

**CENTRO PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA
“Dr. THOMAZ NOVELINO”**

TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**AGNIS CAROLINE DA SILVA BARBOSA
GABRIEL ROSSATO FERREIRA**

**O SIGNIFICADO DE SUCESSO PROFISSIONAL PARA A
GERAÇÃO Z: PERCEPÇÕES E EXPECTATIVAS NO MERCADO DE
TRABALHO**

FRANCA/SP

2025

AGNIS CAROLINE DA SILVA BARBOSA
GABRIEL ROSSATO FERREIRA

**O SIGNIFICADO DE SUCESSO PROFISSIONAL PARA A
GERAÇÃO Z: PERCEPÇÕES E EXPECTATIVAS NO MERCADO DE
TRABALHO**

Trabalho de Graduação apresentado à
Faculdade de Tecnologia de Franca - “Dr.
Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos
obrigatórios para obtenção do título de
Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Me. Maria Angélica de Araújo
Oliveira

FRANCA/SP
2025

AGNIS CAROLINE DA SILVA BARBOSA
GABRIEL ROSSATO FERREIRA

**O SIGNIFICADO DE SUCESSO PROFISSIONAL PARA A
GERAÇÃO Z: PERCEPÇÕES E EXPECTATIVAS NO MERCADO DE
TRABALHO**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador(a) : _____
Nome : Maria Angélica de Araújo Oliveira
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 1 : _____
Nome : Taciana Lucas de Afonseca Salles
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 2 : _____
Nome : Vanderson Gomes de Campos
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Franca, 14 de novembro de 2025

Dedicamos este trabalho às nossas famílias —
aos que estão conosco e aos que já partiram,
mas seguem vivos em nossa memória e
coração.

*“Viver bem é fazer valer o tempo que nos é
dado.”*

Clóvis de Barros Filho

RESUMO

O cenário do Mercado de Trabalho contemporâneo passa por transformações significativas, em grande parte impulsionadas pela entrada de uma nova coorte de profissionais: a Geração Z. Esta geração, conhecida por sua conexão digital e forte senso de propósito, possui uma visão de Sucesso Profissional que se distingue das gerações anteriores. Diante dessa mudança de paradigma, surge uma questão central para a área de Recursos Humanos e a gestão de pessoas nas organizações.

O presente trabalho teve como objetivo compreender justamente o significado de sucesso profissional para a Geração Z, identificando suas percepções e expectativas em relação ao mercado de trabalho. O Problema de Pesquisa que norteou este estudo foi: Como a Geração Z percebe e define o sucesso profissional? Quais fatores essa geração mais valoriza na carreira e de que forma essas percepções influenciam sua motivação e permanência no ambiente corporativo? A Geração Z tem uma visão de sucesso profissional diferente das gerações anteriores, priorizando propósito, flexibilidade e equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. Compreender essas percepções é essencial para que as empresas ajustem suas estratégias de atração, retenção e engajamento desses profissionais. Diante disso, este estudo buscou aprofundar o entendimento acadêmico sobre o tema e fornecer insights para as organizações que buscam alinhar suas práticas de gestão às expectativas dessa nova geração. Para os gestores de Recursos Humanos, essa compreensão é crucial, pois estarão diretamente envolvidos na construção de políticas e práticas que impactam a relação entre empresa e colaborador. Dessa forma, esta pesquisa contribui tanto para a formação acadêmica quanto para o desenvolvimento profissional desses futuros gestores.

Por meio de pesquisa exploratória e abordagem qualitativa, foram analisados estudos teóricos e aplicados questionários a jovens pertencentes a essa geração, buscando compreender os fatores que influenciam sua motivação e definição de sucesso. Os resultados demonstraram que a Geração Z valoriza não apenas estabilidade financeira e reconhecimento profissional, mas também aspectos relacionados à qualidade de vida, propósito, autonomia, saúde mental e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Observou-se que o sucesso profissional, para esses indivíduos, está associado à realização pessoal e ao alinhamento entre valores individuais e organizacionais. Conclui-se que compreender essas percepções é essencial para que as empresas adotem práticas de gestão de pessoas mais humanas, flexíveis e condizentes com as novas demandas do mercado de trabalho contemporâneo.

Palavras-chave: Geração Z. Mercado de trabalho. Motivação. Recursos Humanos. Sucesso profissional.

ABSTRACT

The contemporary Labor Market landscape is undergoing significant transformations, largely driven by the entry of a new cohort of professionals: Generation Z. This generation, known for its digital connection and strong sense of purpose, holds a view of Professional Success that distinguishes it from previous generations. Facing this paradigm shift, a central question arises for the field of Human Resources and people management within organizations.

The present study aimed precisely to understand the meaning of professional success for Generation Z, identifying their perceptions and expectations regarding the job market. The Research Problem that guided this study was: How does Generation Z perceive and define professional success? What factors does this generation value most in their career, and how do these perceptions influence their motivation and permanence in the corporate environment?

Generation Z has a view of professional success that is different from previous generations, prioritizing purpose, flexibility, and work-life balance. Understanding these perceptions is essential for companies to adjust their strategies for attracting, retaining, and engaging these professionals. Given this, this study sought to deepen the academic understanding of the topic and provide insights for organizations looking to align their management practices with the expectations of this new generation. For Human Resources managers, this understanding is crucial, as they will be directly involved in building policies and practices that impact the relationship between the company and the employee. Thus, this research contributes both to academic training and to the professional development of these future managers.

Through exploratory research and a qualitative approach, theoretical studies were analyzed and questionnaires were applied to young people belonging to this generation, seeking to understand the factors that influence their motivation and definition of success. The results demonstrated that Generation Z values not only financial stability and professional recognition, but also aspects related to quality of life, purpose, autonomy, mental health, and work-life balance. It was observed that professional success, for these individuals, is associated with personal fulfillment and the alignment between individual and organizational values. It is concluded that understanding these perceptions is essential for companies to adopt more human, flexible people management practices that are consistent with the new demands of the contemporary labor market.

Keywords: Generation Z. Labor Market. Motivation. Human Resources. Professional Success.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Gênero dos Participantes.....	26
Figura 2 – Idade dos Participantes.....	27
Figura 3 – Sucesso Profissional.....	27
Figura 4 – Impacto Social.....	28
Figura 5 – Carga de Trabalho.....	29
Figura 6 – Trabalho Remoto	29
Figura 7 – Bem-estar e Saúde Mental.....	30
Figura 8 – Bem-estar e Saúde Mental.....	31
Figura 9 – Plano de Carreira.....	31
Figura 10 – Equilíbrio.....	32
Figura 11 – Ambiente Diversificado.....	33
Figura 12 – Autonomia.....	33

LISTA DE SIGLAS

RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 O CONCEITO DE GERAÇÕES.....	13
2.1 A GERAÇÃO Z NO TRABALHO	15
3 DEFININDO O SUCESSO PROFISSIONAL	18
3.1 O SUCESSO PARA A GERAÇÃO Z	19
4 O PAPEL DO RH NO DESENVOLVIMENTO DA GERAÇÃO Z.....	22
4.1 ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS	23
4.2 DESAFIOS DO RH NA GESTÃO DE CONFLITOS GERACIONAIS.....	24
5 PESQUISA	26
5.1 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	26
5.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	34
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
REFERÊNCIAS	37

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o mercado de trabalho tem passado por profundas transformações, impulsionadas pelo avanço tecnológico, pela globalização e pelas mudanças culturais que redefinem as dinâmicas organizacionais. Nesse cenário, o estudo das diferenças geracionais tem ganhado destaque, pois cada geração carrega valores, expectativas e visões de mundo que influenciam diretamente sua relação com o trabalho. Dentre essas gerações, a Geração Z, composta por indivíduos nascidos entre 1997 e 2012, tem se mostrado particularmente distinta, especialmente no que diz respeito à sua definição de sucesso profissional (Tonelli; Souza, 2010)

O significado de sucesso profissional tem sido amplamente debatido, pois varia de acordo com o contexto histórico e cultural de cada geração. Para as gerações anteriores, como os *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1964), e a Geração X (1965–1980), permanecer em uma mesma empresa por vários anos ou até por toda a vida era sinônimo de estabilidade e realização. No entanto, para a Geração Z, estes quesitos podem não ser mais relevantes no contexto profissional. Ademais, o impacto da tecnologia, presente desde o início de suas vidas, moldou não apenas a forma como interagem com o mundo, mas também suas expectativas em relação ao ambiente corporativo. Compreender essas percepções é essencial para que empresas e profissionais de Recursos Humanos ajustem suas estratégias de atração, retenção e engajamento de talentos. Alinhar as práticas de gestão às demandas contemporâneas pode influenciar diretamente a motivação e permanência desses jovens no ambiente de trabalho (Tonelli; Souza, 2010)

Este trabalho tem como objetivo conhecer como a Geração Z percebe e define o sucesso profissional, identificando os principais fatores que influenciam sua motivação, engajamento e permanência no mercado de trabalho. A questão-problema que orienta o estudo é: Como a Geração Z percebe e define o sucesso profissional, quais fatores valorizam na carreira e de que forma essas percepções influenciam sua motivação e permanência no ambiente corporativo?

A metodologia utilizada será de abordagem qualitativa, com caráter exploratório, por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo realizada com alunos da Fatec Franca – Faculdade de Tecnologia de Franca Dr. Thomaz Novelino, pertencentes à Geração Z, utilizando questionários estruturados via *Google Forms* para coletar percepções detalhadas sobre o tema. Como todas as perguntas do questionário são fechadas, os dados foram tabulados e analisados no aplicativo Excel, com a criação de gráficos para visualizar a distribuição das respostas, identificar

padrões e gerar *insights* sobre os fatores mais valorizados pela Geração Z em relação ao sucesso profissional.

O trabalho está organizado em quatro capítulos. No primeiro capítulo, serão abordados os conceitos de gerações e suas diferenças no mercado de trabalho. No segundo capítulo, será explorada a presença da Geração Z no ambiente de trabalho, destacando suas principais características e expectativas. O terceiro capítulo discutirá a definição de sucesso profissional, com um enfoque específico sobre como a Geração Z percebe esse conceito. Por fim, o quarto capítulo analisará o papel do RH na gestão e retenção de talentos dessa geração, apresentando os resultados da pesquisa de campo e suas implicações para o ambiente organizacional.

Espera-se que este estudo contribua para o entendimento acadêmico e prático sobre como a Geração Z redefine o conceito de sucesso no trabalho, oferecendo *insights* valiosos para empresas e profissionais de Recursos Humanos no desenvolvimento de políticas e práticas de gestão mais alinhadas às necessidades dessa geração.

2 O CONCEITO DE GERAÇÕES

O conceito de geração, embora amplamente difundido no senso comum e em áreas como a publicidade, tem raízes e usos mais profundos na sociologia. A formulação clássica de Karl Mannheim oferece uma abordagem teórica que permite compreender como determinados grupos etários compartilham não apenas um tempo cronológico, mas experiências sociais e históricas que os marcam coletivamente. Para Mannheim, uma geração é definida a partir da localização geracional dos indivíduos, ou seja, da posição histórica comum em que certos acontecimentos são vivenciados durante o período formativo da vida — geralmente a juventude (Weller, 2010).

Em sua obra “O problema das gerações”, Mannheim (1928, *apud* Weller, 2010) defende que não é suficiente considerar apenas o ano de nascimento para compreender a dinâmica de um grupo geracional. Para ele, é fundamental analisar como os indivíduos vivenciam coletivamente eventos significativos durante seu período de formação, geralmente na juventude, pois essas experiências compartilhadas influenciam valores, atitudes e comportamentos ao longo da vida. Ele distingue entre três conceitos fundamentais: localização geracional, grupos etários e unidades geracionais. Segundo o autor, a mera localização geracional não garante que os indivíduos formem uma geração no sentido sociológico, pois o que importa é a formação de uma consciência comum frente aos eventos históricos vividos.

Dessa forma:

Não basta pertencer à mesma faixa etária; é preciso ter participado de forma significativa de determinados acontecimentos históricos que marcaram o período formativo da vida”. A unidade geracional, portanto, só se constitui quando existe um vínculo simbólico e afetivo entre os indivíduos que compartilham um mesmo destino histórico (Mannheim, 1928, *apud* Weller, 2010, p. 176).

Com base nisso, destaca-se que o autor concebe a geração como uma categoria intermediária entre o indivíduo e a sociedade, sendo capaz de revelar tanto os processos subjetivos de formação da identidade quanto as macroestruturas históricas. Nessa concepção, a juventude se torna um período crucial, pois é nesse momento que os indivíduos estão mais abertos à recepção de novos valores, ideias e formas de vida. A autora ainda afirma que “a juventude é vista como um grupo especialmente receptivo a novos conteúdos culturais, pois está em busca de sua inserção na sociedade” (Weller, 2010, p. 207).

Além disso, Mannheim (1928, *apud* Weller, 2010) reconhece que uma mesma geração pode se dividir em diferentes unidades geracionais, que vivenciam os mesmos acontecimentos de maneiras distintas, conforme suas posições sociais, econômicas ou culturais. Isso significa que dentro de uma mesma localização geracional, podem surgir múltiplas respostas ou orientações diante dos mesmos eventos.

Weller (2010, p. 179) reforça essa ideia ao afirmar que “o conceito de geração não pode ser confundido com homogeneidade cultural”.

A partir dessa perspectiva, é possível compreender o conceito de gerações como uma ferramenta sociológica importante para o entendimento das mudanças sociais. Ele permite analisar como certos grupos tornam-se agentes de transformação histórica, especialmente quando suas experiências são compartilhadas de forma coletiva e reinterpretadas simbolicamente. Esse processo pode dar origem a uma renovação cultural e institucional, uma vez que as gerações mais jovens têm a capacidade de questionar as estruturas estabelecidas (Mannheim, 1928, *apud* Weller, 2010).

Weller (2010) observa que o conceito tem sido amplamente utilizado em pesquisas sobre juventude, cultura e identidade, principalmente para compreender como os jovens lidam com os desafios de seu tempo. No entanto, ela também alerta para o uso banalizado e reducionista do conceito no senso comum, sobretudo por setores como o marketing e a mídia. Para a autora, “as definições genéricas de gerações X, Y e Z frequentemente ignoram os aspectos históricos, sociais e culturais que moldam as experiências individuais e coletivas” (Weller, 2010, p. 181).

A atualidade do conceito de gerações, portanto, depende de seu uso crítico e teoricamente fundamentado. A proposta de Mannheim continua relevante, pois oferece uma lente para observar a interseção entre biografia e história, entre o tempo vivido e o tempo social. Isso é especialmente útil em sociedades marcadas por rápidas transformações tecnológicas, mudanças no mundo do trabalho e reconfigurações familiares, que afetam profundamente as formas de sociabilidade e construção de identidade das novas gerações.

Weller (2010) propõe que se utilize o conceito de geração de maneira relacional, considerando outras categorias analíticas, como classe, raça, gênero e território, para evitar generalizações e capturar a complexidade das experiências sociais. Nesse sentido Weller (2010) ressalta que a vivência geracional não pode ser

dissociada das condições estruturais que atravessam a vida dos sujeitos, nem das relações de poder que determinam o acesso a recursos simbólicos e materiais.

Em síntese, o conceito de gerações, tal como formulado por Mannheim e interpretado por autores contemporâneos como Wivian Weller, continua sendo um recurso valioso para a análise sociológica. Ele permite captar como as pessoas vivenciam coletivamente o tempo histórico e, a partir disso, constroem formas particulares de ação e identidade. Longe de ser um simples marcador cronológico, a geração deve ser entendida como uma construção social, simbólica e política.

2.1 A GERAÇÃO Z NO TRABALHO

A inserção da Geração Z no mercado de trabalho representa um marco importante na evolução das relações profissionais contemporâneas. Essa geração chega ao mundo do trabalho imersa em um contexto digital, globalizado e marcado por profundas transformações sociais e econômicas. O estudo de Cavazotte, Lemos e Viana (2022) questiona até que ponto as expectativas da Geração Z representam uma ruptura em relação às gerações anteriores ou se, na verdade, reproduzem antigos ideais revestidos de uma nova linguagem.

Ao analisar as percepções de jovens da Geração Z sobre o trabalho, o estudo revela que muitos dos desejos manifestados por essa geração – como autonomia, flexibilidade, desenvolvimento contínuo e propósito – são semelhantes àqueles expressos por outras gerações no início de suas trajetórias profissionais. A novidade estaria, portanto, não necessariamente nas expectativas em si, mas na forma como são comunicadas e reivindicadas.

Enquanto as gerações anteriores tendiam a aceitar normas organizacionais com mais passividade no início da carreira, os jovens da Geração Z demonstram menor tolerância a estruturas hierárquicas rígidas, ambientes de trabalho opressores ou ausência de reconhecimento. Isso se deve, em parte, à sua formação em um contexto mais participativo e digital, no qual o acesso à informação e o contato com múltiplas referências ampliam o senso de comparação e exigência (Cavazotte; Lemos; Viana, 2022).

No estudo “As dificuldades enfrentadas no mercado de trabalho e o bem-estar da Geração Z” (Ceribeli; Lourenço; Saraiva, 2023), os autores evidenciam o desgaste emocional enfrentado pela Geração Z no processo de inserção e recolocação

profissional. Observa-se também que a recorrente ocupação de empregos informais ou fora da área de formação não configura apenas um desvio entre expectativas e realidade, mas representa um desperdício considerável de capital intelectual.

Em contextos marcados por crises econômicas, elevados índices de desemprego entre jovens e precarização do trabalho, torna-se necessário que muitos jovens adequem suas expectativas profissionais às condições concretas do mercado. Nesse panorama, estudos indicam que a insegurança laboral, os vínculos de trabalho instáveis e a informalidade exercem impacto direto sobre o bem-estar da Geração Z, gerando frustração e uma percepção de descompasso entre aspirações e realidade (Ceribeli; Lourenço; Saraiva, 2023).

Apesar disso, o estudo também evidencia uma contradição importante: embora desejem liberdade e inovação, os jovens ainda valorizam a estabilidade financeira, os benefícios tradicionais e o crescimento linear na carreira (Cavazotte; Lemos; Viana, 2012). Esse paradoxo aponta que as transformações não são absolutas, mas sim graduais, refletindo tanto aspirações genuínas quanto condicionamentos sociais historicamente construídos. Soma-se a isso o fato de que o contexto econômico exerce influência significativa sobre as escolhas e expectativas da Geração Z. Em tempos de crise, altos índices de desemprego juvenil e precarização do trabalho, muitos jovens são obrigados a ajustar seus ideais às possibilidades concretas. Assim, mesmo aqueles que sonham com carreiras criativas, com propósito e flexibilidade, acabam por aceitar empregos convencionais e ambientes corporativos mais tradicionais como forma de garantir segurança financeira.

Essa realidade sugere que há um descompasso entre o discurso moderno sobre o trabalho e as práticas efetivas das organizações. Enquanto se propaga a ideia de inovação, inclusão e desenvolvimento contínuo, muitos ambientes corporativos ainda operam sob lógicas conservadoras, com pouca abertura à participação jovem ou à adaptação de modelos de gestão às novas demandas. Além disso, o trabalho é visto por essa geração não apenas como meio de subsistência, mas como espaço de realização pessoal, expressão de valores e pertencimento social. A busca por propósito torna-se central nesse processo (Rocha, 2022).

Os jovens desejam estar em empresas com valores alinhados aos seus, que contribuam de forma positiva para a sociedade e que ofereçam possibilidades reais de crescimento e impacto. No entanto, experiências frustrantes com estágios, empregos temporários ou subempregos, nos quais não se sentem valorizados nem

enxergam oportunidades de desenvolvimento, contribuem para o desânimo, a desmotivação e até o afastamento do mercado de trabalho formal (Cavazotte; Lemos; Viana, 2022).

Embora essa geração tenha maior capacidade de adaptação e esteja mais conectada com tendências globais, ainda carrega consigo ideais que não se distanciam radicalmente daqueles presentes nas gerações anteriores. A diferença, portanto, estaria mais na intensidade com que esses valores são expressos e na urgência por mudança percebida por esses jovens. As autoras Cavazotte, Lemos e Viana (2012) destacam que a presença da Geração Z no mercado de trabalho pode representar uma oportunidade de renovação nas organizações, desde que estas estejam dispostas a rever suas estruturas, valores e práticas. Segundo elas, a convivência intergeracional tende a ser rica e produtiva quando baseada no diálogo, na empatia e na valorização das diferenças.

Segundo o Instituto Viabile (2024), compreender as nuances da Geração Z é essencial para desenvolver estratégias eficazes de atração, retenção e engajamento. O estudo reforça a importância de ambientes de trabalho colaborativos, comunicativos e com lideranças acessíveis. Programas de desenvolvimento que valorizem a autonomia, ofereçam *feedbacks* constantes e incentivem a aprendizagem contínua tendem a ser melhor aceitos por essa geração.

Ao mesmo tempo, é necessário que as empresas façam uma autocrítica sobre a coerência entre o discurso institucional e as práticas cotidianas. Não basta divulgar uma cultura organizacional moderna se, na prática, os processos continuam pautados por rigidez, ausência de escuta e desvalorização dos mais jovens.

O artigo de Cavazotte, Lemos e Viana (2022) contribui para desmistificar algumas generalizações feitas sobre a Geração Z, mostrando que, apesar das inovações tecnológicas e de linguagem, as expectativas dessa geração em relação ao trabalho ainda se baseiam, em grande parte, em ideais históricos e experiências vividas individualmente. O grande desafio atual é transformar essas expectativas em práticas sustentáveis dentro das organizações, promovendo um ambiente de trabalho mais justo, inclusivo e alinhado com as demandas contemporâneas.

3 DEFININDO O SUCESSO PROFISSIONAL

Falar de sucesso profissional é antes de tudo, falar de pessoas, de histórias, expectativas, pressões, conquistas e sobretudo de significados. Durante muito tempo, o sucesso foi visto de forma linear como uma meta a ser alcançada: um bom cargo, estabilidade financeira, reconhecimento público. A lógica tradicional associava diretamente o sucesso à ascensão hierárquica e ao acúmulo de bens materiais. No entanto, com as transformações sociais, culturais e econômicas das últimas décadas, essa visão passou a ser questionada.

Bernardes (2016), propõe uma reflexão sobre como esse conceito vem sendo ressignificado a partir das experiências individuais e coletivas no mundo do trabalho. O sucesso hoje já não pode ser compreendido de forma única ou absoluta. Ele se manifesta em diferentes dimensões da vida, ganhando contornos mais subjetivos e personalizados. Para alguns, sucesso pode significar alcançar um alto cargo executivo; para outros, ter equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, sentir-se útil socialmente ou manter-se fiel aos próprios valores.

Essa diversidade de sentidos aponta para uma mudança importante na forma como as pessoas pensam e sentem o trabalho. O sucesso deixa de ser apenas um fim e passa a ser também o caminho – um processo contínuo de construção de si, no qual importam não só os resultados, mas também o bem-estar, o propósito, as relações construídas e a coerência entre o que se faz e o que se acredita. Essa ressignificação é especialmente perceptível nas novas gerações, como a Geração Z, que têm demonstrado uma busca mais intensa por autenticidade, liberdade e impacto social em suas trajetórias profissionais.

Segundo Tonelli e Souza (2010), o conceito de sucesso está profundamente ligado à qualidade de vida no trabalho e fora dele. Em um cenário de mudanças constantes, pressões por desempenho e conexões ininterruptas, pensar em sucesso sem considerar o equilíbrio emocional, a saúde e os vínculos afetivos se torna incompleto. O que se observa, especialmente entre os jovens profissionais, é uma maior recusa aos modelos de carreira que exigem renúncias extremas, como jornadas exaustivas, competitividade agressiva e distanciamento da vida pessoal.

Nesse contexto, o sucesso ganha um caráter mais relacional e menos individualista. Ele é construído a partir do reconhecimento mútuo, do apoio recebido, do ambiente em que se trabalha e da possibilidade de aprender e contribuir. Trata-se de um conceito que dialoga com a ideia de realização – não apenas cumprir metas

externas, mas sentir que aquilo que se faz tem sentido e está alinhado com quem se é.

É importante reconhecer, no entanto, que nem todos têm as mesmas condições de definir ou escolher o que é sucesso. As possibilidades de vivê-lo – ou não – ainda são marcadas por desigualdades sociais, econômicas e culturais. Assim, compreender o sucesso profissional de forma humanizada implica também considerar o contexto de cada pessoa: sua origem, trajetória, oportunidades e desafios enfrentados.

Os artigos analisados convidam a olhar para o sucesso de forma mais ampla, ética e empática. Mais do que um troféu, ele pode ser visto como uma experiência contínua de crescimento, um espaço de encontro entre desejos pessoais e possibilidades reais. Pensar o sucesso dessa forma é dar um passo importante para um mundo do trabalho mais saudável, inclusivo e verdadeiro.

3.1 O SUCESSO PARA A GERAÇÃO Z

A Geração Z, está ingressando gradualmente no mercado de trabalho, trazendo consigo novos olhares, valores e aspirações. Crescidos em um mundo marcado pela globalização, digitalização e mudanças sociais aceleradas, esses jovens têm perspectivas singulares sobre o que significa ter sucesso profissional, muitas vezes muito distintas das gerações anteriores, que priorizavam estabilidade em um mesmo emprego ao longo da vida.

Ao contrário de uma visão tradicional, que associa o sucesso à estabilidade, ao tempo de empresa e à ascensão linear na carreira, a Geração Z tende a enxergar o sucesso como algo mais dinâmico, subjetivo e multifacetado. Segundo Figueiredo, Brisola e Portugal (2023), fatores como equilíbrio entre vida pessoal e profissional, possibilidade de aprendizado contínuo, propósito e ambiente saudável ganham destaque na percepção desses jovens. Eles não querem apenas um emprego: buscam significado naquilo que fazem.

Essa nova abordagem está profundamente ligada à forma como esses indivíduos se relacionam com o trabalho. Para eles, sucesso não é sinônimo de sacrifício ou renúncia, mas sim de alinhamento entre seus valores pessoais e a cultura da organização em que atuam. Ambientes inflexíveis, competitivos e hierárquicos

tendem a afastar esses profissionais, que preferem espaços colaborativos, com liberdade para inovar e condições para se desenvolver.

O estudo de Souza, Carvalho, Cardamoni, Lopes e Santos (2025) sobre fatores higiênicos e motivacionais na retenção da Geração Z reforça essa percepção. Os chamados fatores higiênicos referem-se a elementos básicos do ambiente de trabalho que garantem conforto e segurança, como remuneração, estabilidade, segurança no trabalho e condições físicas adequadas. Embora sejam importantes para evitar insatisfação, eles não são suficientes para garantir o engajamento ou a permanência desses jovens. O que realmente os motiva, segundo a pesquisa, são aspectos intrínsecos como reconhecimento, desafios, crescimento e autonomia. Nesse sentido o sucesso é visto como uma jornada que deve ser prazerosa e conectada com seus objetivos de vida, e não apenas como uma meta profissional a ser atingida.

Além disso, estudos indicam que os jovens da Geração Z têm expectativas que vão além daquilo que o mercado tradicional costuma oferecer, buscando flexibilidade de horários, inclusão, abertura para o diálogo e envolvimento em projetos com impacto social (Twenge, 2017; Francisco; Rodrigues, 2020). O sucesso, portanto, passa a ser medido também pela capacidade de viver com autenticidade, participar de algo maior e preservar a saúde mental. Observa-se ainda que a pandemia de COVID-19 contribuiu para essa ressignificação, ao intensificar a percepção da importância do tempo, do autocuidado e dos vínculos afetivos (Souza; Pereira, 2021).

No entanto, há uma tensão entre o que essa geração busca e o que o mercado está preparado para oferecer. Segundo Souza et al. (2025), muitos recrutadores e gestores encontram dificuldades em compreender esse novo perfil. A insistência em modelos rígidos de trabalho, a ênfase em metas a qualquer custo e a falta de escuta ativa acabam por gerar frustração e alta rotatividade. Por outro lado, empresas que se adaptam, investem em ambientes mais humanos e respeitam as individualidades têm se destacado na atração e retenção desses talentos.

Habitados ao uso constante de dispositivos digitais e redes sociais, os jovens veem na tecnologia uma aliada para alcançar seus objetivos. Trabalhos remotos, plataformas de aprendizado e ferramentas de produtividade são valorizados, desde que estejam integrados a uma cultura organizacional que promova autonomia e confiança. A conectividade, nesse caso, não é apenas um meio, mas parte do estilo de vida que essa geração considera bem-sucedida.

De acordo com Silva et al. (2023), o clima organizacional exerce influência significativa sobre o comportamento individual, impactando diretamente aspectos como motivação, satisfação e produtividade. Nesse sentido, muitas organizações recorrem a ferramentas de gestão com o intuito de promover um ambiente de trabalho favorável, capaz de estimular o engajamento e a qualidade das contribuições dos colaboradores.

Em síntese, compreender o que representa sucesso para a Geração Z exige mais do que ajustes pontuais: exige uma mudança de mentalidade. Significa repensar a gestão de pessoas, ouvir mais, oferecer condições reais de desenvolvimento e, sobretudo, reconhecer que cada geração enxerga o mundo e o trabalho a partir de suas próprias lentes. Para a Geração Z, o sucesso está onde há sentido, liberdade, equilíbrio e possibilidades de crescimento. Reconhecer isso é essencial para criar ambientes mais produtivos, saudáveis e preparados para o futuro.

4 O PAPEL DO RH NO DESENVOLVIMENTO DA GERAÇÃO Z

O cenário corporativo tem passado por transformações significativas, exigindo que os profissionais de Recursos Humanos se adaptem às novas demandas do mercado de trabalho.

Diferente das práticas tradicionais, voltadas exclusivamente à estabilidade e progressão linear na carreira, o RH precisa compreender que os colaboradores atuais buscam mais do que apenas uma troca de tempo por salário: eles valorizam oportunidades de desenvolvimento, ambientes alinhados a valores pessoais e a possibilidade de causar impacto. Nesse contexto, o papel do RH é essencial para alinhar as políticas e práticas organizacionais a essas expectativas, garantindo atração, engajamento e retenção de talentos.

Com a crescente diversidade geracional nas empresas, o setor de RH enfrenta o desafio de conciliar diferentes perfis, promovendo uma cultura de flexibilidade, inclusão e colaboração. Para que o ambiente corporativo seja produtivo, é fundamental que as práticas de gestão favoreçam o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, incentivem autonomia e aprendizado contínuo e estabeleçam canais de comunicação abertos e transparentes. Assim, esse setor atua como mediador e facilitador, garantindo que a organização e seus colaboradores estejam alinhados em objetivos e valores.

Além disso, o desenvolvimento profissional contínuo é uma dimensão estratégica do RH. Programas de capacitação, oportunidades de crescimento, projetos desafiadores e ambientes que incentivem a inovação são ferramentas fundamentais para manter o engajamento e estimular a evolução profissional dos colaboradores. O setor de RH precisa criar condições em que o erro seja entendido como aprendizado e a evolução constante seja valorizada, promovendo políticas de gestão flexíveis que respondam às necessidades individuais sem comprometer os objetivos organizacionais (Cavazotte; Lemos; Viana, 2012).

O reconhecimento, a valorização do trabalho e a construção de planos de carreira claros são fatores determinantes na redução da rotatividade. Organizações que não oferecem crescimento ou que negligenciam o desenvolvimento dos colaboradores tendem a enfrentar maiores desafios para manter seus talentos (Freitas et al., 2022).

Nesse sentido, cabe ao RH estruturar estratégias de retenção personalizadas, que considerem as expectativas e motivações individuais, criando um ambiente propício à permanência e à satisfação profissional.

A flexibilidade nas práticas de trabalho, a oportunidade de participar de projetos com impacto social e a promoção de uma cultura de *feedback* constante são ferramentas que o RH deve implementar para engajar e motivar os colaboradores. Estruturas hierárquicas rígidas dão lugar a modelos mais colaborativos, em que a troca de ideias e a liberdade para inovar são estimuladas. O RH tem a responsabilidade de criar espaços de diálogo, incentivar equipes intergeracionais e promover lideranças inclusivas e democráticas.

Dessa forma, o papel do RH vai muito além do recrutamento e seleção. Ele se torna um agente de transformação organizacional, capaz de implementar políticas flexíveis, desenvolver talentos e criar uma cultura que valorize o indivíduo e a inovação. Ao cumprir essa função, o RH não apenas aumenta a retenção de profissionais, mas também prepara a empresa para os desafios de um mercado de trabalho em constante mudança, promovendo um ambiente corporativo mais adaptável, produtivo e engajado.

4.1 ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

A entrada da Geração Z no mercado de trabalho vem desafiando as organizações a repensar suas estratégias de gestão de pessoas, principalmente no que se refere à atração e retenção de talentos. Essa geração chega no mundo profissional com expectativas e demandas novas, que se diferenciam em vários aspectos das gerações anteriores.

De acordo com Escobar, Silva e Martins (2024), compreender essas diferenças da Geração Z é essencial para desenvolver práticas eficazes no engajamento. Os jovens dessa geração valorizam ambientes de trabalho colaborativo, comunicativo e marcado pela presença de liderança acessível. Além disso, programas de desenvolvimento que priorizam a autonomia, oferecem *feedback* constante e incentiva a aprendizagem contínua tende a ser mais aceito, contribuindo para fidelização desses profissionais.

Nessa mesma linha, o estudo de Rocha (2022) mostra que o trabalho é visto pela Geração Z não só como meio de sobrevivência, mas também como um espaço

de realização pessoal, expressão de valores e pertencimento social. Por isso, estratégia de retenção precisa considerar não apenas remuneração e benefícios, mas também propósito e alinhamento com causas sociais e ambientais.

Outro ponto importante fala sobre o equilíbrio entre inovação e estabilidade. O estudo de Cavazotte, Lemos e Viana (2022) evidencia que, mesmo a Geração Z mostrando baixa tolerância a estruturas hierárquicas rígidas e ambiente opressor, ainda valoriza a estabilidade financeira e os benefícios tradicionais. Esse paradoxo indica que atração e retenção de talentos não podem ser tratados de forma reducionista, mas sim como um processo que equilibre inovação organizacional e segurança no trabalho.

Já a pesquisa de Ceribeli, Lourenço e Saraiva (2023) reforça que vínculos precários e informalidade afetam negativamente o bem-estar da Geração Z, gerando frustração e desmotivação. Esse cenário mostra a necessidade de políticas que promovam não só oportunidades de desenvolvimento, mas também trajetórias profissionais mais sólidas, que valorizam o capital intelectual dessa geração.

Assim, a atração de talentos da Geração Z passa pela construção de uma proposta de valor ao colaborador que une fatores tradicionais, como estabilidade e reconhecimento, junto com novas demandas, como flexibilidade, propósito e autonomia. Já a retenção exige coerência entre o discurso organizacional e a prática do dia a dia, garantindo que os jovens não só entrem nas organizações, mas também encontrem nelas condições reais de crescimento e engajamento.

4.2 DESAFIOS DO RH NA GESTÃO DE CONFLITOS GERACIONAIS

O avanço da diversidade etária nas organizações contemporâneas trouxe novos desafios para a gestão de pessoas, especialmente no que se refere à convivência intergeracional. Em um mesmo ambiente de trabalho é comum encontrar representantes da geração *Baby Boomers*, X, Y e, mais recente, da geração Z. Cada uma delas carrega valor, expectativa e forma distinta de compreender o trabalho, o que pode resultar em tensão, mas também em oportunidade de aprendizagem mútua.

A teoria clássica de Karl Mannheim (1928), revisitado por Weller (2010), ajuda na compreensão desse fenômeno ao destacar que uma geração se constitui não apenas pela proximidade etária, mas pela vivência de experiência histórica comum em momento formativo da vida. Assim, as diferenças entre grupos geracionais

refletem não apenas características individuais, mas também processos sociais e culturais que moldaram sua trajetória.

No âmbito organizacional, essa diferença se manifesta em expectativas variadas quanto à liderança, comunicação, reconhecimento e desenvolvimento. O estudo de Cavazotte, Lemos e Viana (2022) demonstra que, enquanto a geração Z demanda flexibilidade, propósito e ambiente menos hierárquico, também valoriza a estabilidade e os benefícios tradicionais, o que gera ambiguidade e choque com a prática estabelecida pela geração anterior.

De acordo com Escobar, Silva e Martins (2024), a gestão de conflito intergeracional representa um desafio central para o RH. Isso porque as organizações precisam equilibrar práticas inovadoras que atraem os mais jovens com estrutura de gestão que ainda faz sentido para um colaborador mais experiente. A ausência desse equilíbrio pode resultar em perda de engajamento, rotatividade alta ou até resistência com mudança organizacional.

Além disso, os estudos de Rocha (2022) e Ceribeli, Lourenço e Saraiva (2023) mostram que a falta de reconhecimento e o excesso de vínculo precário impacta negativamente o bem-estar dos jovens profissionais, aumentando a tensão entre gerações que vivenciaram um mercado de trabalho mais estável e aqueles que enfrentam um cenário de instabilidade.

Diante desse contexto, o papel estratégico do RH é fundamental. A gestão de conflito geracional exige prática que valoriza o diálogo, a escuta ativa e a construção de pontes entre diferentes perspectivas. Programa de mentoria reversa, treinamento focado em diversidade etária e política de desenvolvimento integradora são algumas iniciativas que podem reduzir a tensão e promover um ambiente de colaboração intergeracional (Cavazotte; Lemos; Viana, 2022).

Em síntese, o conflito geracional não deve ser entendido apenas como obstáculo, mas como oportunidade de inovação e aprendizado. O desafio do RH é criar condições para que a convivência entre diferentes gerações se torne um fator de fortalecimento organizacional, capaz de gerar solução criativa, ampliar o repertório cultural e aumentar a resiliência diante da transformação do mercado de trabalho.

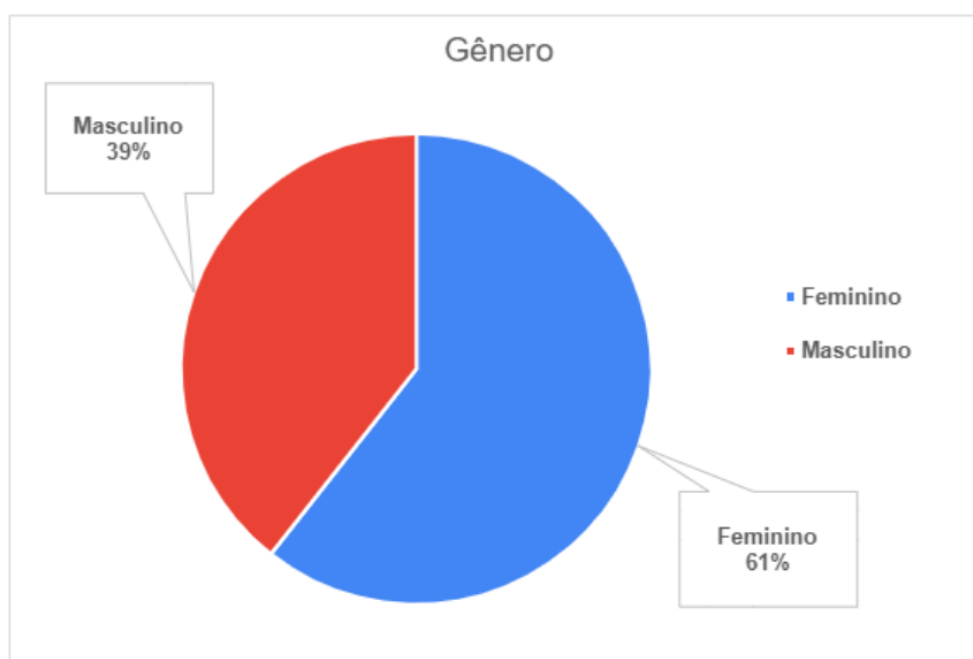
5 PESQUISA

A presente pesquisa, de natureza qualitativa e exploratória, buscou compreender como a Geração Z percebe o sucesso profissional e quais fatores são mais valorizados nessa definição. Os dados foram coletados por meio de questionário composto por 11 questões de múltipla escolha e uma pergunta aberta sobre a idade do respondente. O questionário foi disponibilizado entre os dias 01.09.2025 à 19.09.2025, para pessoas que estão em idades que configurem o pertencimento à Geração Z.

5.1 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A amostra, composta por 33 respondentes com idades entre 19 e 28 anos, possibilitou uma visão diversificada e representativa das expectativas desse grupo etário em relação ao mercado de trabalho.

Figura 1 - Gênero dos Participantes



Fonte: Pesquisa realizada via Google Forms

A análise da amostra revela que a maioria dos participantes é do sexo feminino, representando 61% dos respondentes, enquanto 39% se identificaram como do sexo masculino.

Figura 2 - Idade dos Participantes



Fonte: Pesquisa realizada via Google Forms

Em relação à faixa etária, observa-se que 39% possuem entre 19 e 21 anos, 36% entre 22 e 25 anos e 24% entre 26 e 28 anos, mostrando predominância de jovens adultos.

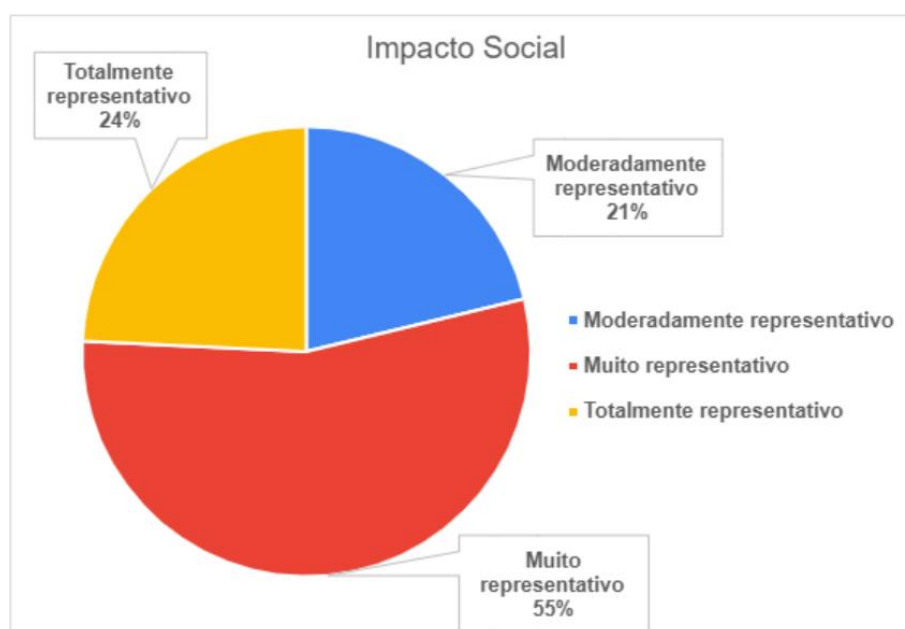
Figura 3 – Sucesso Profissional



Fonte: Pesquisa realizada via Google Forms

Os fatores ligados ao sucesso profissional ainda estão fortemente associados ao crescimento e reconhecimento, mas sem abrir mão da segurança financeira, que aparece como o elemento mais citado. Entre as respostas registradas, 27% mencionaram a estabilidade financeira, seguida por reconhecimento e valorização com 26% e flexibilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional com 24%. A possibilidade de aprendizado contínuo recebeu 10% das respostas, enquanto impacto social do trabalho e relacionamento com colegas e líderes registraram 5% cada. A autonomia no trabalho foi a menos citada, com apenas 3%, indicando que, mesmo valorizando aspectos ligados a propósito e satisfação pessoal, a base material continua sendo central na percepção de sucesso da Geração Z.

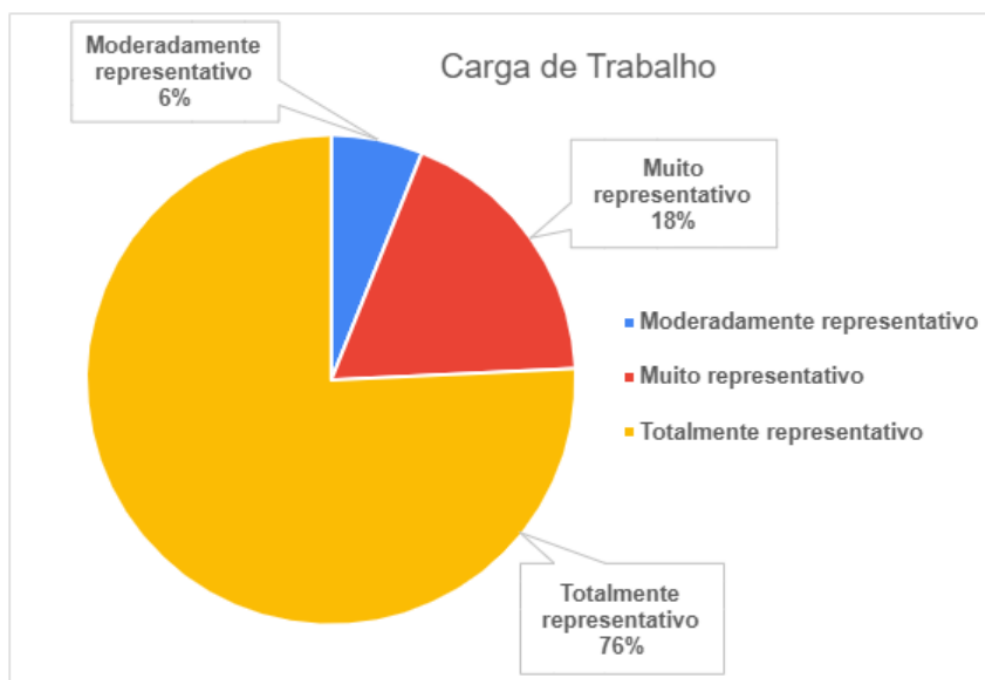
Figura 4 – Impacto Social



Fonte: Pesquisa realizada via Google Forms

O propósito social também é reconhecido como um fator relevante, sendo muito representativo para 55% dos respondentes, totalmente representativo para 24% e moderadamente representativo para 21%. Isso evidencia que, embora não seja o principal fator, a Geração Z valoriza empresas que promovam impacto positivo.

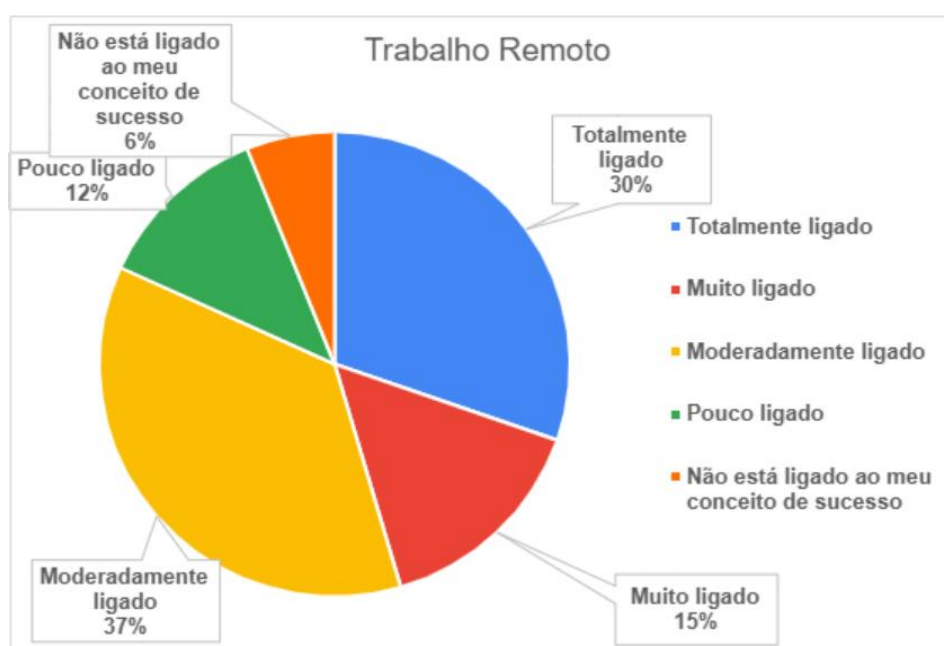
Figura 5 – Carga de Trabalho



Fonte: Pesquisa realizada via Google Forms

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional se destaca como um elemento central do sucesso, considerado totalmente representativo por 76%, muito representativo por 18% e moderadamente representativo por 6%, confirmando que a geração rejeita a lógica de “viver para trabalhar”.

Figura 6 – Trabalho Remoto

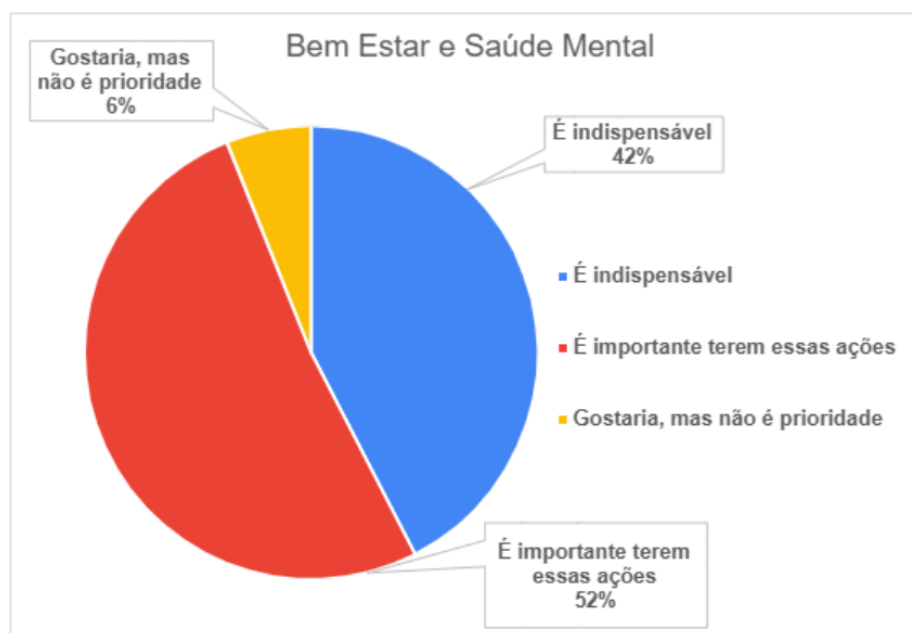


Fonte: Pesquisa realizada via Google Forms

O trabalho remoto não é considerado essencial, sendo moderadamente ligado para 36% dos respondentes, totalmente ligado para 30%, muito ligado para 18%,

pouco ligado para 12% e não ligado para 6%. Embora seja um benefício desejado, ele não constitui um pilar central na definição de sucesso.

Figura 7 – Bem-estar e Saúde Mental



Fonte: Pesquisa realizada via Google Forms

Quanto à saúde mental e bem-estar, 42% dos participantes consideram essas ações indispensáveis, 52% importantes e 6% gostariam, mas não as veem como prioridade. Nenhum respondente indicou que não considera necessário, mostrando valorização de programas de apoio que promovam um ambiente positivo.

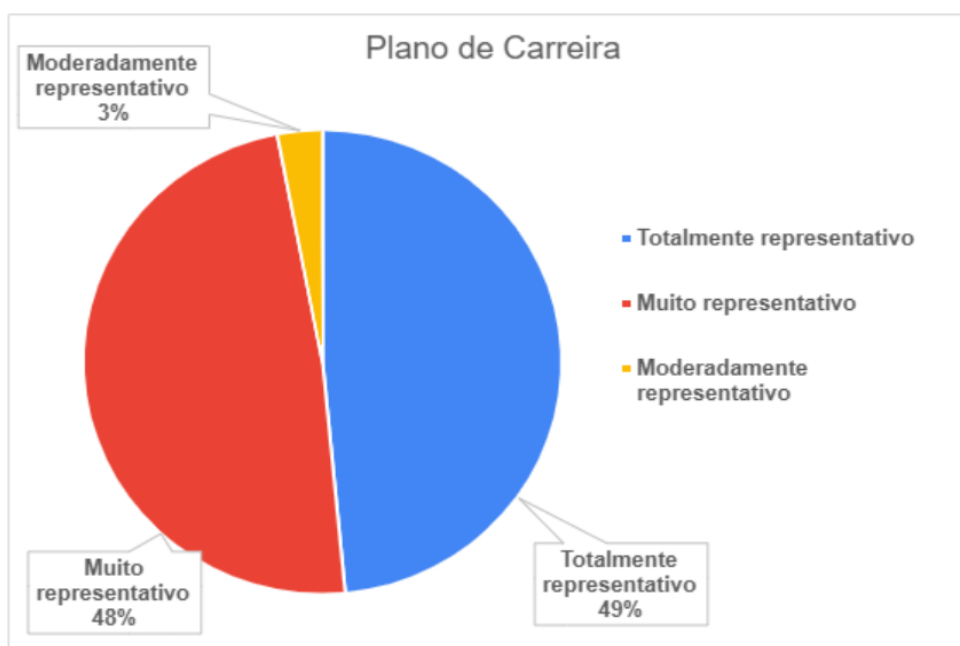
Figura 8 – Orientação Profissional



Fonte: Pesquisa realizada via Google Forms

A mentoria é valorizada, sendo considerada extremamente importante por 55% dos participantes e relevante, mas dependente da autonomia individual, para 45%. Nenhum participante indicou que não vê diferença, reforçando a importância de orientação profissional alinhada à independência.

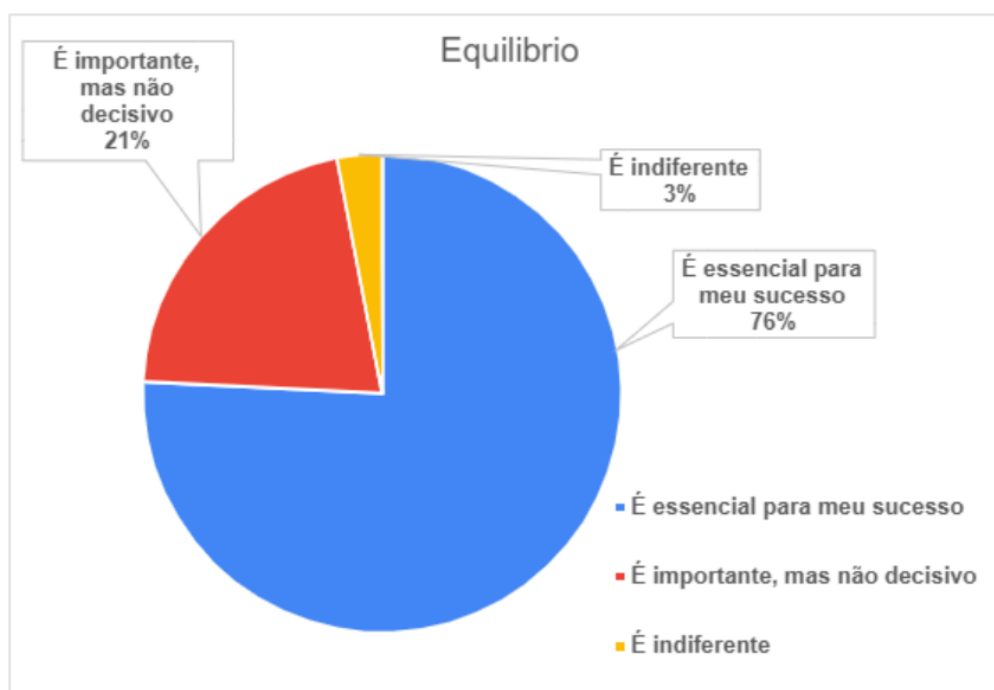
Figura 9 – Plano de Carreira



Fonte: Pesquisa realizada via Google Forms

A clareza sobre o futuro dentro da empresa é também altamente valorizada, sendo totalmente representativa para 49%, muito representativa para 49% e moderadamente representativa para 3%, evidenciando baixa tolerância a ambientes sem perspectiva de crescimento.

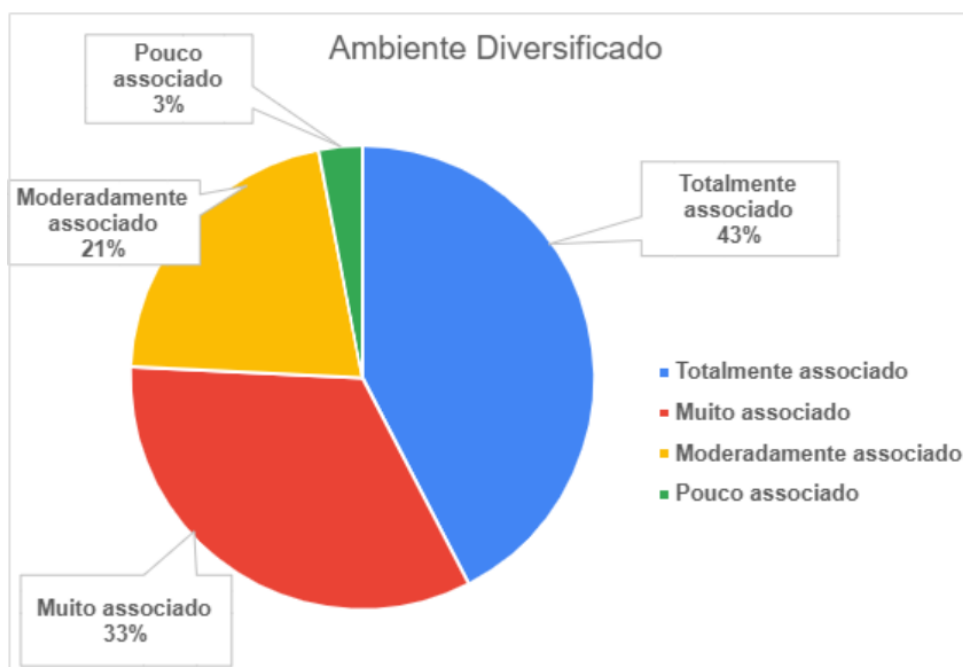
Figura 10 – Equilíbrio



Fonte: Pesquisa realizada via Google Forms

O equilíbrio entre vida e trabalho aparece como o fator mais unânime da pesquisa, essencial para o sucesso para 76%, importante, mas não decisivo para 21% e indiferente para 3%, confirmando seu papel como pilar fundamental.

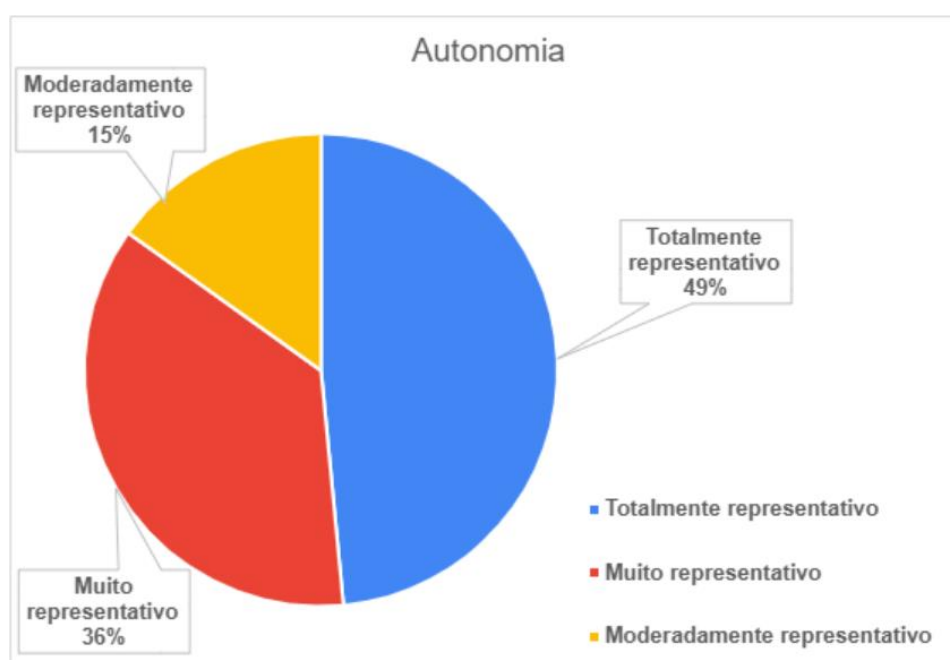
Figura 11 – Ambiente Diversificado



Fonte: Pesquisa realizada via Google Forms

Trabalhar em ambientes inclusivos é parte da definição de sucesso, sendo totalmente associado para 42%, muito associado para 33% e moderadamente associado para 21%, mostrando que diversidade e inclusão são valores reconhecidos pela Geração Z.

Figura 12 – Autonomia



Fonte: Pesquisa realizada via Google Forms

Por fim, a autonomia no trabalho é considerada um pilar, totalmente representativa para 49%, muito representativa para 36% e moderadamente

representativa para 15%, reforçando que os jovens profissionais rejeitam processos rígidos e valorizam a confiança das empresas.

5.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados obtidos permitem confirmar a hipótese de que a Geração Z percebe o sucesso profissional de forma distinta das gerações anteriores. Ainda que mantenha vínculos com aspectos tradicionais, como estabilidade financeira (27%) e reconhecimento profissional (26%). Ao mesmo tempo, evidencia-se uma valorização crescente de fatores relacionados ao equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, ao propósito e à flexibilidade, o que redefine o significado de sucesso para essa geração. O equilíbrio entre vida e trabalho, por exemplo, foi considerado essencial por 76% dos respondentes, demonstrando a rejeição à lógica de viver exclusivamente para o trabalho, o que muitas vezes pode ser observado quando comparado a gerações anteriores.

O propósito social também surge como um elemento relevante, sendo reconhecido como representativo por 79% da amostra, enquanto saúde mental e bem-estar foram apontados como indispensáveis ou importantes por 94% dos participantes. Adicionalmente, aspectos como clareza de futuro (98% totalmente ou muito representativa), autonomia (85% totalmente ou muito representativa) e diversidade (75% associada ao sucesso) reforçam que a motivação da Geração Z depende de ambientes inclusivos, transparentes e que ofereçam espaço para crescimento e independência.

Dessa forma, confirma-se que o sucesso profissional, para essa geração, não está limitado à remuneração ou ao status, mas integra dimensões subjetivas relacionadas à qualidade de vida, propósito e impacto positivo. Essa redefinição impacta diretamente sua motivação e permanência nas organizações, validando o problema de pesquisa e reforçando a necessidade de adaptação das estratégias de gestão de pessoas. Para reter e engajar esses talentos, as empresas precisam desenvolver políticas que contemplem não apenas recompensas materiais, mas também práticas voltadas ao bem-estar, à flexibilidade, à diversidade e à clareza de desenvolvimento profissional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo compreender como a Geração Z percebe e define o sucesso profissional, identificando os principais fatores que influenciam sua motivação, engajamento e permanência no mercado de trabalho. Com base na revisão teórica e na pesquisa de campo realizada com jovens dessa geração, é possível afirmar que o objetivo foi totalmente alcançado, uma vez que as análises evidenciaram a existência de uma nova forma de interpretar o sucesso, mais plural, subjetiva e conectada a valores pessoais e sociais.

Os resultados demonstraram que, embora a Geração Z ainda valorize elementos tradicionais, como estabilidade financeira e reconhecimento profissional, há uma forte ênfase em aspectos relacionados ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, saúde mental, propósito e ambiente inclusivo. Essa geração busca um sentido maior em suas atividades e tende a rejeitar estruturas hierárquicas rígidas, ambientes autoritários e ausência de perspectivas de crescimento. O sucesso, portanto, é entendido não apenas como ascensão de carreira, mas como um processo contínuo de realização pessoal, bem-estar e coerência com seus próprios valores.

Entre as dificuldades encontradas durante a pesquisa, destacam-se a limitação do número de participantes, que restringe a generalização dos resultados, e a escassez de estudos recentes que abordam o tema com foco específico na realidade brasileira. Além disso, observou-se certa dificuldade na obtenção de respostas abertas que revelassem percepções mais aprofundadas, em função do formato predominantemente fechado do questionário aplicado.

Para estudos futuros, sugere-se ampliar o universo da pesquisa, incluindo comparações entre diferentes regiões do país ou entre gerações distintas, a fim de identificar possíveis convergências e divergências na percepção de sucesso profissional. Também seria relevante investigar de forma integrada as dimensões estratégica, tática e operacional da gestão de pessoas, analisando como as práticas organizacionais influenciam diretamente a construção de significado do sucesso entre os colaboradores.

Conclui-se que compreender as expectativas e os valores da Geração Z é essencial para as organizações que desejam atrair e reter talentos. Cabe ao setor de Recursos Humanos repensar suas políticas e práticas, promovendo ambientes mais humanos, colaborativos e alinhados às novas formas de viver e trabalhar. O sucesso

profissional, para essa geração, é mais do que uma meta: é uma experiência de autenticidade, propósito e equilíbrio.

REFERÊNCIAS

BERNARDES, Marília Morosini. **Notas sobre o conceito de sucesso: sentidos e possíveis (re)significações.** Revista Interinstitucional Artes de Educar, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 289-305, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/riae/a/SY6dXjKLfQXGtrDJZjyWRQP/>. Acesso em: 09 mai. 2025.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa; LEMOS, Ana Heloisa da Costa; VIANA, Mila Desouzart de Aquino. **Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?** Cad. EBAPE.BR 10 (1). 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/FmBGffbptmkDHngwssHds4b/?lang=pt>. Acesso em: 09 mai. 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, Vitória, v. 12, n. 2, p. 5–26, maio 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: 19 set. 2025.

ESCOBAR, Alexandre de Abreu; SILVA, Carlos Gustavo Lopes da; MARTINS, Geisse. **Impactos da Geração Z no mercado de trabalho: reestruturações necessárias para atrair e reter talentos nas organizações.** Revista Científica Multidisciplinar Viabile, v. 3, n. 1, p. [artigo 01], 20 abr. 2024. Instituição: Instituto Viabile. DOI: 10.56876/revistaviabile.v3n1.01. Disponível em: <https://institutoviabile.com.br/impactos-da-geracao-z-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 2 set. 2025.

FIGUEIREDO, Andrea; BRISOLA, Elisa Maria Andrade; PORTUGAL, Nilton dos Santos. **Geração Z e o mercado de trabalho: o olhar de quem busca frente ao olhar de quem promove oportunidades.** In: Anais do XII Congresso de Iniciação Científica e Tecnológica (Cicted), 2023. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/xiicicted23/721499>. Acesso em: 09 mai. 2025.

FREITAS, Alessandra Demite G.; LACERDA, Fabricio M.; SANTOS, Enise A.; ALVARENGA, Marcelo A.; BIZARRIAS, Flávio S. **Políticas de recursos humanos, aprendizagem e intenção de rotatividade nas organizações.** Revista de Administração Mackenzie (RAM). 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/jom/article/view/2022>. Acesso em: 09 mai. 2025.

MIGUELES, Carmen Pires; ZANINI, Marco Tulio Fundão; CARVALHO, Juliana; FILARDI, Fernando. **O impacto da diversidade das gerações na confiança dentro das empresas.** Cad. EBAPE.BR 19 (4). 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/7rddbTwFGhdKr4845xsHY8S/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 09 mai. 2025.

ROCHA, Milena Nonato. **Valores da geração Z no trabalho.** 2022. 21 f. Monografia (Graduação em Administração) — Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2022. Disponível em:

<https://www.repositorio.ufop.br/server/api/core/bitstreams/79a40c0d-f4a5-4c90-b53a-36044aee06c6/content>. Acesso em: 2 set. 2025.

SILVA, Elizângela Martins; COSTA, Simone Teles da Silva; AMORIM, Dênia Aparecida de; ANJOS E BORGES, Mayara Abadia Delfino dos; CHAVES, Paulo Victor Antônio. **Retenção de talentos nas organizações**. Revista GeTeC, v. 12, n. 40, 2023. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/3059>. Acesso em: 22 set. 2025.

SOUZA, Ana Paula Carvalho de; CARVALHO, André Luis Zoanon de; CARDAMONI, Beatriz Viegas; LOPES, Michele Raysha Silva; SANTOS, Jadir Perpétuo dos. **Higiênicos e Motivacionais? Avaliação dos fatores que influenciam na retenção da Geração Z**. Engetec Revista, v. 3, n. 6, p. 36-53, 2023. Disponível em: https://revista.fateczl.edu.br/index.php/engetec_revista/article/view/280. Acesso em: 09 mai. 2025.

TONELLI, Maria José; SOUZA, Erane Paladino de. **Carreira, sucesso e qualidade de vida**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 55-73, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/39YB8jZrFXd6dMfNzRJLcJL>. Acesso em: 09 mai. 2025.

WELLER, Wivian. **O conceito de gerações e de juventude na obra de Karl Mannheim**. Trabalho apresentado no XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología; VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires: Asociación Latinoamericana de Sociología, 31 ago.–4 set. 2009. Disponível em: <https://cdsa.aacademica.org/000-062/1800.pdf>. Acesso em: 20 de out. 2025.