

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS
GABRIELA QUEIROZ PEREIRA
RHAWANA APARECIDA DE SÁ GARRIDO

**GERAÇÃO Z E A TRANSIÇÃO DE VIDA ACADÊMICA PARA O MERCADO DE
TRABALHO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES**

São Carlos
2025

GABRIELA QUEIROZ PEREIRA
RHAWANA APARECIDA DE SÁ GARRIDO

**GERAÇÃO Z E A TRANSIÇÃO DE VIDA ACADÊMICA PARA O MERCADO DE
TRABALHO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES**

Trabalho de Graduação do tipo Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial, pelo Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza.

Orientador: Prof.^a Dr^a. Ana Teresa Colenci Trevelin

São Carlos
2025

GERAÇÃO Z E A TRANSIÇÃO DA VIDA ACADÊMICA PARA O MERCADO DE TRABALHO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Gabriela Queiroz Pereira

Rhawana Aparecida de Sá Garrido

Prof.^a Dr^a. Ana Teresa Colenci Trevelin

RESUMO: Este artigo teve como objetivo analisar os desafios enfrentados pela Geração Z na transição de sua vida acadêmica para o mercado de trabalho, com foco na relação entre a superqualificação, a gestão de pessoas e a empregabilidade. A pesquisa, de caráter qualitativo, exploratório e descritivo, combinou análise documental e aplicação de questionário a uma amostra de estudantes e egressos de diferentes áreas. Os resultados evidenciaram que, embora muitos jovens se sintam superqualificados, enfrentam barreiras como exigência de experiência prévia, fluência em idiomas e processos seletivos pouco transparentes. Constatou-se ainda fatores como possibilidade de crescimento, benefícios e alinhamento de valores são os principais motivadores para permanência nas empresas. Por fim, o estudo demonstra que há um descompasso entre a formação acadêmica e as demandas práticas do mercado, apontando para a necessidade de integração entre ensino e prática profissional, bem como para a adoção de modelos de gestão organizacional mais flexíveis e inclusivos, capazes de reconhecer e potencializar as competências da Geração Z. Como limitação, destaca-se o número reduzido de participantes. Estudos futuros podem ampliar a amostra, incluir diferentes regiões e adotar métodos quantitativos, além de envolver gestores e formuladores de políticas públicas, aprofundando a compreensão dos desafios de empregabilidade da Geração Z.

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

ABSTRACT: This article aimed to analyze the challenges faced by Generation Z in the transition from academic life to the job market, focusing on the relationship between overqualification, people management, and employability. The qualitative, exploratory, and descriptive research combined document analysis and a questionnaire administered to a sample of students and graduates from different fields. The results showed that, although many young people feel overqualified, they faced barriers such as requirements for prior experience, language fluency, and lack of transparency in selection processes. Factors such as growth opportunities, benefits, and value alignment were also found to be the main motivators for staying at companies. Finally, the study demonstrates a mismatch between academic training and practical market demands, highlighting the need for integration between education and professional practice, as well as the adoption of more flexible and inclusive organizational management models capable of considering and enhancing the competencies of Generation Z. One limitation is the small number of participants. Future studies that expand the sample, include different regions, and adopt quantitative methods could, in addition to involving investors and public policymakers, deepen the understanding of Generation Z's employability challenges.

Keywords: Generation Z. Labor Market. Overqualification. People Management.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com matéria publicada por Gomes (2025) na revista Terra, os chamados “Nativos digitais” vêm trazendo muitas mudanças para o mercado de trabalho. A matéria destaca que essa geração, por possuir maior e mais facilitado acesso à informação, é muito mais questionadora, criativa e provocativa, além de ser socialmente mais engajada que as anteriores. Ainda assim, vê-se que a grande maioria destes tem problemas para ingressar no mercado de trabalho, esse fato se dá, pois muitas empresas ainda contratam prioritariamente aqueles que já possuem experiências profissionais anteriores e/ou melhores formações.

Em contrapartida, Toffler (1990), renomado autor futurista, doutor em ciência, leis e letras, em sua obra, deixou claro que as habilidades requeridas para novos empregos são tão distintas e tão altamente oscilantes, que os trabalhadores não podem mais ser fácil e/ou rapidamente substituídos. Comentou que “o desemprego passou de quantitativo para qualitativo”, enfatizando que, não mais, apenas os números e o dinheiro é que podem resolver o problema da desempregabilidade.

Mais recentemente, corroborando este cenário uma pesquisa realizada pela Hult International Business School (2025), revelou que dentre mil e seiscentos jovens entrevistados, 77% acredita ter aprendido mais em seis meses de prática no trabalho que em anos de formação. Essa mesma pesquisa demonstrou que 37% das empresas estão preferindo contratar inteligência artificial aos jovens dessa geração e que, dentre os profissionais líderes em Recursos Humanos que foram entrevistados, 90% destaca a importância de habilidades interpessoais, que são competências de ensino que os jovens entrevistados sentem maior falta por parte da grande maioria dos programas universitários.

Desta forma, este artigo tem como objetivo principal entender a relação entre o mercado de trabalho e os jovens da Geração Z, logo após a conclusão da primeira graduação, com ênfase na análise da crescente escassez de empregos para este grupo (apesar de sua superqualificação), na interação entre o setor de gestão de pessoas e essa geração bem como na perspectiva que esses jovens apresentam em relação ao mercado de trabalho.

O critério que sustenta a presente justificativa tem origem no debate sobre a crescente desempregabilidade entre os jovens da geração Z, após a primeira formação universitária. A

escolha do tema resulta não somente da constante abordagem feita pela mídia acerca do assunto, mas também de uma observância individual das referidas estudantes, que se perguntam: de que forma universidades, empresas e políticas públicas podem contribuir para a redução da desigualdade de oportunidades de emprego para a Geração Z?

Sob uma perspectiva da gestão, torna-se de extrema importância a análise e a compreensão dos processos supracitados, visto que a Geração Z, atual e futuramente, representa e representará uma parte significativa da força de trabalho, para posterior desenvolvimento de iniciativas, ferramentas e/ou abordagens que possam ser capazes de contornar os problemas da desempregabilidade dos jovens dessa geração de nativos digitais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GERAÇÃO Z

Aqueles que são comumente conhecidos como a Geração Z, são nascidos entre meados dos anos 1997 e 2012, logo no início da chamada era digital. Por este motivo recebem o título de “nativos digitais”, de acordo com Prensky (2001), o criador do termo, “Os Nativos Digitais estão acostumados a receber informações muito rapidamente. Eles gostam de processar mais de uma coisa por vez e receber múltiplas tarefas”.

Dentre as principais características da Geração Z, está a crença no alcance de seus almejos por meio da determinação e da agilidade para passar por seus obstáculos, sempre buscando pelo auto aprimoramento de forma autônoma (Bharat; Mahanandia, 2018). Outras características predominantes nessa geração são a flexibilidade, a ambição, a excedente autoconfiança e a positividade, destaca Ozkan (2015), Goh e Lee (2018) completam esse pensamento, dizendo que essa geração não nutre um anseio apenas pela felicidade pessoal, mas também pela profissional.

Nascidos na era da tecnologia, a Geração Z desenvolveu desde muito cedo habilidades de trato com os aparelhos digitais e suas tecnologias, assumindo suas ferramentas com uma facilidade “quase genuína”. Partindo deste ponto, Souza (2020) discorre que, existe uma certa influência comportamental nesta geração como consequência da velocidade e facilidade de

acesso às múltiplas ferramentas e/ou informações. Trata-se de uma geração de personalidade inquieta, segundo Veiga Neto (2011).

De acordo com Tapscott (1999), esses jovens possuem uma grande e estranha familiaridade com a tecnologia, além de estarem sempre em busca de novas formas de comunicação, de aprendizagem e/ou de encontrar algo, sempre por meio da internet. Com a chegada dessa geração à juventude e maioridade, as formas de busca e/ou inserção no mercado de trabalho também foram impactadas, pois estes prezam não apenas os salários, mas também o propósito e a flexibilidade no ambiente corporativo.

2.2 SUPERQUALIFICAÇÃO

Atualmente uma incerteza generalizada ronda quem busca pela entrada no mercado de trabalho, isto se dá pelo fato de que a aptidão pela vaga desejada não é mais o fator principal nas seleções para estas (Oliveira e Piccinini, 2011). Hoje, ao terminar sua primeira graduação, muitos jovens buscam a realização de cursos e/ou outras experiências extracurriculares, para o melhor desenvolvimento de competências como *soft e hard skills*, para qualificarem-se para o mercado de trabalho.

Segundo artigo publicado pela revista Carta Capital (2025), uma pesquisa realizada pela YouGov, no ano de 2024, aponta que a Geração Z opta majoritariamente pela obtenção de conhecimento por meio da aprendizagem formal, dita que a preferência pela leitura de artigos, posts e livros no lugar de experiências práticas os diferencia das gerações anteriores. Em análise à um estudo realizado na China pela BBC no ano de 2025 Igor Gomes, em artigo publicado pela revista Terra, relata:

Em uma situação que poderia ser extrapolada para muito além do país asiático, milhões de graduados universitários são forçados a cada ano a ingressar em um mercado de trabalho no qual não há empregos suficientes para atender a essa demanda. A única saída que os jovens da Geração Z veem para progredir é esquecer o quão superqualificados eles são para essas posições e se render ao óbvio.

Em matéria publicada pela revista Terra no ano de 2024, Kelly Lopes revela que a grande maioria dessa geração busca por cursos gratuitos de formação profissional antes mesmo do ingresso no ensino superior. Em concordância a tais relatos, Teixeira (2002) narra que muitas

pessoas ao concluírem suas formações consideram-nas insuficientes, como se fossem por falta de atualização e/ou qualidade dos mesmos.

Uma pesquisa patrocinada e publicada pela Hult International Business School, no início de 2025, relata que dentre 800 líderes de RH entrevistados, 96% acreditam que o treinamento da força de trabalho deveria ter uma maior responsabilidade assumida por parte das escolas. Teixeira (p. 8, 2002) contrapõe o supracitado ao concluir que “uma boa colocação profissional depende de outros fatores que não apenas a formação universitária”.

Sennett (2006) relata que a crescente exigência por capacidades e competências e a constante transformação do mercado de trabalho impõe uma esmagadora responsabilidade, de constantemente perseguir e manter as atualizações do mercado, sobre os trabalhadores. Sendo um movimento que permitiu o surgimento de um “fantasma da inutilidade” sobre aqueles que não acompanham esses processos com tanta facilidade, gerando também um aumento do medo do desemprego e da falta de trabalho.

Além disso, Teixeira expõe que os estudantes concluem suas formações com expectativas em relação ao mercado de trabalho e seus respectivos futuros profissionais. Destaca também que estes deparam-se com uma grotesca dificuldade de efetivamente ingressar no mercado de trabalho e ainda mais nas profissões as quais anos de suas vidas foram investidos.

2.3 MERCADO DE TRABALHO JUSTO

A redação da empresa de serviços financeiros, Nubank (2024), discorre que “o mercado de trabalho é um conceito de trocas”, troca da mão-de-obra, por parte de quem o busca por um trabalho, pela remuneração e/ou vínculo empregatício, por parte de pessoas e/ou empresas que necessitam do serviço. Vale destacar que a Geração Z foi muito afetada no período pandêmico, quando estavam iniciando sua entrada no mercado de trabalho, sentindo, como consequência do período de crise generalizada, uma dificuldade ainda maior em encontrar e/ou manter um trabalho.

Partindo do ponto de vista aristotélico, diz-se que “o justo é o proporcional”. Portanto, um mercado de trabalho considerado justo é aquele onde existe equidade nas relações de trabalho,

seja na distribuição de serviços, promoções e/ou recompensas, recursos e/ou bens ou até nas ações disciplinares (Assmar et al, 2005). Se tratando da entrada no mercado de trabalho, a justiça pode ser diretamente relacionada à equidade de oportunidades, que é um conceito bastante esquecido em função de indicações, favorecimento pessoal e/ou até nepotismo, sem que haja competência ou mérito real por parte do contratado (Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste, 2024).

Oliveira e Piccinini (2011) dissertam que, graças às supracitadas dificuldades de entrada no mercado de trabalho, tem sido necessário o desenvolvimento de um “jogo de cintura” na procura por vagas, baseando-se agora em salários, bonificações e benefícios mais do que nas aptidões de cada um. Dizem também que a procura por empregos deixa de ser apenas por meios formais e passa a ser em grande parte por meios informais, prioritariamente por meio de contatos pessoais.

Dentre os principais desafios da Geração Z no ingresso no mercado de trabalho, estão as drásticas alterações sofridas pelo mesmo em decorrência da pandemia do COVID-19, algo que as gerações anteriores não precisaram preocupar-se quando foi a vez deles ingressarem no mercado profissional (McKee-Ryan, 2021). E diante das referidas dificuldades e diferenças dessa geração, pode-se observar também o surgimento de novos desafios para aqueles profissionais que têm que lidar com a gestão dos mesmos.

2.4 GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas, em matéria publicada pela revista Exame (2024), é referida como “à prática de liderar, orientar e administrar indivíduos em uma organização, visando otimizar o desempenho humano e atingir metas corporativas.”. Araújo e Garcia (2014), ditam que devido a “recente” explosão informacional, uma multiplicidade de tarefas anteriormente consideradas como inerentes ao setor de recursos humanos, hoje são passíveis de terceirização, acarretando diretamente na exigência de uma nova postura de gestão que toma a cultura organizacional como sua base principal.

Chiavenato (p. 91 e 92, 2014) define:

Os processos de agregar pessoas apresentam enorme variabilidade nas organizações. Algumas delas ainda utilizam processos tradicionais e ultrapassados, enquanto outras lançam mão de processos avançados e sofisticados para trazer e escolher pessoas que venham fazer parte de seu trabalho.

Atualmente a entrada da Geração Z no mercado de trabalho tem gerado conflitos, pois ao serem liderados pelas gerações anteriores, mais especificamente as gerações X e Y (que são comumente conhecidas por exercer uma prática de trabalho mais rígida e estabilizada), os nativos digitais que tem uma tendência de busca por melhoria contínua, valores divergentes e trazem a tona assuntos anteriormente não abordados com tamanha flexibilidade (Caldana, 2024).

Realizando uma ligeira análise à atual situação do mercado de trabalho, torna-se simples a compreensão de que o crescente número de desafios enfrentados pela Gestão Organizacional e de Pessoal no preenchimento das vagas e/ou posições abertas também está diretamente ligado ao nível de exigência das empresas em relação aos candidatos.

E embora sejam frequentemente ditos como imediatistas, Kelly Lopes (IOS, 2024) argumenta que são também uma geração muito criativa e multitarefas, além de destacar que, no Brasil, é uma geração que “têm origens e realidades que espelham as desigualdades do país” e que obter essa percepção promove uma aproximação das empresas com os mesmos, tornando mais facilitado o entendimento e a gestão da Geração Z, “além de colaborar para eliminar exigências como a fluência em outro idioma e estar no ensino superior, principalmente para posições iniciais”.

Dentre os diferentes tipos de gestão que poderiam destacar-se entre os profissionais da Geração Z estão a gestão flexível, que descentraliza processos e normaliza uma participação mais colaborativa nas tomadas de decisão, e a gestão inspiradora, que tende a focar em habilidades humanas e comportamentais e não apenas em metodologias específicas (Exame, 2024).

Cortella (2016) reforça esse pensamento em seu livro “Porque fazemos o que fazemos?” com a ideia de que o trabalho é uma extensão do ser e vice versa, e que, portanto, o reconhecimento de si mesmo e seus ideais traz o sentimento de pertencimento (que a Geração Z tanto procura) no trabalho realizado, o que é essencial.

3. METODOLOGIA

Em sua natureza, este artigo foi elaborado a partir de uma abordagem mista, de caráter exploratório e descritivo, combinando análise documental com levantamento de dados primários, por meio de um questionário aplicado a estudantes e egressos. O objetivo principal foi a compreensão dos aspectos subjetivos da Geração Z ao ingressar no mercado de trabalho atual, bem como a identificação de possíveis estratégias para mitigar ou solucionar tais dilemas, considerando dados objetivos e opiniões subjetivas.

O método de análise documental foi selecionado por possibilitar a coleta aprofundada e a interpretação crítica de dados já consolidados, permitindo uma compreensão ampla e fundamentada do objeto de estudo. A pesquisa envolveu, além de uma coleta de dados direta dos participantes, a seleção de documentos, que seguiu critérios rigorosos como credibilidade das fontes, relevância para o tema e atualidade das informações, assegurando a qualidade e pertinência dos dados analisados.

A amostra do questionário aplicado pela estudantes contou com 16 participantes, sendo eles estudantes e egressos de diferentes áreas do conhecimento (Administração, Engenharia Civil, Ciências Contábeis, Recursos Humanos, Biblioteconomia, entre outros). A seleção dos participantes ocorreu de forma voluntária, não probabilística e intencional, contemplando representantes do perfil de jovens em transição do meio acadêmico para o mercado de trabalho.

Para a análise dos dados, as questões de múltipla escolha foram organizadas em números percentuais, manifestando a frequência das respostas. Enquanto as questões abertas foram analisadas por seu conteúdo, categorizando-as por sua recorrência. Além disso, a análise considerou as observações e reflexões das estudantes envolvidas, o que contribuiu para a identificação e formulação de conceitos-chave, argumentos, tendências, contradições e/ou padrões emergentes que fundamentam a discussão teórica do artigo.

A triangulação das informações, provenientes de diferentes veículos como os relatórios de pesquisas realizadas pela Hult International Business School, a YouGov e as próprias estudantes, permitiu uma maior coerência à construção da narrativa, além de reforçar a confiabilidade e a consistência dos resultados apresentados. A combinação metodológica utilizada mostrou-se adequada ao permitir não apenas a quantificação de tendências gerais, mas também a compreensão das nuances qualitativas em relação às críticas, expectativas e/ou sugestões dos participantes.

4. RESULTADOS

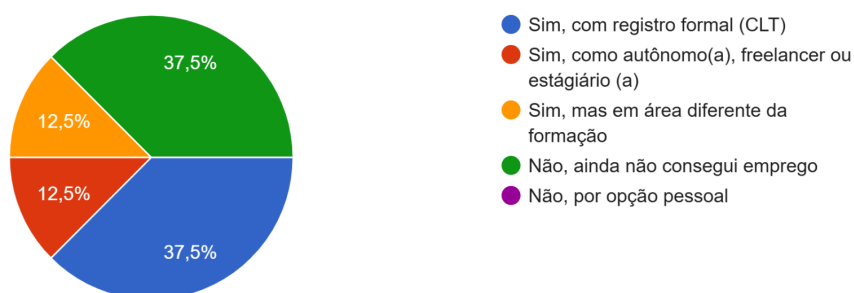
O questionário aplicado junto a estudantes e egressos de diferentes áreas da graduação, tornou possível a identificação de pontos importantes em relação às percepções e a inserção dos jovens no mercado de trabalho. A pesquisa evidenciou que, embora uma parcela dos participantes já tenham conquistado espaço no mercado de trabalho, a maioria enfrenta desafios no que diz respeito à transição entre a vida acadêmica e o início da profissional.

No que tange à inserção profissional dos jovens, os dados obtidos em pesquisa indicam um cenário dual. Uma parcela de 37,5% dos participantes já atuam formalmente, porém uma igual parcela reporta estar desempregada. Além disso, 12,5% reforçam estar atuando em áreas distintas de sua formação, ao passo em que uma mesma parcela diz-se ainda em processo de estágio ou trabalhando de forma autônoma, como aponta a Figura 1:

Figura 1: Gráfico Relação da Inserção no Mercado de Trabalho e Área de Formação

3. Você já está inserido(a) no mercado de trabalho na sua área de formação?

16 respostas



Fonte: Autoria própria

A ausência de experiência prévia, a escassez de oportunidades justas e a complexidade dos processos seletivos são os mais citados dilemas, enfrentados por aqueles que dizem ainda não terem ingressado no mercado de trabalho e/ou em sua área de formação. Além daqueles que nunca participaram de um processo seletivo ou aqueles que já foram aprovados em um, diversos participantes relataram o sentimento de frustração com os sistemas de recrutamento digital, que tendem a ser excludentes e pouco transparentes.

Em relação à formação acadêmica, as respostas dos participantes tornam-se majoritariamente críticas. Apenas 18,8% dos respondentes disseram sentir-se muito bem preparados pela graduação, enquanto 6,3% responderam ter sido pouquíssimo preparados, e a grande maioria restante considerou ter sido razoável e/ou parcialmente preparada para o ingresso no mercado de trabalho.

Um dado que se tornou mais que evidente na pesquisa foi que 75% dos respondentes já sentiu-se superqualificado para uma vaga a qual não chegaram a ser contratados. Em paralelo, destacaram que dentre os principais obstáculos para alcançarem a vaga estavam fatores como a exigência de experiência prévia (68,8%), a fluência em outros idiomas, conhecimentos técnicos avançados e/ou networking (todos totalizando 50% separadamente).

Já a percepção dos participantes em relação às oportunidades oferecidas para os recém formados é, em grande parcela, negativa, tendo em vista que 62,5% dos participantes acreditam que as empresas quase nunca oferecem vagas e/ou chances justas e 25% acredita que isso raramente acontece. Além disso, 50% considera a postura das empresas em relação a Geração Z negativa, 31,3% consideram-na neutra e apenas 12,5% acreditam numa postura positiva das mesmas, não havendo quem diga que essa postura é “muito positiva”.

Embora muitos desafios tenham sido destacados, a pesquisa também ajudou a identificar pontos motivadores quanto a expectativa de permanência numa empresa. O principal fator apontado pelos participantes foi a possibilidade de crescimento dentro da empresa (100%), benefícios atrativos e um bom ambiente de trabalho somam respectivamente 87,5% e 81,3% de apontamentos, outros fatores fortemente apontados são a flexibilidade de horário (56,3%), salários competitivos (68,8%) e o alinhamento do propósito pessoal com os valores da empresa (56,3%).

Por fim, destacam-se sugestões, oferecidas pelos participantes, para as universidades, como uma maior aproximação com a prática profissional e o desenvolvimento das habilidades interpessoais dos estudantes, 81,3% destes destacam interesse numa formação continuada para melhorar suas chances no mercado. Também foram evidenciadas sugestões para as empresas, como a não exigência de prévia experiência em cargos de entrada, ofertas de maior qualidade de vida e/ou benefícios, além da busca pelo melhor entendimento dos jovens da Geração Z.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, este artigo tomou como finalidade a compreensão dos dilemas associados a inserção da Geração Z no mercado de trabalho atual, após a primeira formação universitária, além de buscar o destaque das possíveis abordagens de contorno e/ou resolução dos mesmos.

O estudo destacou que, embora superqualificados, os “nativos digitais” enfrentam um mercado que, em sua grande maioria, prioriza uma “bagagem profissional” em detrimento do conhecimento formal. Além de possuírem um perfil mais exigente em relação a flexibilidade, busca por propósito e desenvolvimento, gerando conflitos com sistemas de gestão mais tradicionais e até então predominantes.

Em suma, a pesquisa demonstrou que os dilemas enfrentados pela Geração Z não se resumem apenas à falta de vagas, mas também está diretamente entrelaçado a falta de conexão entre as reais demandas do mercado de trabalho, como competências práticas e interpessoais, e o excessivo conhecimento teórico oferecido pelas universidades.

Para as empresas, a pesquisa evidenciou a urgência de uma nova postura na gestão de pessoas, Toffler (1990) definiu que para sobreviver “precisarão parar de tratar os empregados em massa e começar a pensar neles como indivíduos”, além de abraçar modelos mais flexíveis e inspiradores de gestão, reconhecendo o valor da criatividade e do potencial inato desses profissionais.

Em suma, pode-se afirmar que a superqualificação da Geração Z não leva ao sucesso profissional de forma automática, mas é considerado um bom ponto de partida para o que pode-se chamar de um jogo de adaptação, tanto para os jovens quanto para as organizações. Para que o problema da desempregabilidade dessa geração possa vir a ser mitigado, o mercado de trabalho precisa passar por uma reestruturação sistêmica que promova maior justiça e equidade, valorizando as competências e o potencial de cada um, tornando-a uma força de trabalho inovadora e singular.

Diante desse cenário, algumas recomendações de medidas mais práticas podem ser ressaltadas para diferentes esferas. Para as organizações, recomenda-se uma revisão e maior flexibilização dos processos de recrutamento e seleção, dando maior abertura para novos talentos e adotando modelos de gestão que priorizem a inovação e assegurem maior bem-estar, para mantê-los. Nas universidades, uma aproximação do ensino com a prática profissional se faz necessária, podendo concretizar-se por meio da realização de projetos aplicados em parcerias diretas com empresas e/ou ajudando no desenvolvimentos de soft skills para além da teoria. No campo das políticas públicas, a criação de mecanismos de apoio à empregabilidade jovem, assim como a criação de programas integrados de estágio podem ser instrumentos estratégicos para aplacar os dilemas enfrentados pela Geração Z.

Por fim, esta pesquisa contribui ao evidenciar, em consonância com a literatura, o descompasso entre formação acadêmica e exigências do mercado, ressaltando a necessidade de práticas educacionais mais conectadas à realidade profissional e de modelos de gestão

inclusivos. Como limitação, destaca-se o número reduzido de participantes, o que restringe a generalização dos achados. Estudos futuros podem ampliar a amostra, explorar diferentes contextos regionais e integrar gestores e formuladores de políticas públicas, aprofundando a compreensão sobre os desafios e potenciais da empregabilidade da Geração Z.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ASSMAR, Eveline Maria Leal; FERREIRA, Maria Cristina; SOUTO, Solange de Oliveira. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 18, n. 3, p. 443-453, dez. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prc/a/BfL8JyN6LP7PtYWMGy98h9G/>. Acesso em: 23 abr. 2025.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Política Econômica. **Juventude e informalidade no Brasil: é possível reduzir a barreira à entrada no mercado formal de trabalho?** [Nota Técnica]. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2021. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/notas-tecnicas/2021/nota_jovens_spe.pdf. Acesso em: 20 mai. 2025.

BRASIL. Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste (SUDECO). **Vedação ao nepotismo**. Brasília, DF, 8 abr. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/sudeco/pt-br/aceso-a-informacao/perguntas-frequentes-1/vedacao-ao-nepotismo>. Acesso em: 22 mai. 2025.

BROWN, Erin. New survey reveals traditional undergraduate education is not preparing students for the workforce. In: **HULT**. jan. 2025. Disponível em: https://www.hult.edu/blog/wi_skills_survey/. Acesso em: 6 mar. 2025.

CARTA CAPITAL. **Geração Z é mais ambiciosa que millenials, aponta pesquisa**. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/do-micro-ao-macro/geracao-z-e-mais-ambiciosa-que-millenia-is-aponta-pesquisa/>. Acesso em: 22 maio 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHILLAKURI, B.; MAHANANDIA, R. Geração Z entrando no mercado de trabalho: a necessidade de estratégias sustentáveis para maximizar seus talentos. **Human Resource Management International Digest**, [s.l.], v. 26, n. 4, p. 34-38, 2018. DOI: 10.1108/HRMID-01-2018-0006.

CORTELLA, Mário Sérgio. **Por que fazemos o que fazemos?** São Paulo: Planeta do Brasil, 2016.

Exame. **Gestão de Pessoas**: exemplos e como implementar. 31 jan. 2024. Disponível em: <https://exame.com/carreira/guia-de-carreira/gestao-de-pessoas-o-que-e-vantagens-e-como-aplicar/>.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2010.

GOH, Edmund; LEE, Cindy. Uma força de trabalho a ser considerada: a força de trabalho emergente e crucial da Geração Z na área da hospitalidade. **International Journal of Hospitality Management**, v. 73, p. 20-28, 2018.

IBGE. **Desemprego?** Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>. Acesso em: 19 maio 2025.

MCDONELL, Stephen. China's overqualified youth taking jobs as drivers, labourers and film extras. **BBC News**, [s.l.], 3 jan. 2025. Disponível em: <https://www.bbc.com/news/articles/ce8nlpy2n1lo>. Acesso em: 13 mai. 2025.

NUBANK. Redação. O que é e como funciona o mercado de trabalho? **Blog do Nubank**, 28 set. 2022. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 11 mai. 2025.

OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; PICCININI, Valmiria Carolina. Mercado de trabalho: múltiplos (des)entendimentos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, p. 1517-1538, out. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/RRLDDQpJqcDMttw999HpDQS/?lang=pt>. Acesso em: 15 mai. 2025.

OZKAN, Mustafa; SOLMAZ, Betül. A mudança de rosto dos funcionários – geração Z e suas percepções de trabalho (um estudo aplicado a estudantes universitários). **Procedia Economia e Finanças**, v. 26, p. 476-483, 2015.

PRENSKY, Marc. **Nativos Digitais, Imigrantes Digitais**. Tradução de Roberta de Moraes Jesus de Souza. [s.l.: s.n.], 2001. Disponível em: <https://mndonativodigital.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/06/texto1nativosdigitaisimigrantesdigitais1-110926184838-phpapp01.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2025.

SOUZA, Mariana. Superqualificação e mercado de trabalho: dilemas contemporâneos. **Revista Brasileira de Sociologia**, v. 6, n. 2, 2020.

TAPSCOTT, Don. **Grown up digital**: how the net generation is changing your world. New York: McGraw-Hill, 2009.

TEIXEIRA, Marco Antônio Pereira. **A experiência de transição entre a universidade e o mercado de trabalho na adultez jovem**. 2002.

TERRA. A superqualificação da Geração Z e o impacto no mercado de trabalho. 20 fev. 2025. Disponível em:

https://www.terra.com.br/byte/a-geracao-z-e-a-geracao-mais-educada-da-historia-infelizmente-tambem-e-o-mais-superqualificado-no-mercado-de-trabalho.d68bfde08eb7bb368df00f0b3dffc580ilab0opt.html#google_vignette.

TERRA. Veja razões para sua empresa contratar alguém da Geração Z. 24 mai. 2024.

Disponível em:

<https://www.terra.com.br/economia/veja-razoes-para-sua-empresa-contratar-alguem-da-geracao-z.cb3c9e1763846d8426a63c4c0bfl d526og34unup.html>.

TOFFLER, Alvin. **Powershift**: as mudanças do poder. 7. ed. Rio de Janeiro: Record, 1990, p. 96, 97 e 98.

VEIGA NETO, Alipio Ramos; BAENA DE SOUZA, Sergio Luiz; ALMEIDA, Sonia Trigueiro de; CASTRO, Felipe Nalon; SILVA BRAGA JÚNIOR, Sergio. FATORES QUE INFLUENCIAM OS CONSUMIDORES DA GERAÇÃO Z NA COMPRA DE PRODUTOS ELETRÔNICOS / Factors that influence the consumers from Generation Z to purchase electronic products. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 287–312, 2014. DOI: 10.18593/race.v14i1.4935. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/4935>. Acesso em: 15 mai. 2025.