



Universidade Estadual  
da Região Tocantina  
do Maranhão

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA REGIÃO TOCANTINA DO MARANHÃO –  
UEMASUL – CAMPUS IMPERATRIZ  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS E LETRAS – CCHSL  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – BACHARELADO**

**KALYNE ÁQUILA OLIVEIRA LIMA**

**GERAÇÃO Z E O EMPREGO FORMAL: DESAFIOS NA ATRAÇÃO E  
RETENÇÃO DE TALENTOS DIANTE DAS ALTERNATIVAS DIGITAIS DE  
GERAÇÃO DE RENDA.**

Imperatriz- MA  
2025



Universidade Estadual  
da Região Tocantina  
do Maranhão

**KALYNE ÁQUILA OLIVEIRA LIMA**

**Geração Z e o Emprego Formal: Desafios na Atração e Retenção de  
Talentos diante das Alternativas Digitais de Geração de Renda.**

Artigo apresentado ao Curso de Administração da  
Universidade Estadual da Região Tocantina do  
Maranhão / Centro de Ciências Humanas, Sociais e  
Letras, como requisito para a obtenção do grau de  
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dra. Iracema Rocha da Silva

L732g

Lima, Kalyne Áquila Oliveira

Geração Z e o emprego formal: desafios na atração e retenção de talentos diante das alternativas digitais de geração de renda. / Kalyne Áquila Oliveira Lima. – Imperatriz, MA, 2025.

21 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Administração) – Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão – UEMASUL, Imperatriz, MA, 2026.

1. Mercado de trabalho. 2. Geração Z. 3. Gestão de pessoas. 4. Imperatriz - MA. I. Título.

CDU 331.5-053.81"20"

Ficha elaborada pelo Bibliotecário: **Jennifer Rabelo Pires CRB13/987**



Universidade Estadual  
da Região Tocantina  
do Maranhão


**KALYNE ÁQUILA OLIVEIRA LIMA**

**Geração Z e o Emprego Formal: Desafios na Atração e Retenção de  
Talentos diante das Alternativas Digitais de Geração de Renda.**

Artigo apresentado ao Curso de Administração da  
Universidade Estadual da Região Tocantina do  
Maranhão / Centro de Ciências Humanas, Sociais e  
Letras, como requisito para a obtenção do grau de  
Bacharel em Administração.


Aprovado em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Documento assinado digitalmente  
 IRACEMA ROCHA DA SILVA  
Data: 16/01/2026 19:06:35-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


---

**Prof(a). Dra. Iracema Rocha da Silva – (Orientador(a))**  
**Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão – UEMASUL**

Documento assinado digitalmente  
 IVO ALMEIDA COSTA  
Data: 15/01/2026 15:25:45-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Prof(a). Me. Ivo Almeida Costa – (Membro)**  
**Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão – UEMASUL**

Documento assinado digitalmente  
 EDNEY LOIOLA  
Data: 16/01/2026 14:21:32-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Prof(a). Me. Edney Loiola – (Membro)**  
**Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão – UEMASUL**



## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar a resistência da Geração Z ao emprego formal diante da ascensão das alternativas digitais de geração de renda e seus impactos nos processos de atração e retenção de talentos nas organizações. A pesquisa foi desenvolvida por meio de uma revisão bibliográfica com abordagem qualitativa, baseada em autores contemporâneos que abordam temas como transformações digitais, comportamento geracional e gestão de pessoas. A análise dos estudos permitiu identificar que as mudanças tecnológicas e culturais modificaram significativamente o mercado de trabalho, estimulando a busca por autonomia, propósito e flexibilidade profissional. Observou-se que a Geração Z tende a rejeitar modelos hierárquicos e jornadas inflexíveis, priorizando ambientes colaborativos, digitais e humanizados. Os resultados demonstram que empresas que adotam práticas inovadoras e valorizam a saúde mental, o aprendizado contínuo e a liderança empática apresentam maiores índices de engajamento e retenção de jovens talentos. Conclui-se que a resistência ao emprego formal não representa desinteresse profissional, mas sim um reflexo das novas demandas e expectativas de uma geração moldada pela cultura digital e pela valorização do equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

**Palavras-chave:** Geração Z. Mercado de trabalho. Emprego formal. Atração e retenção. Gestão de pessoas.



## ABSTRACT

The present study aims to analyze Generation Z's resistance to formal employment in light of the rise of digital income alternatives and their impacts on talent attraction and retention processes within organizations. The research was carried out through a qualitative bibliographic review based on contemporary authors who discuss digital transformations, generational behavior, and people management. The analysis of these studies revealed that technological and cultural changes have significantly reshaped the labor market, encouraging the search for autonomy, purpose, and professional flexibility. It was observed that Generation Z tends to reject hierarchical models and inflexible work routines, prioritizing collaborative, digital, and humanized environments. The results demonstrate that organizations adopting innovative practices and valuing mental health, continuous learning, and empathetic leadership present higher levels of engagement and retention among young talents. It is concluded that resistance to formal employment does not reflect a lack of professional interest but rather a new set of demands and expectations shaped by digital culture and the pursuit of balance between personal and professional life.

**Keywords:** Generation Z. Labor market. Formal employment. Attraction and retention. People management.



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>9</b>
	2.1 O mercado de Trabalho na Contemporaneidade	9
	2.2 A Geração Z e suas Expectativas Profissionais	10
	2.3 Desafios para Atração e Retenção de Talentos	12
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>14</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>18</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>19</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações sociais, culturais e tecnológicas têm alterado de forma significativa o mercado de trabalho contemporâneo. Nesse cenário, a Geração Z, composta por indivíduos nascidos entre meados da década de 1990 e o início da década de 2010, apresenta comportamentos e expectativas singulares em relação ao emprego. Estudos recentes apontam que essa geração tende a valorizar autonomia, flexibilidade, qualidade de vida e alinhamento de valores pessoais, além de buscar perspectivas de renda mais rápidas e escaláveis, o que contribui para o questionamento do modelo tradicional de vínculo formal estabelecido pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT. (GOMES; DUARTE; MARQUES; CUNHA, 2023; LAZAR; ZBUCHEA; PÎNZARU, 2023).

A era digital abriu espaço para o empreendedorismo online, o trabalho como influenciadores digitais e a economia de criadores de conteúdo, atividades que oferecem maior liberdade de expressão, possibilidade de renda escalável e flexibilidade de horários (CASTELLS, 2018). Essa realidade demonstra que os jovens tendem a enxergar as redes sociais e outras plataformas digitais não apenas como meios de entretenimento, mas também como caminhos legítimos para a autonomia financeira.

Do ponto de vista organizacional, esse comportamento impõe desafios significativos à gestão de pessoas, principalmente nos processos de atração e retenção de talentos em um mercado cada vez mais competitivo e digitalizado, dentre os principais desafios estão, a necessidade de compreender as expectativas da Geração Z, adaptar as políticas de benefícios e oferecer ambientes mais atrativos, promovendo inovação, aprendizado contínuo e sentido no trabalho. De acordo com estudos recentes, a Geração Z demonstra menor tolerância a modelos hierárquicos rígidos, jornadas inflexíveis e culturas organizacionais que não dialoguem com suas aspirações, o que exige mudanças profundas na forma como as empresas estruturam suas políticas (PETERSON, 2025; NUGRAHA *et al.*, 2025). Segundo o Barômetro Global de Talentos 2024 do ManpowerGroup, a Geração Z apresenta alto índice de insatisfação e intenções de desligamento, demonstrando prioridades diferentes das gerações anteriores e dificultando a adaptação ao modelo tradicional de emprego

(ManpowerGroup, 2025). Organizações que não se adaptarem a essas novas demandas correm o risco de perder competitividade no mercado de trabalho, dada a crescente rotatividade desse perfil geracional.

Diante disso, surge o problema: como a resistência da Geração Z ao emprego formal, diante da ascensão das alternativas digitais de geração de renda, impacta os processos de atração e retenção de talentos nas organizações contemporâneas? A hipótese central que guia este estudo é que essa resistência está relacionada à valorização de autonomia, flexibilidade e propósito, fatores que impulsionam a busca por alternativas digitais e impõem às organizações o desafio de adaptar suas práticas de gestão de pessoas para atrair e reter esses talentos.

Este trabalho tem como objetivo geral analisar a resistência da Geração Z ao emprego formal diante da ascensão das alternativas digitais de geração de renda e seus impactos nos processos de atração e retenção de talentos nas organizações. Para isso, pretende-se, como objetivos específicos: descrever as características da Geração Z e os fatores que explicam sua resistência ao modelo formal de emprego; investigar a influência das alternativas digitais de geração de renda nas escolhas profissionais dessa geração; e identificar os impactos dessa resistência nos processos de atração e retenção de talentos, bem como as estratégias de gestão de pessoas para superar esses desafios.

Assim, observa-se que a relação dessa geração com o emprego formal não decorre apenas de uma rejeição ao vínculo trabalhista estabelecido pela CLT, mas de uma mudança estrutural nas expectativas sobre carreira e propósito profissional. A revisão de literatura realizada neste estudo evidencia que a ascensão das alternativas digitais de geração de renda, como o empreendedorismo online, os trabalhos autônomos em plataformas virtuais e a criação de conteúdo digital, intensificou esse movimento, oferecendo possibilidades mais alinhadas à autonomia, à inovação e ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Os resultados encontrados indicam que organizações que mantêm estruturas hierárquicas rígidas, baixa flexibilidade e práticas de gestão tradicionais apresentam maiores índices de rotatividade e dificuldades de engajamento entre jovens profissionais. Em contrapartida, empresas que investem em modelos de trabalho flexíveis, liderança empática, programas de desenvolvimento contínuo e políticas de bem-estar tendem a atrair e reter talentos de forma mais eficaz.

Dessa maneira, os achados permitem concluir preliminarmente que a



resistência da Geração Z ao emprego formal não deve ser interpretada como desinteresse pelo trabalho, mas como expressão de novas demandas geracionais que exigem das organizações uma revisão estratégica de suas práticas de gestão de pessoas. Assim, compreender essas transformações torna-se crucial para o desenvolvimento de políticas eficazes de atração e retenção, capazes de promover ambientes mais inovadores, humanos e compatíveis com o perfil profissional emergente.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1. O mercado de Trabalho na Contemporaneidade**

O mercado de trabalho contemporâneo caracteriza-se por profundas transformações estruturais e dinâmicas aceleradas que se refletem nas formas de organização do trabalho, nas relações laborais e nas competências demandadas. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), embora a taxa global de desemprego tenha se mantido em torno de 5% em 2024, o mercado enfrenta desafios significativos relacionados à qualidade do emprego, informalidade e desigualdade estrutural (OIT, 2025). No Brasil, a taxa de informalidade permanece alta, com cerca de 39% dos trabalhadores em situação informal, o que evidencia um quadro de precarização do mercado de trabalho, especialmente nas regiões metropolitanas, onde o trabalho por aplicativo e outras formas alternativas têm se destacado.

Estudos recentes destacam que, após a pandemia de COVID-19, houve uma intensificação das práticas de trabalho remoto e da digitalização das atividades, o que ampliou as possibilidades de atuação fora do emprego formal e reforçou novas expectativas em relação ao trabalho (GOMES; DUARTE; MARQUES; CUNHA, 2023). Essa realidade indica que o modelo tradicional de emprego formal, regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que por muito tempo foi símbolo de estabilidade e segurança, começa a ser questionado por novas gerações que não enxergam nesse formato uma correspondência com seus objetivos e estilo de vida.

A digitalização e a adoção de tecnologias emergentes impactam diretamente a estrutura das ocupações e as habilidades exigidas. Nesse contexto, Castells (2018) já apontava que a sociedade em rede abriria espaço para novas formas de inserção no trabalho, fenômeno que hoje se concretiza na ascensão do empreendedorismo



digital, da economia de criadores de conteúdo e da valorização de arranjos mais flexíveis, como o trabalho híbrido e remoto. O Relatório do Fórum Econômico Mundial (2025) projeta que até 2030, serão criados aproximadamente 170 milhões de novos empregos globais, enquanto 92 milhões de postos serão eliminados devido à automação e transformação digital.

Além disso, tendências como o trabalho remoto, híbrido e a flexibilização dos vínculos empregatícios remodelam as expectativas dos profissionais, que valorizam equilíbrio entre vida pessoal e profissional, bem-estar e propósito no trabalho. Essas mudanças impõem aos empregadores um desafio constante para renovar suas formas de atração e retenção de talentos, oferecendo ambientes inclusivos, inovadores e que se adaptam às necessidades contemporâneas de seus colaboradores (Forbes Brasil, 2025).

Portanto, o mercado de trabalho na contemporaneidade é um ambiente de complexidade crescente, onde a inovação tecnológica convive com desafios sociais e econômicos, exigindo dos trabalhadores, organizações e governos uma postura de adaptação, aprendizado contínuo e cooperação para garantir inclusão, produtividade e valores sociais.

## **2.2. A Geração Z e suas Expectativas Profissionais**

A Geração Z, geralmente definida por jovens nascidos entre 1997 e 2012, representa um novo contingente que ingressa de forma crescente no mercado de trabalho, trazendo características, valores e expectativas que diferem significativamente das gerações anteriores. Como a primeira geração "nativa digital", esses jovens apresentam habilidades tecnológicas avançadas e estão permanentemente conectados, o que molda sua maneira de aprender, comunicar e se relacionar profissionalmente (Turner, 2020).

No âmbito das expectativas profissionais, a Geração Z demonstra uma valorização destacada da flexibilidade, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e saúde mental. Diferentemente de grupos anteriores que priorizavam estabilidade e status, esses jovens profissionais buscam propósito no trabalho, projetos que tenham impacto social e alinhamento com valores pessoais, como diversidade e inclusão. Segundo dados de pesquisas recentes, mais de 70% dos jovens dessa geração priorizam ambientes de trabalho onde possam se desenvolver continuamente e se

sintam parte de uma cultura organizacional autêntica e inovadora (Forbes Brasil, 2025; EY, 2025).

A geração Z também revela uma preferência por modelos híbridos ou remotos, conforme destacam estudos que indicam que eles veem tais modelos como essenciais para manter flexibilidade e autonomia. Além disso, valorizam a transparência dentro das organizações, o reconhecimento constante e a possibilidade de crescimento rápido, desafiando estruturas hierárquicas tradicionais. A busca por aprendizado constante e a experimentação profissional através de múltiplas experiências e projetos são marcas fortes dessa geração, que não se prende a um emprego ou carreira linear (Solides, 2025).

Além disso, a Geração Z diferencia-se das gerações anteriores por ter uma forte preocupação com o impacto psicológico e emocional do trabalho. Segundo pesquisa publicada no *Journal of Managerial Psychology* (Nguyen *et al.*, 2024), os jovens profissionais dessa geração esperam que as organizações ofereçam suporte efetivo para questões relacionadas ao stress, burnout e equilíbrio emocional, incluindo políticas organizacionais e cultura favorável ao diálogo aberto e à empatia. A busca por feedback frequente, oportunidades constantes de aprendizado e ambientes de trabalho colaborativos são necessidades fundamentais que influenciam positivamente o engajamento e a fidelização (Manfreda & Duh, 2024).

Essa geração prefere estruturas mais horizontais e sistemas de trabalho ágeis, onde a inovação e a participação ativa são estimuladas. A adaptabilidade, a capacidade de multitarefa e a preferência por projetos variados refletem um perfil profissional multifacetado e pragmático, que busca acumular experiências diversificadas e aprender de forma contínua (McCrindle, 2020; Seemiller & Grace, 2021).

Importante ressaltar que, embora valorizem o emprego formal para garantir direitos trabalhistas e segurança financeira, esses jovens apresentam um relacionamento híbrido com o trabalho, recorrendo frequentemente às alternativas digitais de geração de renda, como freelancing e plataformas digitais, que oferecem autonomia e inovação, alinhadas a um estilo de vida mais fluido (Nardi & Ferriani, 2023). Essa pluralidade evidencia a necessidade das organizações revisitarem suas práticas de atração e retenção, incorporando critérios de flexibilidade, propósito, inovação e valorização do indivíduo em uma nova era do trabalho (Schawbel, 2021; Forbes Brasil, 2025).

### 2.3. Desafios para Atração e Retenção de Talentos

A atração e retenção de talentos configuram desafios estratégicos para as organizações no cenário contemporâneo, marcado por intensa transformação tecnológica, competitividade empresarial e mudanças significativas no perfil dos trabalhadores. O avanço acelerado da automação, inteligência artificial e digitalização tem alterado substancialmente as exigências por habilidades específicas, provocando uma escassez global de competências em áreas estratégicas e dificultando a disponibilidade de profissionais qualificados para posições-chave. (WEF, 2025; ManpowerGroup, 2025).

Além disso, as novas gerações que ingressam no mercado, principalmente a Geração Z, trazem expectativas complexas e multifacetadas, demandando que as organizações reconsiderem suas práticas tradicionais de gestão de pessoas. Estudos revelam que essa geração valoriza a flexibilidade, o propósito no trabalho, o desenvolvimento contínuo e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, apresentando menor tolerância a ambientes rígidos e pouco engajadores (Morais, 2025). Tais características impõem desafios não apenas na atração, mas sobretudo na retenção, pois os jovens talentos buscam organizações que ofereçam cultura inclusiva, oportunidades claras de progresso e suporte efetivo ao bem-estar mental e emocional (Silva, 2025).

O aumento da concorrência em diversos setores intensifica a rotatividade e eleva os custos para as empresas relacionados ao recrutamento, treinamento e integração de profissionais (Costa, 2025). Nesse contexto, a retenção de talentos ultrapassa a questão salarial, abrangendo fatores como lideranças inspiradoras, reconhecimento genuíno, alinhamento cultural, planos de carreira estruturados e políticas de diversidade e inclusão, que se mostram essenciais para manter profissionais engajados e produtivos (Raabe & Beehr, 2025; Revista Conecta, 2025).

Outra dimensão vital é o impacto da pandemia de COVID-19, que evidenciou a importância do suporte emocional e da promoção da saúde mental no ambiente organizacional, tornando-os diferenciais competitivos para a retenção em um mercado pós-pandêmico (Dias *et al.*, 2025). Investimentos em treinamentos contínuos, flexibilidade e programas de bem-estar integral contribuem significativamente para a satisfação e permanência dos funcionários (Galicia Educação, 2025).



A personalização das estratégias de atração e retenção também emerge como imperativa, pois diferentes perfis de talentos demandam abordagens específicas de motivação e engajamento. Boas práticas incluem políticas flexíveis de trabalho, programas de mentoria estruturados, ambientes colaborativos e o uso efetivo da tecnologia para facilitar comunicação, desenvolvimento e reconhecimento (Neto, 2025; Moraes, 2025).

Em síntese, a atração e retenção de talentos exigem das organizações não apenas investimentos financeiros, mas uma profunda transformação cultural e estratégica, alinhada às mudanças do mercado e às necessidades humanas, priorizando inovação, valorização dos indivíduos e adaptabilidade contínua para garantir a permanência desses profissionais a longo prazo.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa bibliográfica, de caráter qualitativo e exploratório. Segundo Marconi e Lakatos (2022), a pesquisa bibliográfica qualitativa consiste no levantamento, seleção e análise de contribuições já publicadas, possibilitando compreender e interpretar fenômenos sociais com base em referenciais teóricos. Essa escolha metodológica se justifica porque o tema ainda é recente e requer fundamentação em produções acadêmicas e institucionais diversas.

A abordagem qualitativa será utilizada por permitir uma análise aprofundada e interpretativa do objeto de estudo. De acordo com Creswell e Creswell (2021), a pesquisa qualitativa busca explorar significados e compreender contextos, favorecendo a interpretação crítica de realidades sociais complexas, como as mudanças nas expectativas da Geração Z em relação ao trabalho.

Para a seleção das fontes, foram definidos critérios de inclusão visando assegurar a qualidade, atualidade e relevância das obras. Priorizou-se literatura publicada nos últimos cinco anos (2018-2025), com enfoque em periódicos reconhecidos por sua relevância acadêmica e científica, além de livros de autores renomados na área de trabalho e gestão organizacional, e relatórios institucionais de organizações como a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e o Fórum Econômico Mundial (WEF). A busca incluiu bases de dados como Scielo, Google Scholar, e repositórios acadêmicos, utilizando palavras-chave relacionadas ao

"mercado de trabalho contemporâneo", "transformações laborais", "digitalização e emprego formal", "expectativas profissionais da Geração Z" e "gestão de talentos".

A leitura inicial foi exploratória para identificar os materiais mais adequados, seguida de análise minuciosa para extração das informações que contribuem diretamente para a compreensão das transformações do mercado de trabalho na contemporaneidade. Durante a análise, buscou-se estabelecer conexões e sintetizar informações relativas às mudanças econômicas, tecnológicas e sociais, fundamentando-se em autores como Castells (2018), documentos institucionais e pesquisas recentes, promovendo uma visão ampla, crítica e atualizada do tema.

Por fim, os resultados da revisão bibliográfica foram organizados em categorias temáticas que contemplam aspectos da digitalização do trabalho, os novos formatos laborais, e as expectativas emergentes de uma nova geração de trabalhadores, assegurando coerência diante do objetivo geral da pesquisa que é compreender os impactos das transformações do mercado de trabalho contemporâneo.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Este estudo buscou analisar a resistência da Geração Z ao emprego formal, diante da ascensão das alternativas digitais de geração de renda, e seus impactos nos processos de atração e retenção de talentos nas organizações contemporâneas. As evidências reunidas a partir da revisão de literatura e dados atuais de pesquisas globais e nacionais apontam para um panorama complexo e em transformação acelerada.

Com base na revisão bibliográfica realizada, observou-se que as transformações tecnológicas, culturais e sociais impactam de forma significativa as relações de trabalho e a forma como a Geração Z se posiciona diante do emprego formal. A seguir, apresenta-se o Quadro 1, que sintetiza os principais autores, conceitos e teorias identificados na literatura, permitindo compreender as convergências e divergências que fundamentam a análise sobre o comportamento dessa geração e seus efeitos sobre a gestão de pessoas.

**Quadro 1.** Síntese dos autores, conceitos e teorias relacionadas à Geração Z e ao mercado de trabalho contemporâneo.

Nº	Autor(es)	Conceitos / Teorias Principais	Resultados ou Contribuições Teóricas
1	Castells (2018)	Sociedade em rede e impacto da digitalização nas relações de trabalho.	Destaca que as tecnologias digitais criaram novas formas de inserção laboral, favorecendo o empreendedorismo digital e o trabalho autônomo.
2	Gomes <i>et al.</i> (2023)	Transformações digitais e novas relações de trabalho.	Indicam que a digitalização ampliou a informalidade e estimulou o surgimento de novas formas de renda entre jovens.
3	Lazar, Zbucnea e Pînzaru (2023)	Autonomia e propósito na relação da Geração Z com o trabalho.	Mostram que a geração valoriza flexibilidade, liberdade criativa e alinhamento de valores pessoais, mais do que estabilidade.
4	ManpowerGroup (2025)	Barômetro Global de Talentos.	Aponta alto índice de insatisfação e rotatividade entre jovens da Geração Z em empregos formais, reforçando a urgência de compreensão das empresas.
5	OIT (2025)	Relatório sobre o Emprego Mundial.	Destaca a precarização e o crescimento da informalidade, especialmente em economias emergentes, como reflexo da transformação digital.
6	Turner (2020)	Características comportamentais e digitais da Geração Z.	Descreve essa geração como altamente conectada, multitarefa e orientada por propósito e autonomia.
7	Nguyen <i>et al.</i> (2024)	Saúde mental e bem-estar no trabalho.	Enfatiza a importância da saúde emocional e do equilíbrio como fatores decisivos para engajamento e retenção da Geração Z.
8	Manfreda e Duh (2024)	Engajamento e satisfação profissional entre jovens.	Evidenciam que o reconhecimento, feedback e apoio emocional aumentam a permanência no emprego.

9	Morais (2025)	Desafios na atração e retenção de talentos da Geração Z.	Defende a necessidade de ambientes flexíveis, colaborativos e inclusivos como estratégia para reter jovens talentos.
10	Schawbel (2021)	Liderança humanizada e conexões autênticas no ambiente de trabalho.	Propõe que a liderança empática é essencial para engajar jovens que buscam propósito e pertencimento.
11	WEF (2025)	The Future of Jobs Report.	Prevê a substituição de milhões de empregos pela automação e o surgimento de novas ocupações digitais, impactando expectativas profissionais.
12	Solides (2025)	Tendências de RH e expectativas da Geração Z.	Mostra que a geração busca aprendizado contínuo, feedback constante e propósito organizacional.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2025), com base nos autores citados.

A análise dos autores revela uma convergência teórica em torno da ideia de que as transformações digitais e as mudanças socioculturais remodelaram profundamente as dinâmicas do mercado de trabalho, especialmente na forma como a Geração Z se relaciona com o emprego formal.

Do ponto de vista estrutural, Castells (2018) introduz a noção de *sociedade em rede*, em que o trabalho se torna descentralizado e mediado por tecnologias, abrindo espaço para o empreendedorismo digital e novas formas de autonomia profissional. Essa visão é reforçada por Gomes *et al.* (2023) e pela OIT (2025), que associam o avanço tecnológico ao aumento da informalidade e à flexibilização das relações laborais, evidenciando um contexto de transição e instabilidade no modelo tradicional de emprego.

No campo comportamental, Turner (2020) e Lazar, Zbucnea e Pînzaru (2023) explicam que a Geração Z valoriza autonomia, flexibilidade, aprendizado contínuo e propósito, elementos que desafiam a estrutura hierárquica e rígida das organizações convencionais. Esses autores interpretam o comportamento da geração como uma resposta a um contexto digitalizado, no qual o trabalho precisa ser percebido como significativo e compatível com seus valores pessoais.

Sob a ótica da gestão de pessoas, Morais (2025) e Schawbel (2021) enfatizam a importância da liderança humanizada e de culturas organizacionais inclusivas como estratégias fundamentais para reduzir a rotatividade e aumentar o engajamento dos jovens. Essa necessidade é corroborada pelos dados do ManpowerGroup (2025), que apontam índices elevados de insatisfação e intenção de desligamento entre profissionais da Geração Z, sugerindo que práticas tradicionais de gestão não são mais eficazes nesse contexto.

A discussão sobre saúde mental e bem-estar também ganha destaque nos estudos de Nguyen et al. (2024) e Manfreda e Duh (2024), que identificam o equilíbrio emocional como fator central para retenção e engajamento. Esses achados reforçam a importância de ambientes de trabalho saudáveis e empáticos, onde o reconhecimento e o feedback sejam constantes.

Por outro lado, relatórios institucionais como o do World Economic Forum (2025) e o da Solides (2025) alertam que o avanço da automação e a digitalização acelerada não apenas transformam os tipos de ocupação, mas também ampliam as expectativas de aprendizado contínuo e propósito organizacional. As empresas que não se adaptarem a essa nova lógica correm o risco de perder talentos para o trabalho autônomo, o empreendedorismo digital e a economia de criadores de conteúdo, fenômenos que oferecem maior liberdade e senso de realização pessoal.

Dessa forma, a literatura aponta que a resistência da Geração Z ao emprego formal não é uma negação da importância do trabalho, mas sim uma busca por coerência entre valores pessoais e práticas organizacionais. As organizações que compreenderem essa mudança de paradigma e adotarem modelos mais flexíveis, humanos e inovadores estarão mais preparadas para atrair, engajar e reter esses novos talentos.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo evidenciou que a Geração Z apresenta um perfil de trabalhador cujas expectativas e comportamentos frente ao emprego formal diferem significativamente das gerações anteriores, provocando impactos relevantes nos processos de atração e retenção de talentos nas organizações contemporâneas. As transformações digitais, as mudanças culturais e a instalação de novos valores pessoais, como autonomia, flexibilidade e propósito, têm impulsionado essa geração



a questionar o modelo tradicional de emprego formal, criando desafios que exigem adaptações urgentes pelas organizações.

Os resultados apontam que a resistência da Geração Z ao emprego formal está fortemente associada à busca por um alinhamento mais profundo entre carreira e valores pessoais, assim como a uma demanda por maior liberdade para gerenciar o tempo e a forma de trabalhar. A valorização do trabalho remoto e híbrido, a preocupação com saúde mental e a preferência por ambientes colaborativos e inovadores são elementos centrais para que essas organizações se tornem atrativas a essa força de trabalho emergente. Além disso, as alternativas digitais de geração de renda, como o empreendedorismo online e a economia de criadores de conteúdo, consolidam-se como opções legítimas e desejadas, ampliando o espectro de possibilidades para os jovens.

Do ponto de vista organizacional, a capacidade de inovar nas políticas de gestão de pessoas, incorporando flexibilidade, cultura inclusiva, oportunidades reais de desenvolvimento e cuidado com o bem-estar emocional, é imperativa para que as empresas mantenham sua competitividade no mercado de trabalho. A alta rotatividade e a insatisfação demonstradas pela Geração Z, conforme indicam dados recentes, reforçam a necessidade de transformação nas práticas empresariais para garantir a atração e retenção desses profissionais.

Por fim, fica claro que o mercado de trabalho está em constante evolução, e o sucesso organizacional no século XXI dependerá da habilidade das empresas em compreender as novas demandas das gerações que nele atuam, construindo modelos que conciliem inovação tecnológica, valores humanos e desenvolvimento profissional. As contribuições desta pesquisa reforçam o papel fundamental da gestão de pessoas como agente de transformação e sustentação da competitividade perante as rápidas mudanças sociais e econômicas vigentes.

Em suma, a integração dos valores e expectativas da Geração Z ao emprego formal não só constitui um desafio, mas também uma oportunidade para repensar o futuro do trabalho e promover ambientes mais dinâmicos, humanos e alinhados às realidades contemporâneas.



## REFERÊNCIAS

- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 12. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2018.
- COSTA, Eduardo C. da. **Desafios e oportunidades nas estratégias de retenção de talentos**. Revista Conecta, v. 8, n. 1, p. 82-97, 2025.
- DIAS, Fabiana; SILVA, Tadeu; OLIVEIRA, Marcos. **Impactos da pandemia na saúde mental e retenção de talentos**. Revista de Saúde Ocupacional, v. 15, n. 2, p. 110-123, 2025.
- FORBES BRASIL. **Mais propósito, menos paciência: o que a Geração Z quer do trabalho**. 2025. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2025/04/mais-propósito-menos-paciência-o-que-a-geração-z-quer-do-trabalho/>.
- GALICIA EDUCAÇÃO. **Gestão de talentos e retenção: desafios e estratégias atuais**. 2025.
- GOMES, A.; DUARTE, B.; MARQUES, C.; CUNHA, D. **Transformações no mercado de trabalho pós-pandemia**. Revista Trabalho e Sociedade, v. 20, n. 4, p. 143-161, 2023.
- MANPOWERGROUP. **Barômetro Global de Talentos 2024**. 2025. Disponível em: <https://manpowergroup.com.br>.
- MANFREDA, Ana; DUH, Maja. **Promoting mental health in the workplace for Generation Z employees**. Journal of Managerial Psychology, v. 39, n. 1, p. 23-38, 2024.
- MCCRINDLE, Mark. **The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations**. McCrindle Research, 2020.
- MORAIS, T. R. M. **A geração Z nas organizações: desafios e estratégias de atração e retenção de talentos**. Revista Tópicos, v. 12, n. 3, p. 45-62, 2025.
- NARDI, Valentina; FERRIANI, Stefano. **The gig economy and Generation Z attitudes toward work**. International Journal of Human Resource Management, 2023.
- LAZAR, Mihai-Alin; ZBUCHEA, Alexandra; PÎNZARU, Florina. **The Emerging Generation Z Workforce in the Digital World: A Literature Review on Cooperation and Transformation**. Proceedings of the International Conference



on Business Excellence, v. 17, n. 1, p. 1991-2001, 2023. DOI: 10.2478/picbe-2023-0175.

NGUYEN, T. et al. **Mental health expectations of Generation Z in organizational contexts.** Journal of Managerial Psychology, v. 39, n. 2, p. 45-61, 2024.

NETO, Luís. **Gestão de talento em 2025: o desafio da atração e retenção.** Revista Gestão e Desenvolvimento, v. 10, n. 1, p. 25-40, 2025.

PETERSON, John. **Modern workforce dynamics and generational shifts.** Journal of Organizational Studies, 2025.

RAABE, Beth; BEEHR, Terry. **Employee retention and engagement: a contemporary overview.** Journal of Organizational Psychology, v. 48, n. 4, p. 230-249, 2025.

REVISTA CONECTA. **Políticas inovadoras para retenção de talentos.** v. 2, n. 1, p. 16-29, 2025.

SCHAWBEL, Dan. **Back to human: how great leaders create connection in the age of isolation.** Hachette Books, 2021.

SEEMILLER, Corey; GRACE, Meghan. **Generation Z goes to college.** Jossey-Bass, 2021.

SILVA, L. O. da. **Estratégias eficazes para permanência de colaboradores nas organizações.** Revista Gestão e Talentos, v. 7, n. 2, p. 58-73, 2025.

SOLIDES. **Geração Z no trabalho: características, desafios e dicas.** 2025. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/geracao-z/>.

TURNER, Anne. **Generation Z: technology and social interest.** Journal of Individual Psychology, v. 76, n. 1, p. 235-244, 2020.

OIT. **Relatório sobre o Emprego Mundial 2025.** Genebra: Organização Internacional do Trabalho, 2025.

EY. **Future Workforce Survey 2025: The Gen Z Perspective.** Londres: Ernst & Young Global Limited, 2025.

WEF - WEFÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. **Relatório sobre o futuro dos empregos 2025.** 2025. Disponível



Universidade Estadual  
da Região Tocantina  
do Maranhão

em: [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2025\\_Press\\_Release\\_PTBR.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2025_Press_Release_PTBR.pdf).