimoramento e reconhecimento. No entanto, por serem apressados no progresso e resultados, pode interferir em comportamentos imediatistas e em certa impaciência diante de processos mais lentos, assim, podendo impactar no nível de engajamento futuramente.

Outro aspecto importante é o engajamento com causas sociais e ambientais. Desde cedo, os integrantes da Gen Z foram expostos a conteúdos que abordam uma maior sensibilidade nas injustiças e problemas globais, tendo como resultado um posicionamento mais firme e ativo: marcas, influenciadores e organizações são frequentemente observados e julgados por esse público, que espera coerência entre o discurso e as atitudes.

As pesquisas da Descarbonize Soluções (2025) exibem que a juventude é a mais atuantes em questões ambientais no Brasil, a proximidade com a internet e o

acesso a informações são grandes influenciadores para esse resultado. Esse grupo etário tem uma forte presença nas plataformas digitais, e em pouco tempo, um comportamento polêmico pode ser exposto e gerar repercussão mundial, alcançando milhões de pessoas e provocando intensos debates.

Para Tapscott (2010) os integrantes dessa geração não têm medo de correr riscos, eles desejam ser desenvolvidos e estão sempre à procura de novas oportunidades no mercado, trabalhar em diversas empresas durante sua carreira profissional é equivalente a crescimento e engrandecimento, pois isso traz mais experiências e conseqüentemente, amplo conhecimento. Já os modelos tradicionais esperam permanência e lealdade em cargos fixos, evidenciando outro ponto de atrito dentro do cenário empregatício.

4.5.1 A Relação dos Jovens com a CLT no Brasil

A famosa CLT, sigla para Consolidação das Leis do Trabalho, que foi criada em 1943 durante a gestão de Getúlio Vargas, cuja finalidade é regulamentar as relações coletivas e individuais do trabalho no Brasil, vem se tornado alvo de críticas vindas de crianças e adolescentes, que acreditam que atuar com carteira assinada é sinônimo de fracasso.

Originada em meio a fase de industrialização no Brasil, a CLT foi um marco na história das relações profissionais. De maneira inédita, trabalhadores passam a contar com garantias mínimas, como férias remuneradas, limite de jornada, descanso semanal, e eventualmente, estabilidade no emprego. Em um cenário marcado por exploração e desigualdade, essa consolidação veio como resposta a uma necessidade urgente de proteger quem vivia do próprio trabalho.

Como destaca Borges (2018) a questão social era um assunto completamente ausente nos primeiros períodos da revolução industrial, traduzindo-se através de jornadas de trabalho longas e exaustivas, insalubres condições de trabalho na fábrica. Na época foi recebida como uma conquista coletiva significativa, capaz de estruturar e equilibrar uma relação que, até aquele momento, favorecia amplamente os empregadores, deixando os profissionais em condição vulnerável. Segundo Freitas *et.al* (2020) a CLT representou uma resposta a incansável luta da classe trabalhadora brasileira por reparação e igualdade desde o advento dos movimentos sindicais

Mesmo décadas após sua criação, a Consolidação das leis trabalhistas continua exercendo um papel essencial na estrutura das relações laborais. Ritzel e Coelho (2020) mostra que ela permanece como um instrumento relevante para assegurar os direitos básicos e garantir equilíbrio entre empregadores e empregados, especialmente diante das transformações que o mundo vem enfrentando.

Recentemente esse assunto tem ganhado destaque nas redes sociais, principalmente por julgamentos feitos por jovens, onde afirmam que ter carteira assinada é o mesmo de ser explorado, ter que acordar às cinco horas da manhã e viver em ônibus lotados, sendo usada como xingamento entre crianças na escola, acentua Nunes (2025).

Além disso, o Veras (2025) destaca os influenciadores digitais com frases dizendo que se tudo der errado, vai virar CLT, e que circulam pelas redes com milhares de interações, refletindo uma mudança cultural significativa na forma em como o trabalho formal é percebido pelas novas gerações

Embora isso pareça um comportamento precipitado, há chances de esses jovens não demonstrem desprezo sem que exista uma razão oculta por trás deste comportamento. Tal tipo de conduta pode ter sido desencadeado através do cotidiano, onde os fatores, somados aos ideais de sucesso e liberdade propagados nas plataformas digitais, podem ter influenciado esses indivíduos.

Essa nova forma de raciocínio dessa geração indica um grande reflexo de mudanças sobre suas convicções e a percepção do que representa bem-estar. É notável que por serem em sua grande maioria muito jovens, esse descaso por parte desse grupo, pode estar associado à sua falta de experiência com atividades e ferramentas empresariais, o que tende a prejudicar sua compreensão acerca da relevância e das vantagens deste formato profissional.

O vínculo da Geração Z com regime CLT também aponta uma percepção de cultura distinta em relação a gerações passadas. Conforme o levantamento feito pelo redator Magnus (2025) 22,4% dos jovens entre 16 e 30 anos consideram o emprego como elemento central da vida, diferentemente dos profissionais acima de 60 anos, onde 40,6% acreditam que o trabalho é uma grande prioridade pessoal. Essas informações indicam o quanto muitos jovens veem a estabilidade como algo temporário, em detrimento de um compromisso permanente com uma organização ou carreira, o que reforça uma perspectiva crítica ao CLT.

A capacitação profissional, que é compreendida como um conjunto de conhecimentos, experiências e qualificações direcionadas ao meio corporativo, figura um dos caminhos mais comuns por quem está começando no mercado. Cruz (2024) exhibe que a lei de aprendizagem não apenas garante a qualificação dos jovens, mas também promove a inclusão social e o aprimoramento de habilidades valiosas para o futuro, no entanto, quando esse público possui experiência ocupacional limitada ou inexistente, sua integração no setor de atuação fica notavelmente difícil, além de gerar desconhecimento sobre os direitos trabalhistas.

Os novos formatos de trabalho, vistos como mais autônomos e flexíveis acabam contratando a lógica tradicional da CLT, associada a rigidez, a hierarquia e a limitação de liberdade. Essa proporção negativa, em grande parte das situações, leva os jovens a acreditarem que o sistema convencional não corresponde às suas expectativas de qualidade de vida e realização pessoal. Como mostrado por Strickland e Yamamoto (2025), horas fixas, salários baixos, falta de sentido na atividade e pouca flexibilidade compõem aspectos que estão levando a geração Z a rejeitar o regime CLT.

Recentemente, esse debate tem fomentado discussões sobre a urgência de modernização das leis trabalhistas no Brasil, sobretudo diante do avanço do trabalho remoto, dos contratos temporários, do regime da pessoa jurídica (PJ) e do crescimento do empreendedorismo digital. Isso evidencia que o vínculo dos jovens com a CLT, não se resume à rejeição, mas também envolve contestação. Ela aponta para a necessidade de repensar modelos de regulamentação profissional que conciliem proteção e flexibilidade, respeitando tanto os direitos do trabalhador quanto os novos valores e expectativas dessa geração.

4.5.2 Inserção dos jovens no trabalho

Conflitos entre gerações costumam acontecer tanto no ambiente familiar quanto na área empregatícia. Esse grupo é percebido em grande parte com um olhar negativo por profissionais dos ciclos geracionais passados, especialmente gestores e líderes.

Já me desentendi mais de uma vez com um funcionário da geração Z, porque, como nossa empresa é online, eles acham que sabem de tudo sobre o mundo digital e que podem me ensinar. Acham que são melhores que você, mais inteligente e capazes, e vão dizer isso na sua cara (Akpan Ukeme, 2023).

Estudos mostram um alto índice de procura pelo empreendedorismo por esses jovens, já que representa uma forma de trabalhar conforme seus valores. Segundo Samuelson (2020) a geração Z busca aprender e se desenvolver de modo diferente de outras faixas geracionais. Eles usam as redes sociais e comunidades online para evoluir em suas carreiras, criar conexões diretas diante da sociedade e construir projetos colaborativos.

Os jovens profissionais revelam grande apreço por empregadores que praticam uma maneira mais flexível de liderar, principalmente em situações que lidam com dificuldades em sua vida pessoal. Como destaca Figueiredo (2021) são apreciados benefícios relacionados a qualidade, alimentação e crescimento na carreira, como bolsas de estudos, acesso a cursos e planos de carreira

Os trabalhadores prezam a comunicação transparente, um espaço profissional onde as informações são claras, verdadeiras e que ofereçam uma liberdade para perguntar, opinar e serem ouvidos. A frequência dessas conversas são uma chance importante para os funcionários melhorarem suas habilidades e entenderem com mais precisão o que as empresas esperam deles. Organizações que aderem essa ideia tendem a sustentar um bom engajamento, lealdade e comprometimento desses profissionais.

Outro aspecto relevante é que muitos dos colaboradores dessa geração ainda está cursando sua formação acadêmica. De acordo com Sennet (1999) esses jovens mostram um maior interesse em vagas com horários mais justos para poderem se organizarem melhor, conciliando os estudos com o trabalho.

O ingresso no mercado de trabalho corresponde ao conjunto de ações que favorecem a integração de pessoas ao setor laboral. Essa inserção está diretamente ligada a formação técnica e é o canal direto para a empregabilidade desses indivíduos, e por isso é de extrema importância, visto que ela é responsável por garantir o desenvolvimento e a permanência no meio corporativo.

Depois de finalizarem sua jornada na escola, é recorrente que muitos jovens iniciem sua busca pelo primeiro emprego. Porém, é fato que o ingresso no mundo do trabalho não é tão simples. Segundo o estudo da FGV Ibre, Nunes (2025) o desemprego entre os jovens brasileiros de 18 a 29 anos é mais do que o dobro da taxa observada em faixas etárias mais avançadas. Além disso, como mostra Fabbri (2023) a grande maioria encontra problemas para se inserirem nesse meio, como a

carência de experiências com ferramentas laborais e habilidades técnicas direcionadas à área.

Mark Granovetter (1995) é conhecido pela afirmação famosa de que o modo de como os sujeitos procuram por um emprego e se integram no mercado de trabalho configura uma questão prosaica, ou seja, é um problema que tem se tornado comum.

Enfrentar a inexistência de experiências formais dentro do ambiente corporativo é um dos principais desafios dessa nova geração. Além de precisar encarar todos os requisitos que são pedidos pelas empresas na hora de preencher uma vaga, o que se mostra quase impossível para quem nunca trabalhou antes.

Para obter um bom desempenho profissional é fundamental que os jovens tenham acesso a ferramentas que permitam a conquista de conhecimentos e o aprimoramento dessa atuação. Lucio e Sochaczewsk (1999) indicam que para conseguir uma boa performance em qualquer função, o indivíduo deve possuir habilidades que sejam desenvolvidas na etapa de qualificação acadêmica. Com isso, observamos que a partir do momento em que o jovem não possui uma formação adequada, as chances de alcançar as poucas oportunidades de emprego que aparecem são muito baixas.

Diante de todos esses desafios, vemos como resultado uma grande taxa de desemprego entre os jovens brasileiros. Uma análise baseada a partir dos dados da Pnad Contínua (Pesquisa Nacional por Amstras de Domicílios Contínua), realizada pelo IBGE, revela que o índice de desemprego entre pessoas de 18 a 29 anos é o dobro da taxa presente em grupos mais velhos, embora o ano de 2024 ter apresentado uma queda significativa no percentual de inatividade profissional, os jovens ainda continuam apresentando dificuldades para conseguir emprego.

Na hora de preencher uma vaga, é imprescindível que o colaborador tenha habilidades para atuar em grupo, cumprir ordens e ser resiliente. Perante isso, muitas empresas acabam preferindo contratar pessoas mais velhas que obtenham mais vivências, por acreditarem que elas se encaixam melhor aos requisitos do cargo. Ligado a isso, percebe-se que não só a qualificação é muito importante, mas também as famosas soft skills, que dizem respeito aos comportamentos relacionados a forma que um indivíduo lida com os outros, elas estão diretamente ligadas a inteligência emocional e são frequentemente usadas nas relações interpessoais no meio corporativo. Tais competências são indispensáveis para obter

sucesso profissional, e são uma das limitações que os jovens encontram para ingressar no mercado de trabalho.

Empresas tradicionais tendem a exigir extensos períodos de atuação dentro de um mesmo cargo para validar a experiência profissional. Entretanto, segundo Barosa (2025) mais de 40% dos jovens da geração Z afirmam que não permaneceriam mais de dois anos numa organização, caso não se sintam reconhecidos ou tenham pouca perspectiva de crescimento. Essa discrepância gera atritos entre gestores de mentalidade mais conservadora e indivíduos que almejam evolução rápida.

Adicionalmente, o foco nas estruturas laborais não tradicionais de seleção, como entrevistas rígidas, exigência de múltiplos diplomas ou anos de experiência prévia, cria uma barreira de entrada. Como aponta Sennet (2006), o mercado de trabalho tende a priorizar a linearidade da carreira, o que entra em conflito com a visão da Gen-Z que busca trajetórias menos convencionais, explorando atividades temporárias, empreendimentos próprios ou funções digitais.

4.5.3 Processos Seletivos e Exclusão de Jovens Inexperientes

A procura pelo primeiro emprego traz uma variedade de desafios significativos voltado a juventude. As dificuldades enfrentadas nesse percurso baseiam-se em diversos aspectos como o perfil individual, ensino, vínculos sociais, condições econômicas nacionais, baixa presença de experiência, dificuldade no acesso à educação de qualidade. Essas informações compõem uma cadeia que complica ainda mais a inserção dos jovens no setor profissional, principalmente daqueles provenientes de classes sociais menos favorecidas.

Ocorre um paradoxo na vida dessa geração, já que atualmente eles possuem muitas oportunidades ao alcance aliado às inovações digitais. Apesar de tantos caminhos, são frequentemente levadas as rejeições, tanto na vida pessoal quanto no trabalho. Além disso, Oliveira (2021) aponta que as elevadas taxas de desemprego, desestruturação, precarização das relações laborais e a limitada oferta de possibilidades, a temática do trabalho é uma das grandes preocupações da juventude. Fernandes (2022) complementa ao destacar que o cenário profissional está progressivamente mais competitivo. É recorrente que as organizações peçam experiências que não correspondem com o estágio inicial de muitos jovens, assim gerando um obstáculo para a entrada no serviço.

A exigência por experiência profissional é uma prática que as empresas utilizam para evitar riscos como baixa produtividade, alto custo com treinamento, rotatividade e retrabalho. Visando diminuir possíveis prejuízos, as entidades preferem contratar candidatos que já passaram por alguma vivência relacionada a empregabilidade. Adicionalmente, a ênfase em habilidades acaba ofuscando outras qualidades relevantes do colaborador, tendo como exemplo a vontade, além da disposição para aprender, boa comunicação e a responsabilidade em relação ao seu cargo.

É essencial que as empresas revejam suas estratégias de contratação, criando novos meios de oportunidades para os jovens. Segundo Guimaraes (2019) um modelo de contrato como Jovem Aprendiz, Trainee e Estágio são boas estratégias para atrair pessoas dessa geração, já que são modelos de serviço que ajudam os estudantes a melhorar e pôr em prática seus estudos teóricos nas escolas e universidades.

Investir na inclusão desses jovens também fortalece a cultura organizacional da empresa. Ao abrir espaço para a geração Z, as corporações ajudam na experiência e crescimento profissional dessas pessoas, ganham ainda ao tê-los em suas equipes já que trazem um olhar diferente e acolhedor e principalmente em causas sociais.

A inserção dessa juventude contribui para promover a diversidade e inclusão nas equipes, trazendo diferentes perspectivas socioculturais. Panossian (2025) explica a geração Z com uma grande vontade de aprender, além de se sentir parte de algo significativo. Muitos possuem um *mindset* empreendedor e digital, buscando oportunidades de projetos paralelos, *freelancing* ou *startups*, o que pode complementar a inovação dentro das empresas tradicionais. Em conclusão, a expectativa de crescimento rápido e aprendizado contínuo reforça a demanda por adaptações nas estruturas hierárquicas para reter talentos, bem como estimular engajamento de modo tático.

4.5.4 Expectativas salariais e condições de trabalho

Diferente das outras gerações, a geração Z possui uma consciência muito forte sobre seu valor e esforço no trabalho. Para eles o reconhecimento não se resume apenas a elogios, mas também inclui a boa remuneração, benefícios e oportunidades. Numa matéria escrita por Klein (2024), a CEO da Chiefs.Group,

Luciana Carvalho, a genZ não é composta somente por sujeitos irresponsáveis como comumente se acredita, mas com profissionais que não aceitam modelos de trabalho desequilibrados, com horários exaustivos e salários incompatíveis com suas entregas. Ela evidencia que não são meramente pessoas que rejeitam o serviço, mas que se importam com seu tempo e esforço.

Essa geração sabe que domina competências valiosas que se incorporam, influenciando na inovação e crescimento das empresas. Destaca Coutinho (2025) que as organizações que praticam meios ultrapassados tendem a ter uma grande dificuldade em contratar e manter esses profissionais, já que esses jovens em sua maior parte não sentem receio em recusar vagas e cargos. Para eles faz mais sentido esperar a oportunidade justa, ao invés de se submeter a um cenário que não preza a valorização.

Outro aspecto central é a importância da saúde mental na vida dessa geração, diferente das demais faixas etárias que romantizavam o extremo cansaço e a exaustão de esforço laboral. Eles acreditam que produzir bem não precisa ser alcançado nas custas do próprio bem-estar individual. Esse olhar mais humanizado sobre a vida profissional apresenta um grupo de pessoas que se importam com o equilíbrio, e em não aceitar o sacrifício da sua vida pessoal em nome de uma cultura de trabalho fundamentada na sobrecarga e na romantização do sofrimento.

Alguns estudos de caso mostrados por Schroeder (2023) revelam que, empresas que adotaram políticas de feedback contínuo, horários flexíveis e programas de bem-estar conseguiram maior engajamento e retenção desses jovens, enquanto organizações que mantiveram práticas rígidas enfrentaram resistência, insatisfação e baixa produtividade.

A alta pressão em conquistar as coisas de maneira rápida causa alguns contratempos. Para a psicóloga Klien (2023), desde cedo foram estimulados a informações e tendências pela internet, na qual influenciou em uma grande pressão na sua carreira, visto que vivem cercados de conteúdos sobre sucesso, empreendedorismo e aos influenciadores digitais, isso provoca uma cobrança, medo, fracasso e ansiedade, levando ao receio de não atingir determinadas metas num curto período. Diante disso, eles não só gostam da boa remuneração e transparência, mas também empregos que oferecem apoio psicológico e um espaço saudável para trabalharem.

Observa-se tendências futuras no mercado, como home office, trabalho híbrido, e mentorias personalizadas, que permitem alinhar as demandas da geração aos objetivos organizacionais, promovendo a inovação e o desempenho competitivo.

4.5.5 Estrutura Hierárquica e Sobrecarga nas funções

A estrutura hierárquica figura um dos pilares centrais na organização de qualquer empresa, pois define níveis de autoridade, responsabilidade e canais de comunicações internos. No entanto, Camilo (2025) mostra que quando aplicada de forma rígida, essa estrutura pode gerar sobreposição de funções e acúmulo de tarefas, impactando negativamente o rendimento e o engajamento dos colaboradores, especialmente aos pertencentes dessa geração, que demonstram maior preferência por autonomia, flexibilidade e processos colaborativos.

A sobrecarga de funções ocorre quando colaboradores assumem responsabilidades simultaneamente ou quando as atribuições de seus cargos não estão claramente definidas. O modo como os objetivos são determinados e acompanhados influenciam diretamente a pressão sentida pelos profissionais. Conforme a OMS e a OIT (2022) metas pouco realistas, mal comunicada e sem prazos adequados aumentam o estresse, a ausência de clareza sobre os objetivos individuais e coletivos gera insegurança, e dificuldades no cumprimento das demandas, afeta diretamente a produtividade e o desempenho organizacional.

Essa situação comum em empresas com estruturas geracionais convencionais, aumenta a carga emocional sobre os profissionais e pode resultar em desmotivação, queda na performance e crescimento da rotatividade. Tais efeitos não prejudicam apenas o bem-estar individual, mas também comprometem os resultados organizacionais e a eficácia dos processos internos.

A sobrecarga de funções pode ser intensificada em virtude da ausência de treinamento adequado e processos pouco claros, exigindo que o jovem colaborador dedique tempo extra para entender suas responsabilidades, o que ocasiona ainda mais estresse e afeta a harmonia entre a vida pessoal e profissional.

Para mitigar esses problemas, é interessante o administrador adotar ações táticas voltadas a reorganização da estrutura hierárquica e a alocação equilibrada de responsabilidades. Para Ferreira *et.al* (2021) entre as ações recomendadas destacam-se: a revisão de cargos e responsabilidades para evitar o acúmulo de tarefas, a definição clara de papéis e fluxos de trabalho, e a implementação de

sistemas de acompanhamento que permitem monitorar a distribuição de atividades sem sobrecarregar determinados setores.

Ao promover ajustes na estrutura organizacional, as empresas conseguem não apenas reduzir a pressão sobre os jovens profissionais, mas também potencializar o desempenho da equipe, melhorar o clima organizacional e favorecer a retenção de talentos dessa geração, que busca ambiente de trabalho mais colaborativo e equilibrado. Tais adaptações demonstram sensibilidade às novas demandas do mercado, permitindo que a organização se torne mais atrativa e competitiva. Ao oferecer suporte, oportunidades de desenvolvimento e uma cultura baseada em diálogo e transparência, as empresas fortalecem sua imagem institucional e criam condições para que esses profissionais se sintam valorizados e engajados.

4.6 Caminhos e Perspectivas para o Futuro do Trabalho

O vínculo entre a geração Z e o espaço profissional, embora marcada por tensões evidentes, representa muito além de um simples embate entre valores distintos. Consiste em um reflexo das transformações sociais, tecnológicas e simbólicas que vêm moldando o mundo contemporâneo. Esse grupo, formado por aqueles que cresceram em meio a digitalização, a fluidez das informações e a valorização da diversidade, reconhecimento e inclusão, desafiam estruturas organizacionais ainda pautadas por formatos hierárquicos, jornadas rígidas e culturas corporativas pouco adaptáveis Silva e Brasil (s.d p.5).

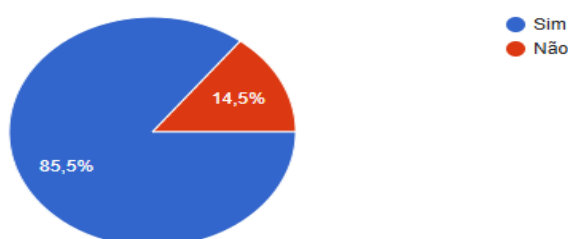
Em contrapartida, o mercado de trabalho pressionado por demandas econômicas, competitividade global e critérios de produtividade, nem sempre consegue acompanhar o ritmo dessas mudanças. Baseado em Siqueira (2025) isso gera frustrações mútuas: empresas que enfrentam dificuldades em reter talentos jovens e colaboradores que se sentem desmotivados ou deslocados em ambientes que não dialogam com seus valores. Todavia, esse cenário não deve ser encarado como um impasse definitivo, mas sim uma chance de reinvenção.

O progresso de um futuro mais harmônico entre gerações depende do diálogo, da revisão de práticas institucionais e de lideranças empáticas, além da união entre diferentes gerações, que valoriza a diversidade, o respeito ao tempo de mudanças e o equilíbrio entre tradição e inovação.

5. METODOLOGIA

No dia dezoito de agosto de dois mil e vinte cinco a vinte cinco de agosto de dois mil e vinte cinco, foi realizada uma pesquisa de campo, de modelo quali-quantitativo, desenvolvida dentro da unidade escolar ETEC DARCY PEREIRA DE MORAES, tendo como foco principal compreender com maior profundidade as perspectivas e opiniões dos alunos a respeito do conflito existente entre a geração Z e o modelo tradicional de trabalho. Foram obtidas 62 respostas válidas, registradas por meio de um questionário elaborado dentro da plataforma do Google Forms, o qual foi cuidadosamente estruturado e enviado para as respectivas turmas participantes: 3º IF Linguagens, 3º M-tec de Administração, 3º M-tec de Recursos Humanos e 3º M-tec de Informática, contendo seis perguntas abaixo relacionadas:

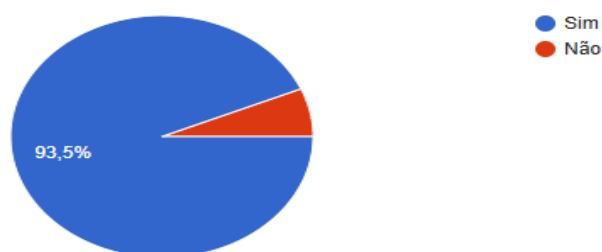
Pergunta 1: Você sente que o modelo tradicional de trabalho pode ser um desafio para os jovens profissionais?



Fonte: Autoria própria, 2025

Resposta: Das respostas obtidas, 85,5% consideram que o modelo tradicional de trabalho é um desafio para os colaboradores, e 14,5% não percebiam que seja uma dificuldade, concluindo que uma parcela predominante dos jovens sente isso como um desafio.

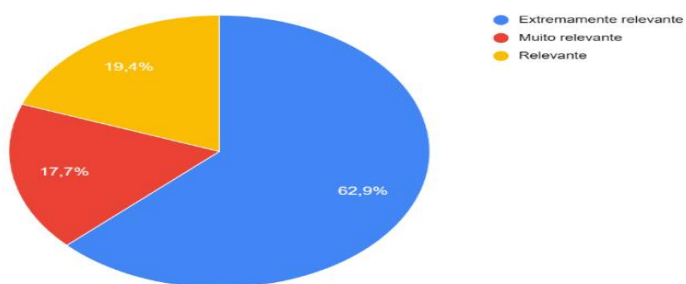
Pergunta 2: Para você, ter mais flexibilidade no ambiente de trabalho faria diferença na adaptação dos novos trabalhadores?



Fonte: Autoria própria, 2025

Resposta: A partir desse gráfico, pode-se prever que 93,5% da juventude acreditam que uma maior flexibilidade no ambiente laboral faria diferença para adaptação de novos trabalhadores, e 6,5% disseram que não é necessária essa versatilidade.

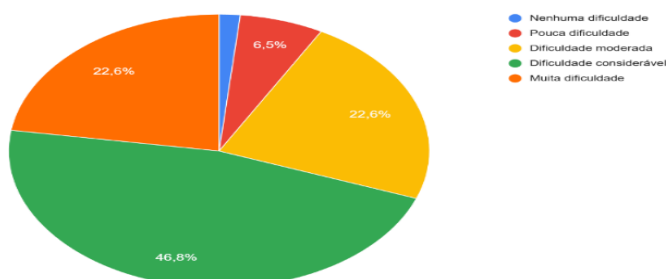
Pergunta 3: Em uma escala de 1 a 5, quanto você considera que a ausência de valorização da saúde mental nos empregos tradicionais impacta os jovens trabalhadores?



Fonte: Autoria própria, 2025

Resposta: A falta de incentivos da saúde mental dentro do serviço na visão dos jovens, é altamente significativa, em vista da escala 62,9% consideram esse aspecto de extrema importância, 19,4% o classificam como muito expressivo, já os outros 17,7% apontam apenas como relevante, sendo assim considerado um tópico de alta importância para as empresas.

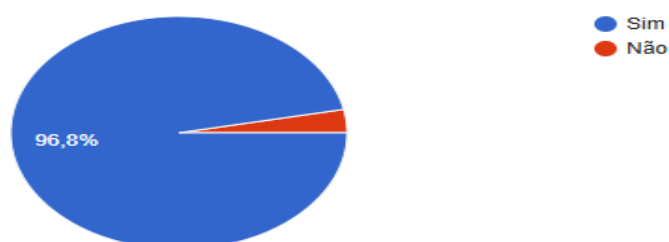
Pergunta 4: Em uma escala de 1 a 5, qual o nível de dificuldade que você enxerga na conciliação entre vida pessoal e trabalho dentro do modelo tradicional?



Fonte: Autoria própria, 2025

Resposta: O nível de dificuldade de conciliação para os jovens de acordo com a escala acima indica que 46,8% dos novos colaboradores indicam ser de dificuldade considerável, 22,6% dizem que é de grande obstáculo essa harmonia, outros 22,6% demonstram dificuldade moderada, e sendo a minoria 6,5% afirmam ter pouca adversidade com isso, e 1,6% alegam nenhum empecilho.

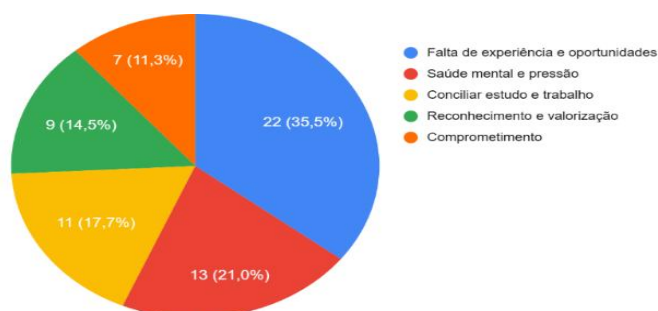
Pergunta 5: Você acredita que a falta de oportunidades de crescimento rápido e reconhecimento é um conflito entre os jovens profissionais e o mercado de trabalho tradicional?



Fonte: Autoria Própria, 2025

Resposta: Baseado no gráfico acima 96,8% dos jovens acreditam que a carência de oportunidades de crescimento veloz dentro da empresa é um grande empecilho da geração Z e o tradicional ambiente laboral, e grande minoria: 3,2% dizem que isto não é um conflito.

Pergunta 6: Qual você considera o maior desafio da geração de jovens profissionais no mercado de trabalho comum?



Fonte: Autoria Própria, 2025

Resposta: Em conformidade com os dados acima, 35,5% relatam que a escassez de experiência e oportunidades seja um grande desafio, 21% destacam a pressão psicológica e a falta de apoio a saúde mental, 17,7% dizem que a conciliação entre carreira e vida pessoal é um empecilho, os outros 14,5% apontam a falta de reconhecimento e valorização interina, e a minoria correspondendo a 11,3% acusam a falta de comprometimento da empresa com os jovens.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo evidenciou que o embate entre os jovens da Geração Z e os Modelos Tradicionais de Trabalho resulta das transformações culturais, econômicas e tecnológicas das últimas décadas. As análises mostraram que esse público prioriza flexibilidade, propósito, equilíbrio entre vida pessoal e trajetória profissional, além de valorização do bem-estar psíquico. Em contrapartida, muitas organizações ainda mantêm estruturas hierárquicas rígidas, rotinas inflexíveis e resistência a inovações, o que gera tensões e dificuldade de integração.

Os dados levantados reforçam essa percepção: 85,5% dos participantes consideram o modelo clássico um desafio, 93,5% acreditam que maior autonomia facilitaria a adaptação e 96,8% apontam a ausência de oportunidades rápidas de crescimento como obstáculo. Esses números confirmam que a incompatibilidade entre valores contemporâneos e práticas estabelecidas é fator central dos conflitos.

Assim, este trabalho contribui para entender a importância de repensar métodos de gestão e cultura corporativa. Recomenda-se que empresas aliem tradição e inovação, adotando estratégias que respeitam a diversidade geracional, promovem reconhecimento, bem-estar e perspectivas de progresso. Da mesma forma, cabe aos novos profissionais compreenderem exigências institucionais, aprimorarem competências técnicas e emocionais e construir trajetórias consistentes.

Conclui-se que o diálogo intergeracional é essencial para um mercado mais equilibrado, humano e competitivo, capaz de atender às demandas atuais sem perder os fundamentos que sustentam sua estrutura.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Livros:

COUPLAND, Douglas. ***Generation X: Tales for an Accelerated Culture.*** New York: St. Martin's Press, 1991.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. ***Novo dicionário da língua portuguesa.*** 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

GRANOVETTER, Mark. ***Obtendo um Emprego: Um Estudo de Contatos e Carreiras.*** 2. ed. Imprensa da Universidade de Chicago, 1995.

LANCASTER, Lynne; STILLMAN, David. ***O Y da questão: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho.*** 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MANNHEIM, Karl. ***The problem of the generations.*** 1952.

SENETT, Richard. ***A Corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo.*** Editora Record no Rio de Janeiro. 1999.

TAPSCOTT, D. ***A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos.*** Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

TAYLOR, Frederick. ***Princípios da Administração Científica.*** Editora LTC, 2019.

Artigos da Internet:

APURONG, Maria. **19 Hábitos dos Baby Boomers que Transformaram o Mercado de Trabalho.** Mastermind quotes. Disponível em: https://mastermindquotes.com/19-boomer-habits-that-transformed-the-workplace/?utm_source. Acesso em: 05 mai. 2025, 13h47.

BAROSA, Luiz. **Pesquisa Gen Z & Millennial 2025.** Deloitte, [s.d.]. Disponível em: <https://www.deloitte.com/br/pt/issues/work/genz-millennial-survey.html>. Acesso em: 16 jun. 2025, 14h43.

BEZERRA, Mariana Maia; LIMA, Eduardo Carneiro; BRITO, Francisco Wilker Carneiro; SANTOS, Ana Cristina Batista dos. **Geração Z: Relações de uma Geração Hipertecnológica e o Mundo de Trabalho.** Revista Gestão em Análise. Publicado dia 30 de abril de 2019. Disponível em: [Geração Z: relações de uma geração hipertecnológica e o mundo do trabalho | Revista Gestão em Análise](#). Acesso em: 24 mar. 2025, 14h24.

BORGES, Caio. **A Formação do Direito Trabalhista no Brasil: CLT, LICC e Movimentos Sociais.** Jus Brasil. Publicado no dia 01 de janeiro de 2018. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/a-formacao-do-direito-trabalhista-no-brasil-clt-licc-e-movimentos-sociais/541054302>. Acesso em: 13 mai. 2025, 13h10.

CAMILO, Sabrina. **Geração Z no Trabalho: Características, Desafios e Dicas.** Solides. Publicado dia 10 de julho de 2025. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/geracao-z/>. Acesso em: 18 ago. 2025, 15h02.

CERETTA, Simone Beatriz; FROEMMING, Lurdes Marlene. **Geração Z: Compreendendo os Hábitos de Consumo da Geração .** Artigo de pesquisa, Universidade Federal Fluminense, 2011.

COUTINHO, Robson. **Os Desafios da Geração Z no Mercado de Trabalho: Implicações para a Liderança e a Cultura Organizacional.** Revista Tópicos. Publicado dia 07 de maio de 2025. Disponível em: [OS DESAFIOS DA GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO: IMPLICAÇÕES PARA A LIDERANÇA E A CULTURA ORGANIZACIONAL](#). Acesso em: 02 jun. 2025, 19h14.

CRUZ, Bryan Ribeiro da. **A Lei da Aprendizagem: Um Guia Completo para Empresa e Jovens.** Jusbrasil. Publicado dia 22 de dezembro de 2024. Disponível

em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/a-lei-da-aprendizagem-um-guia-completo-para-empresas-e-jovens/2940219104>. Acesso em: 21 jun. 2025, 15h23.

CRUZ, Everton Roberto Araújo da; ALMEIDA, Habssay Flabull Araujo; ALMEIDA, Luciene Gomes de Araujo; LIMA, Tiago de Oliveira. **Gestão e Liderança na Era das Múltiplas Gerações: Um Olhar Crítico Sobre o Modelo da Geração Z**. Revista Tópicos. Publicado dia 01 de maio de 2025. Disponível em: [GESTÃO E LIDERANÇA NA ERA DAS MÚLTIPLAS GERAÇÕES: UM OLHAR CRÍTICO SOBRE O MODELO DA GERAÇÃO Z](#). Acesso em: 27 jul. 2025, 17h48.

Descarbonize Soluções. **Brasileiros Avaliam a Geração Z como a mais Atuante em Questões Ambientais**. Descarbonize Soluções. Publicado dia 23 de janeiro de 2025. Disponível em: [Pesquisa: Geração Z é mais ativa em questões ambientais no Brasil](#). Acesso em: 04 jul. 2025, 18h26.

DIAS, Bruna dos Santos. **Geração Z e o Mercado de Trabalho: Uma Revisão Bibliográfica**. 2022, 89 p. Trabalho de Conclusão de Curso - Bacharel em Administração, Universidade Federal de São Paulo, 2022.

DIAS, Matheus Felipe Gomes. **História do Trabalho**. Brasil Escola. Disponível em: [História do trabalho: origem, linha do tempo, no Brasil](#). Acesso em: 11 ago. 2025, 11h34.

FABBRI, Enzo; FERRAMENTA, Ricardo. **Dificuldades no Ingresso de Jovens no Mercado de Trabalho Brasileiro**. Revista tópicos. Publicado dia 18 de dezembro de 2023. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/dificuldades-no-ingresso-de-jovens-no-mercado-de-trabalho-brasileiro>. Acesso em: 23 jun. 2025, 14h07.

FAYOL, Henry. **Publicações Póstumas de Henry Fayol: Revisando sua teoria Administrativa**. Scielo Brasil. Publicado dia 12 de fevereiro de 2011. Disponível em: [SciELO Brasil - Publicações póstumas de Henri Fayol: revisitando sua teoria administrativa Publicações póstumas de Henri Fayol: revisitando sua teoria administrativa](#). Acesso em: 05 abr. 2025, 17h33.

FEIXA, Carles; LECCARDI, Carmem. **O Conceito de Geração nas Teorias Sobre Juventude**. Scielo Brasil. Publicado dia 25 de agosto de 2010. Disponível em: [SciELO Brasil - O conceito de geração nas teorias sobre juventude O conceito de geração nas teorias sobre juventude](#). Acesso em: 08 mar. 2025, 19h22.

FERNANDES, Carla Roberta Miranda. **Juventudes e Trabalho: Aproximações Teóricas**. 2022, 37 p. Trabalho de Conclusão de Curso - Instituto de Saúde e Sociedade, Universidade Federal de São Paulo, Santos, 2022.

FERREIRA, Hugo Silva. MELO, Ronan Hudson Jardim de. OLIVEIRA, Anderson Augusto. **Organogramas - A Importância da Setorização e Definição de Cargos e Funções em Empresas**. 2021, 16 p. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, 2021.

FIGUEIREDO, Natacha. **Benefícios Flexíveis no Trabalho: Dos mais Comuns às Novas Tendências**. Doutor finanças. Publicado dia 27 de setembro de 2021. Disponível em: https://www.doutorfinancas.pt/financas-pessoais/orcamento-familiar/beneficios-flexiveis-no-trabalho-dos-mais-comuns-as-novas-tendencias/?utm_source. Acesso em: 28 mai. 2025, 14h56.

FREITAS, Bruna Lorrana Texeira; DOURADO, Diego Santana; BOAVENTURA, Gabriella Freitas; ALMEIDA, Kattarina Ribeiro Borges. **A história do Trabalho e a Criação da CLT**. 2020, 11 p. Trabalho da disciplina de Direito do Trabalho - bacharel em Direito, Universidade do Estado da Bahia, 2020.

GIÃO, Gabriela Antoniazi. **Alternativas à Relação de Emprego: Um Estudo sobre a Licitude, Vantagens e Desvantagens de Diversas Formas de Relação de Trabalho**. Jusbrasil. Publicado dia 19 de abril de 2024. Disponível em: [Alternativas à Relação de Emprego: Um Estudo sobre a Licitude, Vantagens e Desvantagens das Diversas Formas de Relações de Trabalho | Jusbrasil](#). Acesso em: 14 de ago. 2025, 16h55.

GUIMARÃES, Bruna. **Estágio, Trainee e Jovem aprendiz: Quais as Diferenças?**. Gupy. Publicado dia 02 de janeiro de 2019. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/estagio-trainee-jovem-aprendiz>. Acesso em: 15 abr. 2025, 14h20.

HALF, Robert. **Modelos de Estrutura Organizacional: Conheça os Principais**. Robert Half. Publicado dia 19 de abril de 2024. Disponível em: [Modelos de estrutura organizacional: conheça os principais | Robert Half](#). Acesso em: 10 jun. 2025, 17h12.

HALF, Robert. **Retenção de Talentos da Geração Z: a Importância do Feedback Frequente**. Robert Half. Publicado dia 26 de junho de 2024. Disponível em: [Retenção de talentos da Geração Z: a importância do feedback frequente | Robert Half](#). Acesso em: 08 jun. 2025, 13h21.

KATAO, William. **Principais Desafios da Geração X no Mercado de Trabalho**. Avanti open banking. Publicado dia 25 de abril de 2025. Disponível em: <https://blog.avantiopenbanking.com.br/geracao-x-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso

em: 28 jun. 2025, 14h02.

KLEIN, Samantha. **Geração Z Chega ao Mercado de Trabalho Exigindo Redução da Jornada e Aumento Salarial**. Cbn.globo.com. Publicado dia 01 de março de 2024. Disponível em: https://cbn.globo.com/brasil/noticia/2024/03/01/geracao-z-chega-ao-mercado-de-trabalho-exigindo-reducao-da-jornada-de-trabalho-e-aumento-salarial.ghtml?utm_source. Acesso em: 13 de ago. 2025, 14h16.

KLIEN, Maria. **Ansiedade Digital e os Desafios para a Saúde Mental**. Dolce Morumbi. Publicado dia 20 de abril de 2025. Disponível em: <https://dolcemorumbi.com/2025/04/20/ansiedade-digital-e-os-desafios-para-a-saude-mental/>. Acesso em: 04 ago. 2025, 13h32.

LIMA, Sandra Luiza de Oliveira. **Estratégias para Integrar a Geração Z e Promover a Diversidade Geracional nas Organizações**. Revista Tópicos. Publicado dia 18 de dezembro de 2024. Disponível em: [ESTRATÉGIAS PARA INTEGRAR A GERAÇÃO Z E PROMOVER A DIVERSIDADE GERACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES](#). Acesso em: 06 jun. 2025, 15h47.

LOIOLA, Rita. **Geração Y: Eles já Foram Acusados de Tudo: Distraídos, Superficiais até Egoístas. Mas se preocupam com o Ambiente, têm Fortes Valores Morais e Estão Prontos para Mudar o Mundo**. Revista Galileu. 219. Ed, 2009. Disponível em: <http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943>. Acesso em: 05 mai. 2025, 14h05.

LÚCIO, Clemente Ganz; SOCHACZEWSKI, Suzanna. **Experiência de Elaboração Negociada de uma Política de Formação Profissional**. Scielo Brasil. Publicado dia 03 de maio de 1999. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/n7VJgDMfnNpshjd5dpCbyCt/?lang=pt>. Acesso em: 23 mai. 2025, 13h09.

MAGNUS, Leopoldo. **Dinheiro ou felicidade? As prioridades da Geração Z no Trabalho**. Genyo. Publicado dia 20 de maio de 2025. Disponível em: <https://genyo.com.br/geracao-z/>. Acesso em: 04 jun. 2025, 13h55.

MARTINS, Brenda Costa. **Novas Gerações da Revolução Digital Modificam Relação com Trabalho e com a Vida**. Agent. Publicado dia 24 de

setembro de 2024. Disponível em: [Novas gerações da revolução digital modificam relação com trabalho e com a vida | Agent | Jornalismo PUC-SP](#). Acesso em: 28 jul. 2025, 18h09.

MEIRELES, Nathália. **O impacto do Ambiente Tecnológico na Geração Z.** Observação da Comunicação Institucional. Publicado dia 14 de agosto de 2024. Disponível em: <https://observatoriodacomunicacao.org.br/colunas/digital-insights-o-impacto-do-ambiente-tecnologico-na-geracao-z-por-nathalia-meireles/>. Acesso em: 05 abr. 2025, 15h14.

MELLO, Gabriel Correa de. **Estratégias de Comunicação Interna como Agente de Engajamento Organizacional.** 2018. 68 p. Trabalho de Conclusão de Curso - Faculdade de Relações Públicas. Universidade Estadual Paulista, Júlio de Mesquita Filho, 2018.

MERCER. **Adeus Home Office? 7 em cada 10 Empresas não Pretendem Abolir o Híbrido.** Radar Econômico. Publicado dia 14 de fevereiro de 2025. Disponível em: [Adeus home office? 7 em cada 10 empresas não pretendem abolir híbrido | VEJA](#). Acesso em: 02 jun. 2025, 14h26.

NUNES, Júlia. **Desemprego Entre Jovens no Brasil é mais que o Dobro da Taxa de Grupo mais Velho.** G1. Publicado dia 11 de abril de abril de 2024. Disponível em: <https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2025/04/11/desemprego-entre-jovens-no-brasil-e-mais-que-o-dobro-da-taxa-de-grupo-mais-velho-aponta-pesquisa.ghtml>. Acesso em: 28 jun. 2025, 13h23.

NUNES, Júlia. **O que Está por Trás da Aversão dos Jovens ao Trabalho com Carteira Assinada.** G1. Publicado dia 24 de maio de 2025. Disponível em: [O que está por trás da aversão dos jovens à CLT](#). Acesso em: 08 jun. 2025, 13h59.

OLIVEIRA, Amarayna Minelly Souza. **JUVENTUDE E MERCADO DE TRABALHO: Uma Análise do Perfil das Políticas de Emprego de no Brasil no Período de 2003 a 2019.** 2021, 134 p. Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico - Universidade Federal do Maranhão, 2021.

OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; PICCININI, Valmiria Carolina. **Mercado de Trabalho: Múltiplos (des)entendimentos.** Scielo Brasil. Publicado em outubro de 2011. Disponível em: [SciELO Brasil - Mercado de trabalho: múltiplos \(des\)entendimentos Mercado de trabalho: múltiplos \(des\)entendimentos](#). Acesso em: 12 mai. 2025, 14h22.

OLIVEIRA, Thainá Santos. **Impacto da Inteligência Artificial e da Automação no Mercado de Trabalho**. Revista Científica Acertte. Publicado dia 05 de janeiro de 2025. Disponível em: [Vista do IMPACTO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E DA AUTOMAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO](#). Acesso em: 13 abr. 2025, 13h03.

OMS; OIT. **OMS e OIT Pedem Novas Medidas para Lidar com Problemas de Saúde Mental no Trabalho**. Fiocruz. Publicado dia 28 de setembro de 2022. Disponível em: [OMS e OIT pedem novas medidas para lidar com problemas de saúde mental no trabalho | CEE Fiocruz](#). Acesso em: 06 set. 2025, 18h48.

PACINI, Stefano; TOBLER, Rodolpho; BITTENCOURT, Viviane Seda. **Tendências do Home Office no Brasil**. FGV. Publicado dia 16 de março de 2023. Disponível em: [Tendências do home office no Brasil | Portal FGV](#). Acesso em: 09 ago. 2025, 13h48.

PANOSSIAN, Gabriela Monteiro. **Geração Z no Mercado de Trabalho: Impactos, Desafios e Estratégias Organizacionais**. 2025, 42 p. Trabalho de Conclusão de Curso - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2025.

RABELLO, Guilherme. **Quais são as Gerações X, Y, Z, Alpha e Baby Boomers? Entenda!**. Siteware. Publicado dia 10 de setembro de 2023. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/blog/gestao-estrategica/quais-sao-as-geracoes/>. Acesso em: 23 de mar. 2025, 14h45.

RITZEL, Guilherme Sebalhos; COELHO, Paulo Vinícius Nascimento. **História do Direito do Trabalho no Brasil e a Formação da CLT**. Revista do Tribunal Superior do Trabalho. Publicado dia 31 de dezembro de 2021. Disponível em: [História do direito do trabalho no Brasil e a formação da CLT: perspectivas para o espaço laboral contemporâneo | Revista do Tribunal Superior do Trabalho](#). Acesso em: 07 jul. 2025, 19h36.

SAMUELSON, Chidike. **Como a Geração Z Mudou o Empreendedorismo para Melhor**. Revista pegn. Publicado dia 29 de novembro de 2020. Disponível em: https://revistapegn.globo.com/Como-comecar/noticia/2020/11/como-geracao-z-mudou-o-empreendedorismo-para-melhor.html?utm_source. Acesso em: 26 mai. 2025, 13h22.

SANTOS, Wandressa; LISBOA, Wellington. **Tendências Psicossociais e de Consumo da Geração Z e as Influências dos “nativos digitais” na Comunicação Organizacional.** Comunicon, São Paulo Publicado em janeiro de 2014. Disponível em:

https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=pt-BR&user=-PmACmMAAAAJ&citation_for_view=-PmACmMAAAAJ:u5HHmVD_uO8C. Acesso em: 23 mar. 2025, 14h35.

SCHROEDER, Bernhard. **Ansiedade da Geração Z no Mercado Impulsiona Indústria de US\$ 27 bi.** Forbes. Publicado dia 29 de abril de 2024. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2024/04/ansiedade-da-geracao-z-no-trabalho-impulsiona-industria-de-us-27-bi/>. Acesso em: 21 jul. 2025, 17h36.

SHINYASHIKI, Eduardo. **A geração Z e o Mercado de Trabalho.** Redação Administradores. Publicado dia 17 de setembro de 2009. Disponível em: [A geração Z e o mercado de trabalho | Administradores](#). Acesso em: 22 mar. 2025, 13h46.

SILVEIRA, Maria Eduarda. **Por que as Novas Gerações Estão Dizendo não ao Comando Tradicional?.** RH para você. Publicado dia 25 de agosto de 2025. Disponível em: [Por que as novas gerações estão dizendo não ao comando tradicional? - RH Pra Você](#). Acesso em: 01 set. 2025, 10h45.

SILVA, Mariana; BRASIL, Katia Regina Calixto. **Geração Z e o Mercado de Trabalho: Desafios, Motivações e Estratégias de Retenção.** Trabalho de Conclusão de Curso - Bacharelado em Administração, Universidade Estadual do Piauí.

SIQUEIRA, Rayanna da Silva. **Diferentes Gerações no Mercado de Trabalho: Retenção e Atração da Geração Z.** Revista Tópicos. Publicado dia 10 de janeiro de 2025. Disponível em: [DIFERENTES GERAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO: RETENÇÃO E ATRAÇÃO DA GERAÇÃO Z](#). Acesso em: 21 ago. 2025, 20h41.

SPADA, Rafael; GONÇALVES, Júlia; RUFFATTO, Juliane. **Perspectivas da Geração Z sobre Valores no Trabalho: Uma Revisão da Literatura.** Revista Brasileira de Orientação Profissional, vol. 25, no. 2, 159-170. Disponível em: [Perspectivas da Geração Z sobre Valores no Trabalho: Uma Revisão da Literatura](#). Acesso em: 12 ago. 2025, 13h08.

STRICKLAND, Fernanda; YAMAMOTO, Caetano. **Geração Z não Quer mais Saber de CLT; Entenda o Movimento.** Correio Braziliense. Publicado dia 06 de

julho de 2025. Disponível em:

<https://www.correiobraziliense.com.br/economia/2025/07/7193224-geracao-z-nao-quer-mais-saber-de-clt-entenda-o-movimento.html>. Acesso em: 25 set. 13h46.

TORRES, Fred. **Gestores, a Geração Z é mesmo o Problema?**. Bússola. Publicado dia 19 de maio de 2025. Disponível em: [Gestores, a Geração Z é mesmo o problema? | Exame](#). Acesso em: 29 jul. 2025, 17h32.

TRAVERS, Mark. **5 Grandes Desafios da Geração Z no Trabalho**. Forbes. Publicado dia 30 de dezembro de 2024. Disponível em: [5 Grandes Desafios da Geração Z no Trabalho](#). Acesso em: 25 jul. 2025, 17h05.

VERAS, Thiago. **Ser CLT virou ofensa? O que há por trás do medo da Geração Z pela Carteira Assinada**. Seu dinheiro. Publicado dia 29 de junho de 2025. Disponível em: [Ser CLT virou ofensa? O que há por trás do medo da geração Z pela carteira assinada - Seu Dinheiro](#). Acesso em: 28 mai. 2025, 15h12.

VERIDIANA, Raisa. **Baby Boomers: A Geração que Moldou o Mundo Pós-Guerra**. IEFY. Publicado dia 26 de março de 2025. Disponível em: <https://iefy.com.br/baby-boomers-a-geracao-que-moldou-o-mundo-pos-guerra/>. Acesso em: 24 abr. 2025, 14h32.

VOZZA, Stephanie. **Como a Dinâmica da Família Influencia Nossa Personalidade no Trabalho**. *Fast Company*. Publicado no dia 22 de abril de 2025. Disponível em: <https://fastcompanybrasil.com/worklife/dinamica-da-familia-influencia-personalidade-no-trabalho/>. Acesso em: 25 mai. 2025, 15h05.

WEBER, Max. **Teoria Burocrática da Administração**. Disponível em: [Teoria Burocrática da Administração - Max Weber - InfoEscola](#). Acesso em: 07 abr. 15h12.

WELLER, Wivian. **A atualidade do Conceito de Gerações de Karl Manheim**. Scielo Brasil. Publicado dia 25 de agosto de 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/se/a/pYGppjZyvTjJH9P89rMKHMv/>. Acesso em: 15 mar. 2025, 13h30.

