

# **A INSERÇÃO DA GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA ERA DIGITAL EM FRANCA NO INTERIOR PAULISTA**

ADRIANO FERREIRA <sup>1</sup>

GILMARA FERREIRA DA SILVA <sup>2</sup>

ISABELA DE OLIVEIRA FLOR MESQUITA <sup>3</sup>

JOSANE DE SOUZA MACEDO <sup>4</sup>

RAFAEL FERNANDES DE LIMA <sup>5</sup>

LUIZ RODRIGO BONETTE <sup>6</sup>

**RESUMO:** Este trabalho analisa a inserção da Geração Z no mercado de trabalho da cidade de Franca/SP, buscando identificar os principais desafios e oportunidades enfrentados por jovens e empresas. A pesquisa parte do objetivo de que organizações que adotam práticas de liderança participativa, ambientes colaborativos e estratégias de retenção alinhadas às expectativas dessa geração alcançam melhores índices de engajamento e desempenho. O estudo justifica-se pela relevância crescente da Geração Z no contexto profissional e pela necessidade de adaptação das empresas frente às rápidas transformações digitais. Metodologicamente, a investigação combina revisão bibliográfica com pesquisa de campo aplicada a jovens trabalhadores e gestores locais. Espera-se que os resultados apontem caminhos para práticas organizacionais mais inclusivas, inovadoras e sustentáveis, capazes de fortalecer tanto o desenvolvimento socioeconômico de Franca/SP quanto o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, em especial o ODS 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico.

**Palavras-chave:** Geração Z; Mercado de Trabalho; Desafios; Oportunidades.

## **1 INTRODUÇÃO**

<sup>1</sup> Graduando do curso de Gestão Empresarial – EaD. Fatec São Paulo.

<sup>2</sup> Graduanda do curso de Gestão Empresarial – EaD. Fatec São Paulo.

<sup>3</sup> Graduanda do curso de Gestão Empresarial – EaD. Fatec São Paulo.

<sup>4</sup> Graduanda do curso de Gestão Empresarial – EaD. Fatec São Paulo.

<sup>5</sup> Graduando do curso de Gestão Empresarial – EaD. Fatec São Paulo.

<sup>6</sup> Professor Orientador do Curso de Gestão Empresarial– EaD. Fatec São Paulo.

A Geração Z, formada por indivíduos nascidos entre meados dos anos 1990 e o início da década de 2010, vem transformando o ambiente de trabalho por meio de comportamentos, valores e expectativas moldados pelo avanço das tecnologias digitais, essa geração valoriza ambientes flexíveis, como oportunidades de crescimento pessoal, criação de ambientes de trabalho com diversidade, políticas de atração e estabilidade com flexibilidade e a revisão de estruturas de prestígio e propósito no trabalho.

Conforme Ceribeli (2023), os jovens da Geração Z priorizam autonomia, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e participação ativa nas decisões organizacionais, características que desafiam os modelos tradicionais de gestão.

Já Corrêa Júnior (2017) observa que, quando esses valores não são compreendidos ou respeitados pelas empresas, surgem conflitos intergeracionais que afetam diretamente o clima organizacional e a produtividade.

Nesse contexto, surgem as perguntas: de que forma os jovens da Geração Z estão se inserindo no mercado de trabalho, especialmente na cidade de Franca localizada no interior do estado de São Paulo, e quais são os principais desafios e oportunidades enfrentados tanto por eles quanto pelas empresas locais?

Existem hipóteses de que a inserção da Geração Z no mercado de trabalho em Franca/SP no interior de São Paulo, está relacionada à valorização de ambientes mais flexíveis, colaborativos e digitais, empresas que adotam práticas de gestão participativa e investem em inovação tecnológica apresentam maior capacidade de atrair e reter jovens talentos dessa geração, mais por outro lado, organizações que mantêm modelos hierárquicos rígidos e pouco adaptáveis tendem a enfrentar maiores dificuldades em engajar esses profissionais.

O objetivo principal deste estudo é examinar as barreiras e possibilidades na contratação de jovens da Geração Z, levando em conta as exigências das empresas e as competências mais valorizadas atualmente no mercado de trabalho, como explorar os principais princípios e condutas que caracterizam a Geração Z, reconhecer os desafios enfrentados por jovens e organizações e elaborar um mapeamento de estratégias organizacionais eficazes nesse contexto.

Este projeto é importante porque aborda uma geração que compõe parte considerável do mercado de trabalho presente e futuro e entender suas vontades

e características pode ajudar as organizações a se ajustarem às mudanças no ambiente laboral, favorecendo espaços mais inclusivos, criativos e eficientes na cidade de Franca/SP, uma cidade com robusta atividade industrial e comercial, essa discussão se torna ainda mais relevante devido às mudanças ocasionadas pela digitalização da economia.

Foi utilizada uma metodologia mista com uma combinação de revisão bibliográfica e pesquisa campo para a Geração Z.

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos, o primeiro capítulo aborda o referencial teórico sobre a Geração Z e suas características, o segundo apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, já o terceiro capítulo traz a análise dos dados coletados, e por fim o quarto capítulo que apresenta as considerações finais e sugestões para futuras pesquisas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A chegada da Geração Z ao mercado de trabalho representa um marco importante para as empresas, nascidos entre meados dos anos 1990 e o início dos anos 2010, esses jovens cresceram em um contexto marcado pela tecnologia digital, pelas redes sociais e por rápidas transformações sociais, e carregam consigo valores e expectativas que desafiam os modelos tradicionais de gestão, para essa geração o propósito, bem-estar emocional, diversidade e inovação não são apenas pontos diferenciais, mas requisitos fundamentais no ambiente de trabalho (Giuliani, 2024).

Este referencial teórico foi organizado em três eixos principais: Os conflitos intergeracionais, a transformação digital e os desafios relacionados à atração e retenção de talentos.

No que diz respeito aos conflitos intergeracionais, eles ainda são comuns nas organizações, mas podem ser transformados em oportunidades por meio de estratégias como a orientação reversa e a liderança adaptativa, a transformação digital, por sua vez, redefine práticas de trabalho e exige maior agilidade organizacional (Francis; Hoefel, 2018). Em cidades industriais e mais tradicionais, como Franca/SP no interior paulista, a resistência à inovação pode dificultar a atração e retenção de profissionais da Geração Z, reforçando a necessidade de adaptação estratégica (Catho, 2021).

Ceribeli (2023) destacam que, embora os conflitos entre gerações possam reduzir a produtividade, eles também podem ser recriados como oportunidades de inovação quando acompanhados de práticas como a orientação reversa, essa estratégia amplia a troca de experiências entre jovens e profissionais mais experientes, fortalecendo a colaboração e promovendo uma cultura organizacional mais forte e engajados.

Conforme, Assaka e Fernandes (2024) defendem que práticas de empatia e estratégias inclusivas ajudam a transformar tensões geracionais em colaboração e inovação, já Cruz e Almeida e Almeida e Lima (2025). Complementam que a coexistência entre modelos tradicionais de gestão e as novas expectativas da Geração Z exige ajustes constantes, favorecendo a criação de ambientes mais criativos e integradores.

A transformação digital é outro ponto central dessa discussão, conforme Martins (2024) observa que a Geração Z busca ambientes corporativos que ofereçam flexibilidade, inovação e colaboração, apoiados em tecnologias que promovam eficiência e bem-estar, essa relação direta com a tecnologia aumenta a expectativa por locais de trabalho mais dinâmicos, colaborativos e digitalmente estruturados.

Nesse caso, Silva (2023) ressalta que estilos de liderança pouco adaptados às expectativas dessa geração comprometem sua permanência nas empresas, porém uma pesquisa realizada pelo Centro Paula Souza (CPS-SP, 2022) mostra que, além de recrutar profissionais qualificados, é essencial investir em bem-estar, desenvolvimento e propósito organizacional como fatores determinantes para o engajamento de equipes multigeracionais.

Estudos como o de Ceribeli (2019) reforçam que a Individualidade da Geração Z deve ser vista não apenas como um desafio, mas também como uma oportunidade de inovação, para isso, é necessário que as organizações estejam dispostas a repensar seus métodos de gestão, autores como Assaka e Fernandes (2024) e Cruz, Almeida, Almeida e Lima (2025) defendem que práticas de empatia, liderança adaptativa e políticas inclusivas são caminhos estratégicos para alinhar diferentes gerações em ambientes de trabalho contemporâneos.

### **3 METODOLOGIA**

O trabalho seguiu uma abordagem qualitativa e descritiva, buscando compreender de forma detalhada como a Geração Z se relaciona com o mercado de trabalho, foi utilizada uma metodologia mista (Tabela 1), com a combinação de revisão bibliográfica e pesquisa de campo realizada por meio de um questionário estruturado *no Google Forms*, contendo 15 questões. (Tabela 2)

A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir de artigos acadêmicos publicados em revistas e periódicos, que ajudaram a entender os principais debates sobre a Geração Z, seus valores e os desafios que ela traz para as empresas.

A pesquisa de campo foi aplicada a um público-alvo de 100 pessoas com o objetivo de captar percepções, expectativas e experiências reais sobre o ambiente de trabalho, conflitos entre gerações e expectativas em relação às organizações, e obteve 106 respostas válidas, superando a amostra inicial (Gráfico 1 a 4). Essas duas etapas garantiram uma visão mais completa sobre o tema, enquanto a pesquisa bibliográfica trouxe a base teórica, a de campo mostrou a realidade vivida pelos participantes. O estudo associa literatura, dados oficiais e experiências práticas, tornando os resultados mais confiáveis e próximos da realidade.

Quadro 1. Fontes utilizadas na pesquisa

Tipo de Fonte	Quantidade	Origem
Artigos acadêmicos	7	Revistas científicas da área de Gestão
Questionários aplicados	50-100	Jovens da Geração Z e gestores de empresas

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Quadro 2. Questões (Qs) estruturadas para a composição do Questionário

(Q)	Conteúdo da Questão (Q)
1	1. Idade: ( ) Menos de 20 anos ( ) 20–25 ( ) 26–30 ( ) 31–40 ( ) Acima de 40
2	2. Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino ( ) Prefiro não informar
3	3. Nível de escolaridade: ( ) Ensino Médio ( ) Graduação ( ) Pós-graduação ( ) Outro
4	4. Situação profissional atual: ( ) Estagiário ( ) CLT ( ) Autônomo ( ) Gestor ( ) Outro
5	5. O que você mais valoriza em um ambiente de trabalho? ( ) Salário competitivo ( ) Flexibilidade de horários ( ) Oportunidades de crescimento ( ) Propósito e valores da empresa ( ) Bem-estar e qualidade de vida
6	6. Em uma escala de 1 a 5, qual a importância da diversidade e inclusão no ambiente de trabalho? (1) Nada importante – (5) Muito importante
7	7. Na sua opinião, quais são os maiores desafios que a Geração Z enfrenta no mercado de trabalho? ( ) Adaptação a modelos de gestão tradicionais ( ) Escassez de oportunidades de crescimento ( ) Falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional ( ) Dificuldade em ser ouvida pela liderança ( ) Alta rotatividade e instabilidade
8	8. Você já presenciou conflitos entre gerações no ambiente de trabalho? ( ) Sim ( ) Não
9	9. Caso sim, como esses conflitos foram tratados? ( ) Ignorados ( ) Resolvidos pela liderança ( ) Transformados em aprendizado (ex.: mentoria reversa) ( ) Outro:
10	10. Como você acredita que diferentes gerações podem colaborar melhor dentro das empresas? ( ) Por meio da mentoria reversa (jovens ensinando os mais experientes) ( ) Através da troca de experiências e conhecimentos ( ) Com comunicação aberta e transparente ( ) Com treinamentos e atividades de integração ( ) Por meio de lideranças inclusivas e participativas
11	11. Em sua opinião, o quanto a tecnologia influencia na sua produtividade? ( ) Muito pouco ( ) Pouco ( ) Moderadamente ( ) Muito ( ) Totalmente
12	12. Você considera que sua empresa está preparada digitalmente para atender às expectativas da Geração Z? ( ) Sim ( ) Parcialmente ( ) Não
13	13. Quais ferramentas digitais você considera essenciais para o seu trabalho diário? ( ) E-mail corporativo ( ) <i>WhatsApp/Telegram</i> ( ) <i>Google Workspace</i> (Docs, Planilhas, Drive, etc.) ( ) <i>Microsoft Office/Teams</i> ( ) Plataformas de gestão ( <i>Trello, Asana, Monday</i> , etc.) Softwares específicos da área de atuação
14	14. O que faria você permanecer mais tempo em uma empresa? ( ) Plano de carreira ( ) Reconhecimento e <i>feedback</i> ( ) Benefícios e salários ( ) Cultura organizacional positiva ( ) Flexibilidade e <i>home office</i>
15	15. O que as empresas poderiam fazer para aumentar seu engajamento e satisfação no trabalho? ( ) Oferecer plano de carreira e desenvolvimento contínuo ( ) Reconhecer e valorizar os colaboradores ( ) Melhorar benefícios e salários ( ) Adotar flexibilidade de horários e <i>home office</i> ( ) Promover uma cultura organizacional positiva ( ) Estimular inovação e participação nas decisões

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Desafios identificados na inserção da Geração Z

A pesquisa de campo apontou que jovens da Geração Z, inseridos em setores estratégicos da cidade de Franca/SP no interior de São Paulo, especialmente o calçadista, varejista e de tecnologia, enfrentam dificuldades relacionadas à adaptação a modelos de gestão tradicionais, foi observado que a falta de flexibilidade de horários, a ausência de canais de comunicação abertos e a

limitada valorização do equilíbrio entre vida pessoal e profissional são fatores que reduzem a atratividade das empresas para essa geração, em combinação com o que destacam (Ceribeli 2023).

## **4.2 Oportunidades percebidas pelas empresas**

Apesar dos desafios, as empresas locais que já implementaram práticas de inovação, como ambientes colaborativos, programas de desenvolvimento contínuo e a abertura para maior participação dos jovens em decisões internas, perceberam aumento no engajamento e na retenção de talentos, esse resultado confirma estudos como os de Coutinho (2025), que indicam a relevância de estratégias de liderança adaptativa para potencializar o desempenho da Geração Z.

## **4.3 Expectativas em relação à Pesquisa**

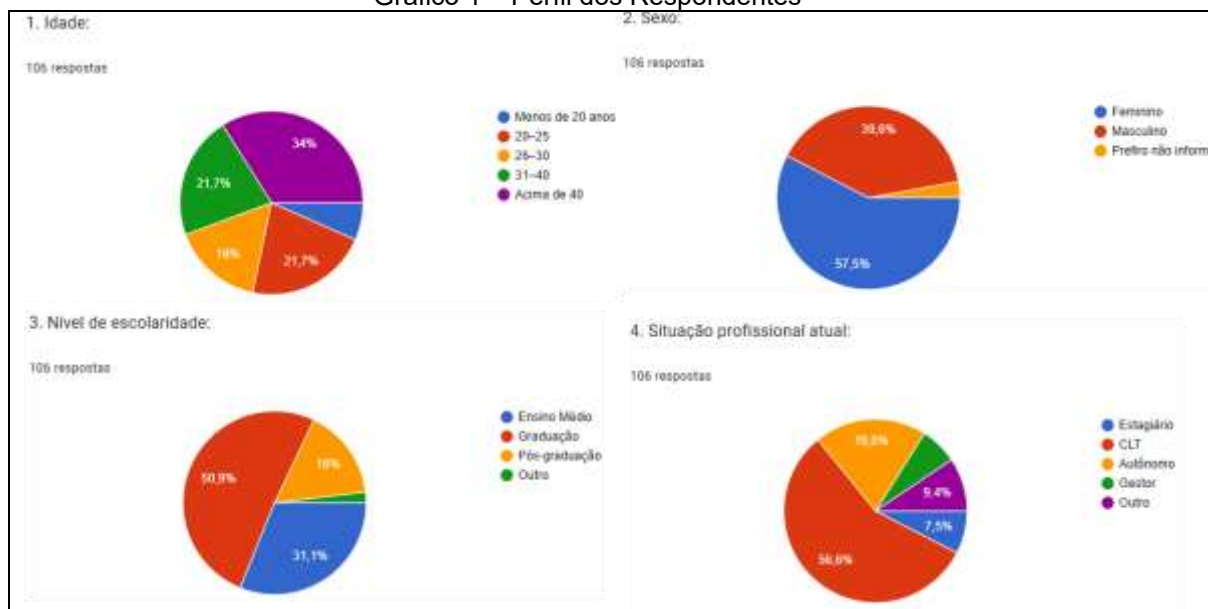
Esperamos que a pesquisa ajude a compreender melhor como a Geração Z se relaciona com o mercado de trabalho, a partir da pesquisa bibliográfica, espera-se reunir conceitos e estudos já publicados sobre o tema, já com a pesquisa de campo, realizada por meio de questionários no *Google Forms*, busca-se captar a visão real de jovens e gestores sobre expectativas, desafios e oportunidades.

A expectativa é que, ao combinando essas duas informações, seja possível identificar os fatores que mais influenciam a motivação e retenção da Geração Z, e uma visão completa, unindo teoria, dados oficiais e experiências práticas, e que os resultados possam servir tanto para o meio acadêmico quanto para orientar empresas na adaptação às demandas dessa geração.

## **4.4 Resultado em relação à Pesquisa**

A partir da aplicação dos questionários foram registrados os seguintes resultados da pesquisa.

Gráfico 1 – Perfil dos Respondentes

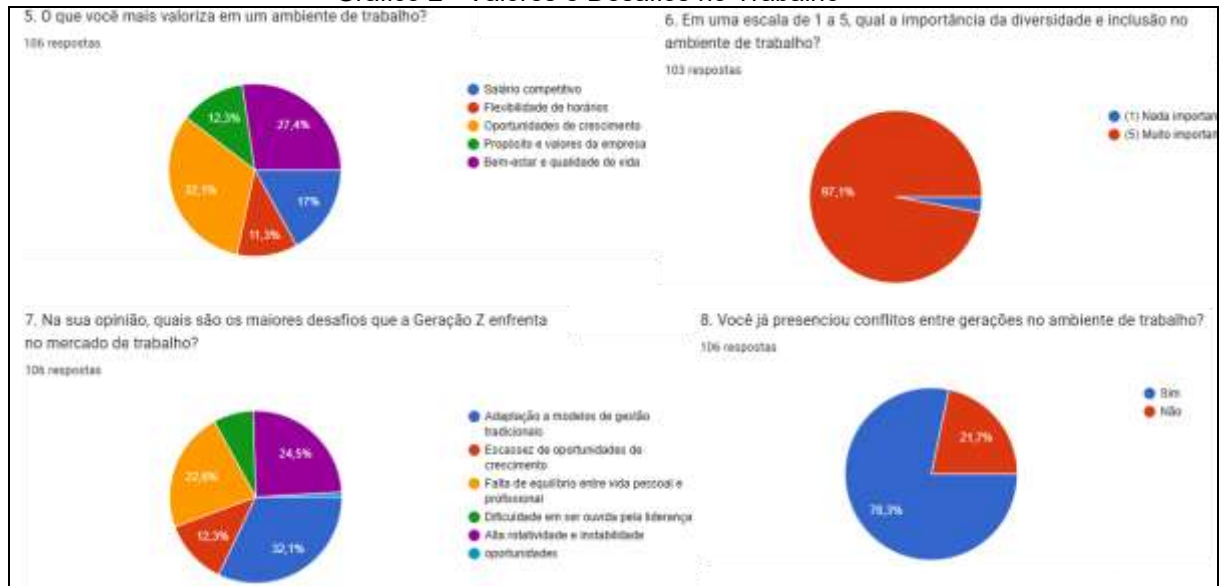


Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

- **Faixa etária:** A pesquisa mostra que a maior parte dos participantes (34%) tem mais de 40 anos, seguida pelos grupos de 20 a 25 anos e de 31 a 40 anos, ambos com 21,7%. Esse resultado revela um público formado, em sua maioria, por pessoas mais experientes, mas com boa representação de jovens adultos, o que traz diversidade de perspectivas à amostra.
- **Sexo:** Nota-se uma leve predominância do público feminino, que representa 57,5% das respostas, enquanto o masculino corresponde a 39,6%. Essa diferença indica maior participação das mulheres, mas ainda demonstra uma boa diversidade de gênero entre os respondentes.
- **Escolaridade:** A maioria dos participantes possui ensino superior completo (50,9%), seguida por aqueles com ensino médio (31,1%) e pós-graduação (16%). Esses dados indicam um grupo com bom nível de escolaridade, e composta por profissionais bem qualificados.
- **Situação profissional:** A maior parte dos participantes trabalha com carteira assinada (56,6%), enquanto 19,8% atuam como autônomos e 9,4% ocupam cargos de gestão, essa distribuição mostra que a maioria está inserida em vínculos formais de trabalho, mas há também diversidade nas formas de atuação profissional.



Gráfico 2 - Valores e Desafios no Trabalho

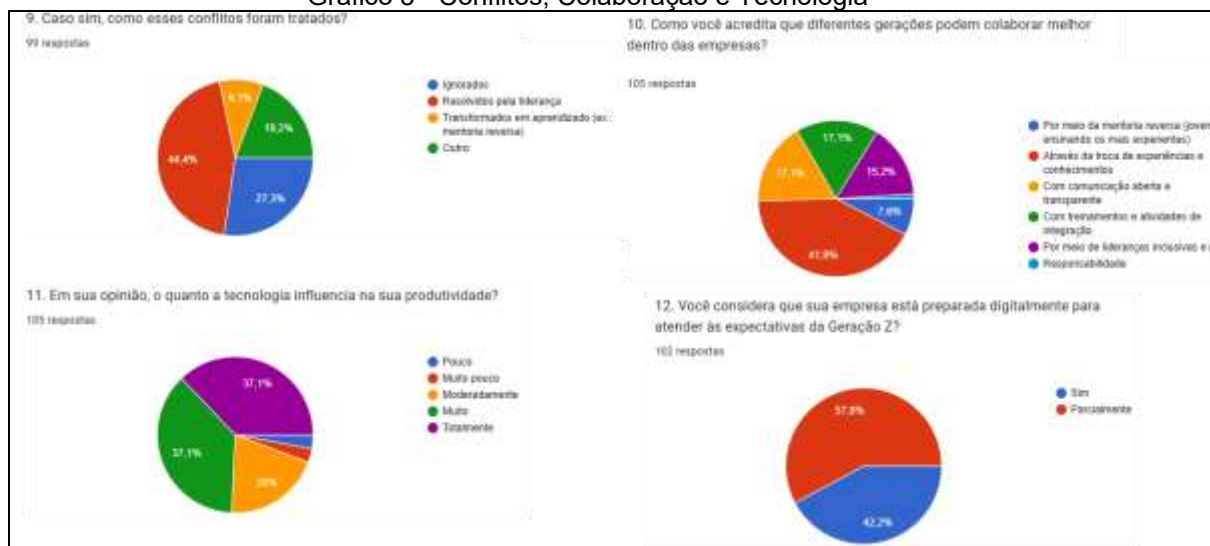


Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

- Valorização no ambiente de trabalho: A maioria dos participantes (32,1%) valoriza "Oportunidades de crescimento" em um ambiente de trabalho, enquanto "Bem-estar e qualidade de vida" também se destaca, com 27,4%. Mostrando que o crescimento profissional e o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho são prioridades para os participantes.
- Importância da diversidade e inclusão: Sobre a importância da diversidade e inclusão no ambiente de trabalho revela uma forte concordância entre os participantes, com 97,1% atribuindo alta importância a esses fatores, o que indica uma crescente conscientização e valorização dessas questões nos ambientes corporativos modernos.
- Desafios enfrentados pela Geração Z: A pesquisa destaca que a Geração Z enfrenta desafios principalmente relacionados à "Adaptação a modelos de gestão tradicionais" (32,1%) e à "Alta rotatividade e instabilidade" (24,5%). Isso aponta para uma necessidade de inovação nas práticas de gestão para atrair e reter esse público.
- Conflitos intergeracionais no trabalho: Um expressivo número de 78,3% dos participantes não presenciou conflitos entre gerações no ambiente de trabalho, sugerindo que, para a maioria, a convivência entre diferentes faixas etárias é boa, no entanto, 21,7% indicam que há presença de tais

conflitos, o que pode indicar áreas de melhoria nas relações intergeracionais.

Gráfico 3 - Conflitos, Colaboração e Tecnologia

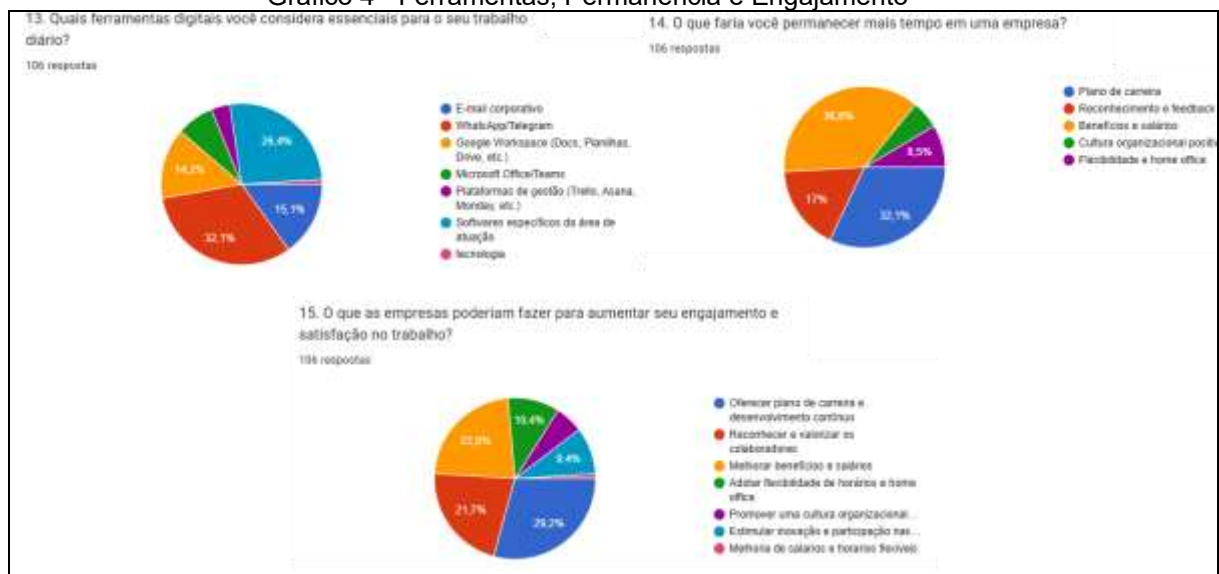


Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

- Tratamento de conflitos intergeracionais: Quando questionados sobre como os conflitos entre gerações foram tratados, 44,4% dos participantes indicaram que os conflitos foram resolvidos pela liderança, o que sugere uma tentativa de mediação das diferenças, por outro lado, 27,3% indicaram que esses conflitos foram ignorados, o que pode indicar uma falta de abordagem efetiva para resolução de diferenças.
- Colaboração intergeracional: A maioria dos participantes acredita que as gerações podem colaborar melhor "Através da troca de experiências e conhecimentos" (41,9%) e "Com comunicação aberta, transparência, treinamentos e integração" (17,1%). Esses dados revelam uma valorização das interações entre diferentes gerações, com a troca de saberes sendo vista como uma prática eficaz para integrar diferentes perspectivas.
- Influência da tecnologia na produtividade: Quanto à influência da tecnologia na produtividade, 37,1% dos participantes consideram que ela tem um impacto "Totalmente", enquanto 37,1% acham que a tecnologia influencia "Muito" na produtividade, esses dados indicam uma percepção de que a tecnologia tem um papel totalmente importante, no contexto de trabalho.

- Preparação digital das empresas para a Geração Z: A pesquisa mostra que 57,8% dos participantes consideram que suas empresas estão "Parcialmente" preparadas para atender às expectativas digitais da Geração Z, enquanto 42,2% acreditam que estão "Sim" preparadas, indicando que, apesar de um esforço para se adaptar às novas demandas, muitas empresas ainda estão em processo de adequação para atender completamente às necessidades dessa geração.

Gráfico 4 - Ferramentas, Permanência e Engajamento



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

- Ferramentas digitais essenciais: As mais utilizadas são as plataformas de gestão, como WhatsApp e Telegram (32,1%), softwares específicos (26,4%) e E-mail corporativo (15,1%). Isso mostra a importância das ferramentas colaborativas e organizacionais na rotina de trabalho atual.
- Motivos para permanecer na empresa: A maioria dos respondentes destacou a benefícios e salários (36,8%) e o plano de carreira (32,1%) como fatores decisivos, esses dados indicam que os profissionais valorizam tanto os benefícios quanto as oportunidades de crescimento.
- Fatores que aumentam engajamento e satisfação: O plano de carreira e desenvolvimento contínuo aparece como o principal fator (29,2%), seguido pela melhoria de benefícios e salários (22,6%) e o reconhecimento aos colaboradores (21,7%). Isso reforça que o engajamento está diretamente ligado à valorização, desenvolvimento e condições de trabalho.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS:**

A análise dos dados evidenciou que a inserção da Geração Z no mercado de trabalho em Franca/SP no interior paulista, ocorre em meio a desafios ligados à rigidez de modelos de gestão e à resistência cultural a práticas mais flexíveis e participativas, mas também ficou claro que empresas que se abrem à inovação, investindo em comunicação transparente, e valorização do bem-estar dos colaboradores, encontram maior facilidade em atrair e reter jovens talentos, esse resultado reforça os apontamentos de Panossian (2025).

Além disso, estudos como os de CERIBELI (2019) e Cruz, Almeida, Almeida e Lima (2025) reforçam que a Individualidade da Geração Z deve ser compreendida como oportunidade de inovação, desde que haja disposição organizacional em repensar métodos de gestão e adotar práticas de empatia e liderança adaptativa, essa visão se conecta diretamente às conclusões deste trabalho, ao demonstrar que equilibrar tradição e inovação é condição essencial para potencializar a contribuição dessa geração no mercado de trabalho local.

Assim, conclui-se que os objetivos da pesquisa foram atendidos: foi possível identificar tanto os obstáculos quanto as oportunidades relacionadas à inserção da Geração Z no mercado de trabalho de Franca/SP no interior paulista, além de propor reflexões que podem contribuir para a construção de ambientes organizacionais mais inclusivos, inovadores e alinhados às expectativas dessa geração.

## **Referências**

- ASSAKA, A.; FERNANDES, S. Conflito de gerações: desafios e oportunidades no ambiente corporativo. Revista IDD, v. 6, 2024. Disponível em: [https://revista.idd.edu.br/file-repository/revistaArtigo/revistaEdicao6/Assaka\\_e\\_Fernandes\\_Conflito\\_de\\_geracoes.pdf](https://revista.idd.edu.br/file-repository/revistaArtigo/revistaEdicao6/Assaka_e_Fernandes_Conflito_de_geracoes.pdf) . Acesso em: 24 set. 2025.
- CATHO. Geração Z no mercado de trabalho: como atrair e reter esses talentos. Para Empresas Catho, 2021. Disponível em: <https://paraempresas.catho.com.br/geracao-z-no-mercado-de-trabalho> . Acesso em: 24 set. 2025.

CERIBELI, Harrison Bachion; LOURENÇO, Renata Figueiredo; SARAIVA, Carolina Machado. As dificuldades enfrentadas no mercado de trabalho e o bem-estar da Geração Z. Revista Gestão; Conexões, v. 12, n. 2, p. 5-26, 2023. DOI: <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2023.12.2.39193>. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/39193> . Acesso em: 25 set. 2025.

CERIBELI, Harrison Bachion; ROCHA, Milena Nonato; MACIEL, Gustavo Nunes; INÁCIO, Raoni de Oliveira. Valores da Geração Z no trabalho. Revista Gestão; Planejamento, Salvador, v. 24, p. 609-626, jan./dez. 2023. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/viewFile/7648/5009> . Acesso em: 25 set. 2025.

CORRÊA JÚNIOR, Carlos Cícero Marques; LIMA, Fabiana Alves de; CONCEIÇÃO, Iracélia Andrade da; SOUZA, Wagner Almeida de; KONRAD, Márcia Regina. O gerenciamento das relações entre as múltiplas gerações no mercado de trabalho. Revista UNIESP – Ciências Humanas, Sociais e Educação, v. 1, n. 1, p. 1-20, 2017. Disponível em: <http://uniesp.edu.br/sites/biblioteca/revistas/20170509162633.pdf> . Acesso em: 25 set. 2025.

COUTINHO, Robson Luiz Magalhães. Os desafios da Geração Z no mercado de trabalho: implicações para a liderança e a cultura organizacional. Revista Tópicos, v. 2, n. 15, p. 1-20, 2025. DOI: 10.5281/zenodo.15354820. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/os-desafios-da-geracao-z-no-mercado-de-trabalho-implicacoes-para-a-lideranca-e-a-cultura-organizacional> . Acesso em: 25 set. 2025.

CRUZ, Everton Roberto Araújo da; ALMEIDA, Habssay Flabull Araujo de; 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, Rio de Janeiro, v. 1, n. 5, p. 1-20, 1 maio 2025. DOI: 10.5281/zenodo.15313744. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/gestao-e-lideranca-na-era-das-multiplas-geracoes-um-olhar-critico-sobre-o-modelo-da-geracao-z>. Acesso em: 25 set. 2025.

DIAS, Bruna dos Santos. Geração Z e o mercado de trabalho: uma revisão bibliográfica. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de São Paulo, Osasco, 2023. Disponível em: <https://repositorio.unifesp.br/handle/11600/66457>. Acesso em: 30 jul. 2025.

DO PORTO, Javier. Geração Z: como atrair, reter o talento e ainda inovar as organizações. Revista Empresários, [S. l.], 11 abr. 2024. Disponível em: <https://revistaempresarios.net/web/2024/04/11/geracao-z-como-atrair-reter-o-talento-e-ainda-inovar-as-organizacoes-por-javier-do-porto-e-gerente-do-centro-de-desenvolvimento-de-talentos-da-globant-brasil-empresa-nativa-digital-focada-em-rei/>. Acesso em: 6 jun. 2025.

FRANCIS, T.; HOEFEL, F. *True Gen: Generation Z and its implications for companies*. McKinsey; Company, 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com.br/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>. Acesso em: 24 set. 2025.

GIULIANI, Carolina. A adaptação da Geração Z no mercado: desafios em foco. RH Pra Você, 15 maio 2024. Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/colab/a-adaptacao-da-geracao-z-no-mercado-desafios-em-foco>. Acesso em: 25 set. 2025.

GOOGLE. Google Forms. Disponível em: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd8-x\\_KZY0OstAUDr51NdR47PZTQUdQukQg4kU0fFUbnGDR5Q/viewform?usp=dialog](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd8-x_KZY0OstAUDr51NdR47PZTQUdQukQg4kU0fFUbnGDR5Q/viewform?usp=dialog). Acesso em: 25 set. 2025.

MARTINS, Alessandra Punhagui. Geração Z: impactos, expectativas e desafios no ambiente corporativo. Revista Tópicos, v. 11, n. 1, p. 11–25, 2024. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/geracao-z-impactos-expectativas-e-desafios-no-ambiente-corporativo>. Acesso em: 30 jul. 2025.

MELO, Luísa. Empresas perdem produtividade em conflitos de gerações. Exame, São Paulo, 19 set. 2016. Disponível em: <https://exame.com/negocios/empresas-perdem-produtividade-em-conflitos-de-geracoes/>. Acesso em: 25 set. 2025

NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. Trabalho decente e crescimento econômico: Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 8. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/8>. Acesso em: 25 ago. 2025.

PANOSSIAN, Gabriela Monteiro. Geração Z no mercado de trabalho: impactos, desafios e estratégias organizacionais. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2025. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/handle/handle/44840>. Acesso em: 30 jul. 2025.

PAULI, Jandir. Valores relativos ao trabalho e perspectiva de futuro para a geração Z. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v. 27, n. 72, p. 59-77, jan./abr.

2025. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/77243> .

Acesso em: 25 set. 2025.

SILVA, Renata Nice Cerquinho da. A singularidade da Geração Z no mercado de trabalho. Revista Tópicos, v. 2, n. 15, p. 1-20, nov. 2024. DOI: 10.5281/zenodo.14231443. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/a-singularidade-da-geracao-z-no-mercado-de-trabalho> . Acesso em: 25 set. 2025.