

Centro Paula Souza
Etec Dra. Ruth Cardoso
Técnico Em Recursos Humanos

GERAÇÃO Z - PERFIL E CARACTERÍSTICAS NO LOCAL DE TRABALHO

Carla Marinho Cruz*
Giovanna De Abreu Mariano Gonçalves**
Nicolli Dourado Lemos***
Rayssa Rocha Felizardo Cáceres****
Wanderson De Oliveira Custodio*****

RESUMO: Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo analisar as principais dificuldades enfrentadas pela geração Z em se manter em um ambiente de trabalho, identificando os fatores que contribuem para o abandono precoce do emprego. A metodologia adotada consiste na aplicação de formulários aos jovens dessa geração, para o comportamento deles no ambiente organizacional e às perspectivas de carreira. Com base nas respostas coletadas, será possível analisar os principais fatores que contribuem para o abandono precoce dos postos de trabalho e propor soluções práticas que auxiliem as organizações a reduzir a rotatividade e os prejuízos causados por esse fenômeno. A hipótese central do estudo é que, ao alinhar melhor os valores da empresa com as expectativas da geração Z, e com o apoio do setor de Recursos Humanos, é possível aumentar o engajamento, promover o bem-estar no ambiente profissional e reduzir significativamente a evasão desses colaboradores. O setor de Recursos humanos será fundamental para identificar essas necessidades e implementar adaptações nas práticas organizacionais que promovam maior satisfação e retenção de talentos dos jovens profissionais.

*Aluna do curso Técnico em Recursos Humanos, na Etec Dra. Ruth Cardoso - carla.cruz5@etec.sp.gov.br

**Aluna do curso Técnico em Recursos Humanos, na Etec Dra. Ruth Cardoso - giovanna.goncalves39@etec.sp.gov.br

***Aluna do curso Técnico em Recursos Humanos, na Etec Dra. Ruth Cardoso - nicolli.lemos@etec.sp.gov.br

****Aluna do curso Técnico em Recursos Humanos, na Etec Dra. Ruth Cardoso - rayssa.caceres@etec.sp.gov.br

*****Aluno do curso Técnico em Recursos Humanos, na Etec Dra. Ruth Cardoso - wanderson.custodio@etec.sp.gov.br

Palavras-chave: Geração Z. Mercado de trabalho. Retenção de talentos. Rotatividade. Recursos Humanos.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do Tema

A Geração Z, composta por indivíduos nascidos entre 1995 e 2010, tem ampliado sua presença no mercado de trabalho brasileiro e apresenta características próprias, como forte familiaridade com a tecnologia, valorização da diversidade, busca por propósito e maior flexibilidade nas relações profissionais. Segundo o portal Mundo Educação, esses jovens priorizam ambientes que promovam equilíbrio entre vida pessoal e profissional, além de relações mais horizontais e colaborativas.

Apesar de seu potencial inovador, a inserção da Geração Z tem revelado desafios para as organizações. Pesquisa divulgada pela CNN Brasil aponta que 68,1% dos empregadores consideram difícil lidar com as expectativas dessa geração, destacando comportamentos como impaciência e dificuldades de adaptação às normas organizacionais. De forma complementar, levantamento publicado pelo UOL indica que cerca de 75% das empresas relataram desempenho abaixo do esperado de jovens recém-formados em 2024, resultando em desligamentos precoces.

Esses dados demonstram que, embora a Geração Z traga novas perspectivas ao ambiente corporativo, ainda há um desalinhamento entre suas expectativas e as práticas tradicionais de gestão, especialmente no que se refere ao engajamento e à retenção.

1.2 Problemática

A Geração Z apresenta uma relação diferente com o conceito de carreira quando comparada às gerações X e Y. Ao observar trajetórias profissionais marcadas por longas jornadas e pouco reconhecimento, esses jovens passaram a questionar o modelo tradicional de estabilidade no emprego.

Segundo o estudo “Geração Z no mercado de trabalho: desafios e oportunidades”, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, a permanência em um único emprego deixou de ser prioridade, sendo substituída pela busca por experiências diversificadas, aprendizado contínuo e alinhamento com valores pessoais. Esse comportamento influencia diretamente a alta rotatividade observada entre jovens profissionais.

Dante desse cenário, surge a seguinte questão norteadora: **por que a Geração Z apresenta dificuldades em se manter por longos períodos em um mesmo local de trabalho?**

1.3 Justificativa

As transformações comportamentais da Geração Z têm impactado significativamente os modelos tradicionais de gestão de pessoas, tornando o tema relevante para estudos na área de Recursos Humanos. Formada em um contexto de intensa digitalização e mudanças sociais, essa geração apresenta novas formas de comunicação, expectativas e valores no ambiente profissional.

Pesquisa realizada pela revista *Intelligent* (2023) revela que aproximadamente 40% dos gestores evitam contratar jovens recém-formados, demonstrando receio quanto à adaptação dessa geração ao ambiente corporativo. Esse dado reforça a necessidade de compreender melhor seu comportamento e suas demandas.

Na Baixada Santista, a presença crescente de jovens da Geração Z em diferentes setores produtivos evidencia desafios locais relacionados à atração, engajamento e retenção de talentos, justificando a realização deste estudo e sua contribuição para o desenvolvimento de práticas de gestão mais alinhadas às demandas contemporâneas.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Compreender as expectativas da geração Z no mercado de trabalho, a fim de propor estratégias que favoreçam a retenção e o engajamento nas organizações.

1.4.2 Objetivos específicos

- **Identificar** as percepções e expectativas da Geração Z em relação ao ambiente corporativo, cultura organizacional e desenvolvimento profissional.
- **Traçar** perfis comportamentais da Geração Z com base nos dados coletados, relacionando-os a formas de trabalho e preferências profissionais.
- **Analizar** os principais fatores que levam essa geração a buscar novas oportunidades no mercado de trabalho.
- **Desenvolver estratégias** organizacionais voltadas à retenção e valorização da Geração Z.

1.5 Hipótese

Parte-se da hipótese de que a elaboração de um material direcionado a gestores de Recursos Humanos, líderes e empresários pode contribuir para a melhoria da comunicação, do engajamento e da retenção de profissionais da Geração Z. Ao aproximar teoria e prática por meio de uma linguagem acessível e objetiva, espera-se apoiar as organizações na adoção de estratégias mais alinhadas às expectativas dessa geração.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologia De Estudo

A pesquisa teve como objetivo analisar as percepções, expectativas e comportamentos da Geração Z no mercado de trabalho, com foco na realidade da Baixada Santista. Trata-se de um estudo exploratório e descritivo, com abordagem mista, utilizando métodos qualitativos e quantitativos para uma compreensão ampla do fenômeno investigado.

O desenvolvimento da pesquisa ocorreu em duas etapas: bibliográfica digital e pesquisa de campo. Na etapa bibliográfica, foram consultados materiais disponíveis na internet, como matérias jornalísticas, livros digitais, sites acadêmicos e Trabalhos de Conclusão de Curso, abordando temas relacionados à gestão de pessoas, comportamento organizacional, gerações no mercado de trabalho e retenção de talentos.

Na etapa de campo, foi aplicado um formulário online por meio da plataforma Microsoft Forms, direcionado a jovens da Geração Z residentes nos municípios de São Vicente, Santos, Mongaguá e Guarujá. A coleta de dados ocorreu em dois períodos: de 12 de junho a 4 de julho de 2025 e de 1º a 30 de agosto de 2025, totalizando 61 respostas válidas.

Os dados obtidos foram analisados de forma quantitativa, a partir da observação de percentuais e tendências, e qualitativa, por meio da interpretação das respostas abertas. Essa análise possibilitou a identificação de padrões comportamentais, resultando na definição de quatro perfis predominantes: Autônomo-Inovador, Aprendiz Prático, Colaborador em Equipe e Visionário. Assim, a metodologia adotada permitiu integrar teoria e prática na análise do comportamento da Geração Z no mercado de trabalho regional.

2.2 Fundamentação Teórica

A Geração Z, formada por indivíduos nascidos entre 1995 e 2010, caracteriza-se pela familiaridade com a tecnologia e pela busca por propósito, flexibilidade e equilíbrio nas relações de trabalho. Segundo **Prensky (2001)**, esses jovens são considerados “nativos digitais”, pois cresceram em contato constante com recursos tecnológicos, o que influencia diretamente sua forma de aprender, pensar e se relacionar com o mundo.

Tapscott (2009) destaca que essa geração valoriza liberdade, diversidade e propósito, preferindo ambientes organizacionais que estimulem a colaboração e a criatividade. Para o autor, o engajamento dos jovens está associado ao alinhamento entre valores pessoais e organizacionais, indo além da remuneração financeira.

Chiavenato (2014) reforça a necessidade de adaptação da gestão de pessoas às particularidades geracionais, defendendo modelos mais flexíveis, baseados em diálogo, reconhecimento e desenvolvimento contínuo. Nesse sentido, organizações com estruturas hierárquicas rígidas tendem a enfrentar maiores dificuldades na retenção de jovens profissionais.

Sinek (2019) enfatiza que o propósito é um dos principais fatores de motivação da Geração Z, destacando que a conexão com a missão e os valores da empresa influencia diretamente o

engajamento e a permanência no trabalho. Complementarmente, Bauman (2001), ao abordar o conceito de modernidade líquida, explica a fragilidade dos vínculos contemporâneos, o que contribui para a alta rotatividade observada entre os jovens trabalhadores.

Dados divulgados pelo **UOL (2025)** apontam que cerca de 75% das empresas enfrentam dificuldades para reter profissionais da Geração Z, associando esse cenário ao conflito entre modelos tradicionais de carreira e as novas expectativas desses jovens. Dessa forma, os estudos analisados indicam que a valorização do bem-estar, da flexibilidade, do reconhecimento e do propósito é fundamental para a construção de ambientes organizacionais mais atrativos e alinhados às demandas da Geração Z.

3 DADOS OBTIDOS DA PESQUISA

3.1 A Geração Z e a Construção de sua Identidade Profissional

A Geração Z, composta por indivíduos nascidos entre 1995 e 2010, construiu sua identidade profissional em um contexto altamente digitalizado e interconectado, fator que influencia diretamente seu comportamento e sua relação com o trabalho (Prensky, 2001). A vivência em meio à rapidez das informações, à diversidade cultural e à constante inovação tecnológica contribuiu para o desenvolvimento de um perfil mais adaptável, crítico e dinâmico, com menor aceitação de modelos tradicionais de carreira. Conforme Tapscott (2009), essa geração valoriza a liberdade de expressão, o aprendizado contínuo e a possibilidade de contribuir de forma criativa nas organizações.

Diferentemente das gerações anteriores, a Geração Z não busca apenas estabilidade profissional, mas experiências alinhadas a propósito, autenticidade e bem-estar. Sinek (2019) destaca que jovens profissionais desejam compreender o impacto do seu trabalho e se identificar com os valores organizacionais. Nesse sentido, fatores como remuneração justa, autonomia, flexibilidade e oportunidades de crescimento coexistem como elementos centrais para a satisfação profissional. Chiavenato (2014) reforça que a retenção desses talentos depende de práticas de gestão mais humanizadas, baseadas no diálogo, no reconhecimento e no desenvolvimento contínuo.

A relação da Geração Z com a cultura organizacional evidencia a preferência por ambientes inclusivos, colaborativos e transparentes. De acordo com Oliveira e Nascimento (2019), esses jovens tendem a rejeitar estruturas hierárquicas rígidas, valorizando modelos de gestão horizontal, com comunicação aberta e feedbacks constantes. Robbins e Judge (2013) complementam que o reconhecimento e o incentivo ao aprendizado prático são fatores determinantes para o engajamento dessa geração, percepção confirmada pelos resultados da pesquisa aplicada.

A inserção da Geração Z no mercado de trabalho também tem revelado conflitos geracionais. Enquanto gestores de gerações anteriores priorizam estabilidade e hierarquia, os jovens valorizam propósito, flexibilidade e autonomia (UOL, 2025; CNN Brasil, 2024). Bauman (2001), ao abordar o conceito de modernidade líquida, explica que os vínculos profissionais

tornaram-se mais fluidos e temporários, o que se reflete na maior mobilidade dessa geração. Compreender essas transformações é essencial para que as organizações desenvolvam práticas mais coerentes com as expectativas contemporâneas, favorecendo o engajamento e a retenção da Geração Z.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Objetivo da Aplicação do Formulário

O formulário online teve como objetivo identificar as percepções, expectativas e comportamentos da Geração Z em relação ao trabalho. A pesquisa foi aplicada a jovens de 16 a 25 anos, residentes na Baixada Santista, visando compreender os fatores que influenciam sua relação com o ambiente organizacional e sua permanência no emprego. O estudo apresentou caráter exploratório e descritivo, complementando o referencial teórico.

4.2 Análise dos Dados Para Designação dos Perfis

A definição dos perfis comportamentais ocorreu a partir da análise da recorrência e da semelhança das respostas obtidas. Os dados quantitativos possibilitam identificar tendências predominantes, enquanto as respostas abertas foram analisadas qualitativamente e agrupadas conforme padrões comuns de comportamento, expectativas e experiências.

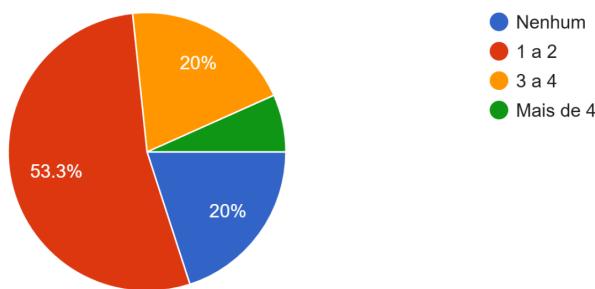
Assim, os perfis foram construídos com base em características compartilhadas entre os participantes, garantindo maior consistência e representatividade aos resultados.

4.5 Análise quantitativas

Gráfico 1. Quantos empregos nos últimos 5 anos

Quantos empregos você teve nos últimos 5 anos?

60 responses

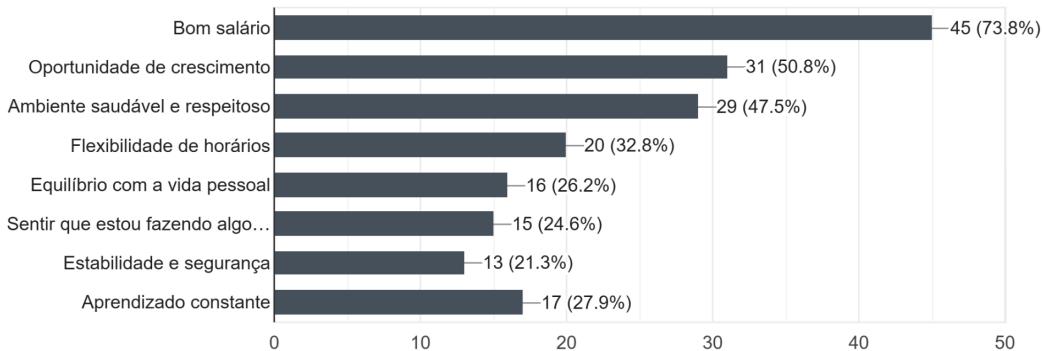


A questão 4 avaliou a experiência profissional recente. A maioria (53,3%) teve entre 1 e 2 empregos nos últimos cinco anos, 20% não tiveram nenhum, 20% tiveram entre 3 e 4 empregos e apenas 6,7% tiveram mais de 4 empregos.

Gráfico 2. O que é mais importante em um trabalho

O que é mais importante para você em um trabalho? (marque somente 3)

61 responses



A questão 8 investigou as prioridades na escolha de um emprego. A maior parte (73,8%) considera o salário como fator mais importante, 50,8% priorizam oportunidades de crescimento, 47,5% valorizam um ambiente saudável, 32,8% flexibilidade de horários, 27,9% aprendizado contínuo, 26,2% equilíbrio entre vida pessoal e profissional, 24,6% sentir propósito e 21,3% estabilidade.

Gráfico 3. Maior dificuldade no ambiente de trabalho

Qual é sua maior dificuldade no ambiente de trabalho?

61 responses



A questão 9 procurou identificar os principais desafios enfrentados. A pressão emocional ou psicológica foi apontada por 31,1% dos respondentes, dificuldade de comunicação com líderes por 19,7%, falta de motivação por 16,4%, falta de reconhecimento e dificuldade de conciliar estudos por 9,8% cada, e 6,6% mencionaram não se identificar com os valores da empresa ou falta de apoio para aprender.

4.6 Análise qualitativas

A análise qualitativa foi realizada a partir de duas perguntas abertas presentes no formulário, permitindo compreender, de forma aprofundada, as percepções da Geração Z sobre o trabalho e sua permanência nas organizações.

Em relação à pergunta “*Como seria o trabalho dos seus sonhos?*”, as respostas evidenciam que os jovens priorizam ambientes de trabalho humanizados, que valorizem o conhecimento, a dedicação e ofereçam remuneração justa. Destacam-se a importância de líderes acessíveis, que pratiquem escuta ativa, ofereçam apoio emocional e auxiliem no desenvolvimento profissional, especialmente nos primeiros dias de trabalho. Além disso, foram recorrentes menções à necessidade de ambientes acolhedores, colaborativos, com oportunidades reais de crescimento, reconhecimento constante, diversidade, inclusão e preocupação com a qualidade de vida.

Quanto à pergunta “*Na sua opinião, por que muitos jovens não conseguem se manter por muito tempo em um trabalho?*”, as respostas indicam que a alta rotatividade está associada a baixos salários, ausência de perspectivas de crescimento, ambientes tóxicos, pressão psicológica excessiva e falta de propósito. Os participantes relataram ainda situações de exploração física e mental, especialmente em subempregos, além da carência de apoio, diálogo e reconhecimento por parte da liderança. Esses fatores contribuem para a desmotivação e o enfraquecimento do vínculo profissional.

De forma geral, a análise qualitativa revela que a permanência da Geração Z no trabalho está diretamente relacionada à existência de ambientes saudáveis, gestão humanizada, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e alinhamento entre valores individuais e organizacionais.

4.7 Discussão dos Resultados

A análise das 61 respostas evidencia que a Geração Z vivencia uma fase de transição profissional, refletida na alta rotatividade e na permanência inferior a um ano, geralmente associada à busca por ambientes alinhados a valores pessoais e profissionais. Os jovens demonstram preferência por aprendizado prático, liderança acessível e feedbacks frequentes, tendo como principais motivações o desenvolvimento profissional, a autonomia e o reconhecimento. Em contrapartida, destacam-se como desafios a pressão psicológica, falhas de comunicação e a falta de apoio organizacional. De modo geral, os resultados indicam que, além da remuneração, a Geração Z prioriza propósito, qualidade de vida, ambiente saudável e oportunidades reais de crescimento, reforçando a necessidade de práticas de gestão mais humanizadas para o engajamento e a retenção.

4.8 Identificação dos Perfis Comportamentais

A partir da análise dos dados, foram identificados quatro perfis comportamentais predominantes entre os jovens pesquisados, definidos pelo modo de aprendizado, motivação e relação com a liderança:

- a) **Autônomo-Inovador**: busca autonomia, inovação e flexibilidade, valorizando ambientes que incentivem criatividade e adaptação.
- b) **Aprendiz Prático**: aprende por meio da prática e necessita de acompanhamento próximo, orientação direta e feedbacks constantes.
- c) **Colaborador em Equipe**: motiva-se pelo trabalho coletivo, diálogo e sentimento de pertencimento.
- d) **Visionário**: orienta-se por propósito e impacto social, percebendo o trabalho como forma de transformação.

A identificação desses perfis contribui para a compreensão do comportamento profissional da Geração Z e subsidia estratégias organizacionais mais eficazes de gestão, engajamento e retenção.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Como resultado deste Trabalho de Conclusão de Curso, foram desenvolvidos dois produtos com foco na compreensão, engajamento e retenção da Geração Z no ambiente de trabalho: um **Guia Técnico** e um **Panfleto Informativo**.

5.1 Guia Técnico – “Manual de sobrevivência à Geração Z”

A finalidade do Guia Técnico é ampliar a compreensão sobre o comportamento da Geração Z no ambiente organizacional, auxiliando empresas a desenvolver estratégias para engajar e reter jovens talentos. Link disponível no *Instagram*.

5.2 Estrutura do Guia Técnico

O guia está dividido em dez seções principais, que unem teoria e prática para aplicação direta em contextos empresariais:

Introdução

Apresenta o objetivo geral do guia e contextualiza a importância de compreender a Geração Z no mercado de trabalho.

Fundamentação e Desenvolvimento do Estudo

Descreve o processo metodológico da pesquisa aplicada.

Proposta e Objetivos do Guia

Expõe os objetivos específicos do material e os públicos aos quais se destina.

Comparativo entre as Gerações

Analisa as diferenças entre as gerações Baby Boomers, X, Y e Z.

Perfis Comportamentais da Geração Z

Identifica quatro perfis predominantes:

- Autônomo-Inovador;
- Aprendiz Prático;
- Colaborador em Equipe;
- Visionário.

Avaliação de Desempenho e Adequação de Função

Apresenta métodos e indicadores para avaliar o desempenho e a adequação do jovem à função.

Modelos e Instrumentos de Avaliação

Inclui exemplos práticos de formulários e checklists aplicáveis ao setor de Recursos Humanos.

Aplicação do Teste DISC

Explica a importância do modelo DISC para identificar perfis comportamentais e orientar gestores em processos de desenvolvimento profissional.

Estratégias de Retenção de Talentos da Geração Z

Apresenta práticas e políticas voltadas ao aumento do engajamento e da permanência dos jovens profissionais, como contratos estendidos de jovem aprendiz, benefícios adicionais e planos de desenvolvimento profissional.

Conclusões e Considerações Finais

Retoma os principais resultados obtidos e reforça a importância da gestão humanizada e adaptada às novas gerações.

O **Guia Técnico** será disponibilizado em formato digital, acessível por meio de um link na plataforma *Instagram*, onde os interessados poderão consultar o conteúdo completo e obter materiais extras relacionados ao tema.

5.3 Panfleto de Três Dobras – “Compreendendo e Engajando Jovens no Ambiente de Trabalho”

O **Panfleto de Três Dobras** foi desenvolvido como material de apoio visual e resumo prático do guia, voltado à divulgação e à consulta rápida por profissionais de Recursos Humanos, líderes e gestores. Seu objetivo é apresentar, de forma sintética e atrativa, as principais informações sobre a Geração Z e os perfis comportamentais identificados na pesquisa, além de orientar sobre como acessar o Guia Técnico completo por meio do link disponível no *Instagram*.

Estrutura do Panfleto

Página 1 – Capa e Título

Apresenta o tema “*Compreendendo e Engajando Jovens no Ambiente de Trabalho*”, com design moderno e elementos visuais representativos da diversidade da Geração Z.

Página 2 – Quem é a Geração Z

Traz uma descrição breve sobre o período de nascimento (1995–2010), principais características e comparações com gerações anteriores, organizadas em formato de infográfico.

Páginas 3 e 4 – Perfis da Geração Z

Apresenta os perfis identificados (P1, P2, P3 e P4), destacando comportamento, estilo de trabalho, tipo de feedback preferido e benefícios mais valorizados.

Página 5 – Aplicação para RH e Líderes

Oferece sugestões práticas de gestão, setores indicados para cada perfil e ferramentas de engajamento, motivação e feedback adaptadas à realidade organizacional.

Página 6 – Acesso ao Guia Completo

Indica o link na plataforma *Instagram*, direcionando o leitor ao Guia Técnico digital, que contém o conteúdo detalhado e recursos complementares.

Ambos os produtos visam fortalecer a relação entre jovens profissionais e empresas, contribuindo para ambientes de trabalho mais inclusivos, colaborativos e preparados para acolher a nova geração.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste estudo evidenciam que a permanência da Geração Z no mercado de trabalho não está vinculada exclusivamente a benefícios financeiros, mas, principalmente, à qualidade das relações profissionais, ao bem-estar emocional e às oportunidades reais de

desenvolvimento. O contraste entre os valores dessa geração e as estruturas organizacionais tradicionais revela a necessidade de revisão das práticas de gestão, uma vez que muitas empresas ainda não estão plenamente preparadas para lidar com jovens que buscam propósito, acolhimento e reconhecimento no ambiente de trabalho.

A pesquisa contribui para a área de Recursos Humanos ao oferecer uma análise atualizada sobre o comportamento da Geração Z e ao propor ferramentas práticas voltadas ao engajamento e à retenção desses profissionais. O desenvolvimento de um guia técnico e de um panfleto digital reforça o caráter aplicado do estudo, ampliando o acesso a estratégias de gestão mais modernas, inclusivas e alinhadas às demandas contemporâneas.

Embora a pesquisa tenha contado com a participação de 61 jovens da Baixada Santista, o que representa uma amostra relevante, sua abrangência regional e a coleta de dados exclusivamente digital constituem limitações que podem restringir a generalização dos resultados. Ainda assim, tais limitações não comprometem a validade das análises realizadas.

Diante das constantes transformações do mercado de trabalho, impulsionadas pelo avanço tecnológico e pelas mudanças nas relações profissionais, recomenda-se a realização de estudos futuros que ampliem a amostra para outras regiões e contextos organizacionais. Sugere-se também o aprofundamento de temas como saúde mental, modelos de liderança mais humanizados, comparações entre gerações e a avaliação da efetividade de estratégias de retenção adotadas por empresas que implementam práticas inovadoras.

7 RESUMO EM LÍNGUA ESTRANGEIRA

Generation Z - Profile and Characteristics in the Workplace

ABSTRACT: This Final Course Project aims to analyze the main difficulties faced by Generation Z in remaining in a work environment, identifying the factors that contribute to early job abandonment. The methodology adopted consists of applying questionnaires to young people of this generation to assess their behavior in the organizational environment and their career perspectives. Based on the collected responses, it will be possible to analyze the main factors that contribute to early job abandonment and propose practical solutions that help organizations reduce turnover and the losses caused by this phenomenon. The central hypothesis of the study is that, by better aligning company values with the expectations of Generation Z, and with the support of the Human Resources sector, it is possible to increase engagement, promote well-being in the professional environment, and significantly reduce the turnover of these employees. The Human Resources sector will be fundamental in identifying these needs and implementing adaptations in organizational practices that promote greater satisfaction and retention of talent among young professionals.

Keywords: Generation Z. Labor market. Talent retention. Turnover. Human Resources.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

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

CNN BRASIL. *Lidar com a geração Z é desafio para 68% do mercado de trabalho, aponta relatório*. 2024. Disponível em:

<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/negocios/lidar-com-a-geracao-z-e-desafio-para-68-do-mercado-de-trabalho-aponta-relatorio/>.

Acesso em: 09 abr. 2025.

MUNDO EDUCAÇÃO. *Geração Z*. Disponível em:

<https://mundoeducacao.uol.com.br/sociologia/geracao-z.htm>.

Acesso em: 23 abr. 2025.

OLIVEIRA, Carla; NASCIMENTO, André. *Geração Z: comportamento e valores no ambiente corporativo*. Curitiba: InterSaberes, 2019.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ. *Geração Z no mercado de trabalho: desafios e oportunidades*. Curitiba: PUCPR, 2023. Disponível em: <https://posdigital.pucpr.br/geracao-z-no-mercado-de-trabalho/>.

Acesso em: 02 abr. 2025.

PRENSKY, Marc. Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*, v. 9, n. 5, p. 1–6, 2001.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. *Comportamento organizacional*. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SINEK, Simon. *O jogo infinito*. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

TAPSCOTT, Don. *Geração digital: a influência da nova geração que gosta de compartilhar e se comunicar em rede*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

UOL ECONOMIA. *Desmotivada e “nada profissional”: geração Z é demitida após poucos meses*. 2025. Disponível em:

<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2025/02/17/desmotivada-e-nada-profissional-geracao-z-e-demitida-apos-poucos-meses.htm>.

Acesso em: 07 mai. 2025.

ANEXOS

ANEXO A – Formulário da Pesquisa Aplicada

O formulário utilizado para a coleta de dados desta pesquisa está disponível no link abaixo:

Acesso ao formulário:

https://docs.google.com/forms/d/1fYFE_VFKh3xrLI8vzwogTIEzXoay6A5e0xBO0iB9OIM/preview

ANEXO B – Panfleto Informativo sobre Retenção da Geração Z

A seguir, apresenta-se o panfleto utilizado como material complementar deste estudo.

Imagens do panfleto:



This section compares Generation Z with other generations. It includes a table comparing Gen X (1965-1980), Gen Y/Millennials (1981-1994), and Gen Z (1995-2010) across various dimensions like stability, work-life balance, and technology usage. It also highlights four specific profiles of Generation Z: O Aprendiz Prático, O Autônomo-Inovador, O Colaborador em Equipe, and O Visionário.

Generação	Características
Gen X (1965-1980)	estabilidade, disciplina, foco em carreira sólida e fidelidade à empresa
Gen Y / Millennials (1981-1994)	valorizam experiências, tecnologia, propósito, mas ainda buscam certa segurança
Gen Z (1995-2010)	menos tolerante à rigidez, mais crítico às falhas do mercado de trabalho, focado em autenticidade, inovação e bem-estar

Acesso à versão digital do panfleto:

<https://www.canva.com/design/DAGxvo1x4is/2dUjMX2JFFqesOj5egtjxw/edit>

ANEXO C – Manual Estratégico para Retenção de Talentos da Geração Z

A seguir, apresenta-se a capa do Guia/Manual Estratégico produzido como parte deste material complementar.

Imagen da capa:



Acesso ao manual completo:

<https://www.canva.com/design/DAG5h590Pas/h2pV6i0OEKMkkMzzEiWk8A/edit>

ANEXO D – Perfil no Instagram para Acesso ao Manual e Materiais Complementares

Com o objetivo de ampliar o alcance das informações e facilitar o acesso ao Manual Estratégico e aos materiais produzidos neste Trabalho de Conclusão de Curso, foi criado um perfil específico na plataforma Instagram.

Por meio desse perfil, os usuários podem acessar o manual completo, o panfleto informativo e demais conteúdos relacionados à pesquisa sobre a Geração Z no mercado de trabalho.

Perfil no Instagram:

@avozdagz

Link de acesso:

<https://www.instagram.com/avozdagz/>