

PLANO DE CARREIRA: IMPACTOS E DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS JOVENS DA GERAÇÃO Z NO INGRESSO NO MERCADO DE TRABALHO

Kamily De Farias Ferreira - SENAC

Leonel José De Oliveira Almeida Junior - Centro Universitário Senac

Matheus Rabelo De Moraes - Senac

Michelle Mendonça Ferreira - Centro Universitário Senac

Anderson Antônio De Lima - Centro Universitário Senac

Resumo

A presente pesquisa investiga a importância dos planos de carreira na retenção e satisfação de colaboradores da geração Z, a faixa etária que abrange indivíduos nascidos entre 1995 e 2010. O objetivo da pesquisa é compreender como esses jovens percebem o desenvolvimento profissional e quais desafios enfrentam ao ingressar no mercado de trabalho. Foi adotada uma abordagem qualitativa, utilizando o método de estudo de caso em uma grande empresa de varejo em São Paulo. Entrevistas semiestruturadas foram realizadas com colaboradores da geração Z e gestores de Recursos Humanos, permitindo uma análise detalhada das experiências e expectativas desse grupo. Os principais resultados mostram que os jovens valorizam planos de carreira flexíveis e personalizados, alinhados com suas competências e aspirações pessoais. Eles indicam que a autonomia, feedback constante e oportunidades de aprendizado são essenciais para sua satisfação profissional. Além disso, o estudo revela que a geração Z é caracterizada por um desejo de propósito e significado em suas carreiras, gerando desafios para as organizações que ainda utilizam modelos tradicionais de crescimento profissional. A pesquisa destaca a necessidade de as empresas implementarem estratégias de gestão de carreira que atendam as expectativas dessa nova geração, promovendo um ambiente que estimule o desenvolvimento contínuo.

Palavras-chave: Plano de Carreira; Geração Z; Mercado de Trabalho

Abstract

The current research investigates the importance of career plans in the retention and satisfaction of Generation Z employees, the age group that includes individuals born between 1995 and 2010. The goal of the research is to understand how these young people perceive professional development and what challenges they face when entering the job market. A qualitative approach was adopted, using the case study method in a large retail company in São Paulo. Semi-structured interviews were conducted with Generation Z employees and Human Resources managers, allowing for a detailed analysis of the experiences and expectations of this group. The main findings show that young people value flexible and personalized career plans, aligned with their skills and personal aspirations. They indicate that autonomy, constant feedback, and learning opportunities are essential for their professional satisfaction. Furthermore, the study reveals that Generation Z is characterized by a desire for purpose and meaning in their careers, creating challenges for organizations that still employ traditional models of professional growth. The research highlights the need for companies to implement career management strategies that meet the expectations of this new generation, fostering an environment that encourages continuous development.

Keywords: Career Plan; Generation Z; Job Market

PLANO DE CARREIRA: IMPACTOS E DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS JOVENS DA GERAÇÃO Z NO INGRESSO NO MERCADO DE TRABALHO

RESUMO

A presente pesquisa investiga a importância dos planos de carreira na retenção e satisfação de colaboradores da geração Z, a faixa etária que abrange indivíduos nascidos entre 1995 e 2010. O objetivo da pesquisa é compreender como esses jovens percebem o desenvolvimento profissional e quais desafios enfrentam ao ingressar no mercado de trabalho. Foi adotada uma abordagem qualitativa, utilizando o método de estudo de caso em uma grande empresa de varejo em São Paulo. Entrevistas semiestruturadas foram realizadas com colaboradores da geração Z e gestores de Recursos Humanos, permitindo uma análise detalhada das experiências e expectativas desse grupo. Os principais resultados mostram que os jovens valorizam planos de carreira flexíveis e personalizados, alinhados com suas competências e aspirações pessoais. Eles indicam que a autonomia, feedback constante e oportunidades de aprendizado são essenciais para sua satisfação profissional. Além disso, o estudo revela que a geração Z é caracterizada por um desejo de propósito e significado em suas carreiras, gerando desafios para as organizações que ainda utilizam modelos tradicionais de crescimento profissional. A pesquisa destaca a necessidade de as empresas implementarem estratégias de gestão de carreira que atendam as expectativas dessa nova geração, promovendo um ambiente que estimule o desenvolvimento contínuo.

Palavras-chave: Plano de Carreira; Geração Z; Mercado de Trabalho

1. INTRODUÇÃO

Com base nos dados disponibilizados no site da TOTVS (2022), pode-se considerar que o plano de carreira é uma estruturação da trajetória profissional de um indivíduo, ele baseia-se no descobrimento de oportunidades educacionais, de treinamento e qualificação técnica. O mesmo tem que estar atrelado entre os interesses e metas do indivíduo e da organização.

Pode-se dizer, que o plano de carreira surgiu durante a Revolução Industrial, onde muitos teóricos contribuíram com diversos aspectos, no entanto, destacamos a teoria das Relações Humanas (1927), criada pelo sociólogo Elton Mayo, com o experimento de Hawthorne, onde ele constatou que os colaboradores não são motivados apenas pelo salário, mas também pelo reconhecimento e oportunidades de crescimento.

No cenário atual, os jovens enfrentam desafios e oportunidades na construção de suas carreiras, a motivação para escolherem um plano de carreira vai além do salário. A pirâmide das necessidades (1943), criada por Abraham Maslow, ajuda a compreender esse cenário e nos explica que as diferentes necessidades humanas influenciam suas escolhas e ambições profissionais. Ao observar o mercado de trabalho atual, os jovens iniciam suas carreiras buscando estabilidade e crescimento, tão logo optam por organizações onde possam ter um crescimento profissional. Por esse motivo o plano de carreira está sendo um pré-requisito das empresas para conseguirem motivar esses jovens que estão vindo com tudo para o mercado.

Com base nos dados disponibilizados no site da TOTVS (2022), pode-se considerar que o plano de carreira é uma estruturação da trajetória profissional de um indivíduo, que se baseia no descobrimento de oportunidades educacionais, de treinamento e qualificação técnica. O mesmo tem que estar atrelado entre os interesses e metas do indivíduo e da organização. A importância de um plano de carreira bem estruturado se torna ainda mais relevante quando olhamos para as necessidades específicas de jovens da geração Z.

A geração Z é caracterizada pela sua fluência digital e por um desejo intenso de

propósito em suas carreiras. Como apontado por Cantu e Borges (2024), essa geração busca não apenas estabilidade financeira, mas também um alinhamento com seus valores e objetivos pessoais. Esse fenômeno é uma resposta aos contextos sociais e econômicos em que esses jovens cresceram, que incluem crises econômicas, mudanças climáticas e um mundo cada vez mais globalizado, levando a uma forte busca por significado no ambiente profissional (Souza e Weiler, 2025).

Entender a geração Z é fundamental para que as organizações se adaptem a essas novas demandas. Segundo Silva (2023), empresas que não reconhecem e se ajustam às expectativas dessa nova geração correm o risco de perder talentos valiosos. As pesquisas mostram que o engajamento da Geração Z está profundamente ligado ao tipo de feedback e crescimento que recebem no ambiente de trabalho, o que reforça a necessidade de um plano de carreira que não apenas ofereça crescimento, mas que também responda às suas expectativas e anseios (Lima et al., 2022).

De acordo com a página Mundo Educação (2025), considera-se pertencente a geração Z, as pessoas que nasceram a partir do ano de 1995 até o ano de 2010, período que ocorreu a transição do século XX para o século XXI, onde começou o domínio das tecnologias, esse grupo demanda mudanças significativas nos processos corporativos, relações profissionais, plano de carreira e nível salarial. Sendo assim, a geração Z é conhecida pela alta rotatividade no mercado de trabalho, pois são considerados impacientes e desejam uma rápida progressão na carreira profissional.

Este artigo visa ampliar o entendimento sobre os desafios que são estabelecidos para o público pertencente a geração Z, que estão à procura de uma oportunidade para ingressar no mundo corporativo. Além disso, busca compreender a importância do plano de carreira para esse público. É perceptível os desafios que os jovens enfrentam após a conclusão dos estudos obrigatórios, para iniciar suas carreiras profissionais, pois é um momento de muitas incertezas e de grandes expectativas para o futuro.

Segundo informações disponibilizadas no site da Nube (2024), a convivência de diversas gerações no ambiente de trabalho está sendo um grande desafio para as empresas, pois podemos dizer que a geração dos veteranos é composta por pessoas que custam a ficar na mesma empresa por longo período, já a geração Z, que está sendo inserida no mundo corporativo, tende a ficar por um período menor, pois está na era digital e quer muitas das vezes, o imediatismo, isso acaba gerando conflitos internos, se não tiver um plano de carreira bem estruturado.

A empresa que iremos analisar é um estabelecimento conhecido por sua ampla variedade de lojas e diversas opções de entretenimento, oferecendo uma experiência inovadora, fazendo com que cada vez que seus visitantes frequentem e tenham uma memória marcante em suas vidas, no entanto alguns desafios internos, como estabelecer um plano de carreira estruturado para seus colaboradores, precisam ser superados, para que possa reter esses talentos, promovendo um ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo.

Diante desse cenário exposto, este artigo busca responder qual a importância do plano de carreira na satisfação dos colaboradores da geração Z, mapeando os principais impactos e desafios em um grande estabelecimento comercial na cidade de São Paulo?

A partir dessa problemática proposta, este estudo tem o objetivo de analisar a importância do plano de carreira na satisfação de colaboradores da geração Z, mapeando principais impactos e desafios em um grande estabelecimento comercial na cidade de São Paulo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Plano De Carreira

Segundo Moraes (2018), o plano de carreira é considerado um papel chave em que cada colaborador percorre o caminho. A sua estrutura busca oferecer, de maneira objetiva, os benefícios que cada profissional pode obter à medida que alcança novos desafios dentro da organização. Sendo assim, é possível perceber as competências necessárias para que cada

um chegue à posição determinada.

Segundo Chiavenato (2014, p.224), a Administração por Objetivos, funciona como um método de avaliação que mede o desempenho dos colaboradores com base nas metas pré-estabelecidas, alinhando as metas individuais com os objetivos da empresa. Com o plano de carreira o indivíduo não busca apenas o valor financeiro, mas sim sua realização profissional com base nesse método de avaliação.

De acordo com o Sebrae (2023), antigamente para as pessoas subirem de cargo dentro da empresa, era assumindo posições superiores ou de gerência. De assistente a analista, a supervisor, a gerente e diretor. As oportunidades eram enxutas, quando um era promovido, o outro tinha que sair. Com isso, surgia uma grande pressão entre os colegas de trabalho, pois, quem estava em um cargo mais abaixo, teria que começar a escalada para alcançar o cargo acima, e o indivíduo que estava ocupando o cargo acima ou subisse de cargo ou defendesse o seu posto, impedindo assim a escalada do outro, esse plano de carreira é conhecido como crescimento vertical.

Segundo Silva e Bueno (2019), atualmente as empresas seguem a linha do crescimento horizontal, onde o funcionário se desenvolve dentro da mesma área de atuação, pois há mais possibilidades para os colaboradores chegarem a um cargo Sênior dentro de uma empresa, sem que ele mude de nível hierárquico de destacando dentro de equipe e alcançando uma promoção por mérito ou ser transferido para outro função, mas no mesmo nível.

2.2 Gerações Antecessoras da Geração Z

Os antecessores da geração Z é a geração Y, são as pessoas que nasceram entre os anos 1978 a 1992, um período muito importante no marco global, onde houve avanços tecnológicos como o desenvolvimento da internet e do computador pessoal, sendo assim, essas pessoas que presenciaram guerras e ao mesmo tempo avanços tecnológicos tiveram suas características moldadas por conta desse período, a característica que mais se destacou é a independência em seus relacionamentos e também na questão financeira, essa geração frequentou cursos de idiomas, informática e de preparação para o mercado de trabalho, por conta dos avanços na internet, houve também um amadurecimento necessário para essa geração. (Drumond et al., 2023)

2.3 Contexto Histórico da Geração Z

De acordo com Colet e Mozzato (2019), ambos da Universidade de Passo Fundo (UPF), a principal contribuição para o conceito da geração foi proposta por Mannheim (1993) onde o autor conceitua geração como um processo no qual indivíduos de uma mesma faixa etária compartilham acontecimentos e experiências semelhantes, atribuindo a eles um mesmo significado após processá-los coletivamente.

Segundo Colet e Mozzato (2019), estima-se que o tempo médio para a transição de uma geração para outra era de aproximadamente 25 anos. Atualmente esse tempo ficou mais curto, sendo possível agora estimar uma nova geração a cada 10 anos. A internet ampliou a participação de jovens em experiências e acontecimentos semelhantes, fazendo assim com que muitos se enquadrassem em uma nova posição de geração.

Porém, ambas as autoras Colet e Mozzato (2019) salientam que, qualquer tentativa de apontar um período referente a uma geração é sempre uma aproximação, dado esse aviso fica mais perceptível identificar as gerações por meio de seus traços, características e conhecendo cada um desses grupos que compõem as gerações. Os grupos que denominam as gerações são: baby boomer (nascidos entre 1946 e 1964), geração X (nascidos entre 1965 e 1980), geração Y (nascidos entre 1980 e 1994), finalmente a geração Z que é composta por pessoas que nasceram por volta da década de 1990.

Souza e Weiler (2025), diz que uma característica marcante da geração Z está justamente a forma como ela é influenciada e moldada a partir da tecnologia digital impactando principalmente a sua forma de comunicação, aprendizado e interação social. Essa geração se caracteriza principalmente pela forma que usa a tecnologia, se informando totalmente pela internet, redes sociais e canais de streaming (vídeos gravados ou ao vivo).

Segundo Souza e Weiler (2025), o “Z” se refere a “zapear”, que significa mudar de canais rapidamente com um controle remoto, a palavra "zap", em inglês, significa “fazer algo de maneira muito rápida”, o que acaba evidenciando o papel importante da tecnologia na formação dessa geração.

Uma das dificuldades principais dessa geração é a separação entre vida real e digital, quando confrontados com habilidades que exigem além do uso da tecnologia, como burocracia, competência emocional ou comunicação por exemplo, eles tendem a apresentar baixo desempenho ou apatia em relação a esses procedimentos Cantu e Lurdes (2024).

2.4 Características da Gerazação Z

A geração Z será o nosso foco de estudo. O período que delimita essa geração pode variar de acordo com a perspectiva de diferentes autores. De acordo com Chicca e Shellenbarger (2018), a geração Z é composta por indivíduos nascidos entre os anos de 1990 e 2012. (Mesquita, Oliveira e Munhoz, 2020).

Uma das principais características da geração Z é serem nativos digital, como visto anteriormente, a tecnologia já estava avançada na geração Y, entretanto, na geração Z há uma dependência tecnológica já que seus relacionamentos interpessoais são em sua maioria virtualmente, são indivíduos imediatistas que desejam tudo de forma rápida e fácil (Silva, 2023).

No âmbito profissional, segundo a Catho (2021), os jovens da Geração Z apresentam um perfil profissional totalmente diferente das gerações anteriores, o que exige adaptação por parte das empresas e gestores, fazendo com que as empresas implementem estratégias, voltadas a retenção desses profissionais no ambiente organizacional (Silva, 2023).

2.5 Valores e Expectativas da Geração Z

A geração Z tem como um de seus pontos fortes sua facilidade em lidar com tecnologias digitais, o que acaba modificando sua forma de comunicação, interação social e a forma como adquirem informações e conhecimento para o seu aprendizado, isso ajuda principalmente na produtividade da organização pela sua facilidade de adaptação a novas tecnologias, promovendo soluções inovadoras, já que são mais abertos a formas de tecnologias mais modernas. Isso acaba favorecendo uma gestão que adota uma abordagem mais flexível, promovendo mais inclusão e autonomia em relação a sua maneira de lidar com os colaboradores (Souza e Weiler, 2025).

Uma das características da geração Z está na forma como ela busca propósito e significado em suas atividades profissionais, principalmente em relação a sustentabilidade, diversidade, inclusão social e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Tais comportamentos pode alterar a forma como a empresa deve alinhar seu propósito às expectativas dessa geração (Souza e Weiler, 2025). Tais empresas encontrarão dificuldades para reter profissionais que se enquadram nessa geração caso não tenham alinhamento de objetivos e expectativas, especialmente no campo social e ambiental da empresa.

Diante dessas mudanças, é muito importante que empresas adotem uma nova forma de integração dessas gerações que convivem em um mesmo ambiente organizacional. Priorizar uma gestão que envolve flexibilidade, dinamismo, cultura organizacional aberta e com menos rigidez hierarquicamente permitirá que a organização tire o melhor proveito da geração Z, como sua criatividade, interação social e sua facilidade em lidar com as novas tecnologias. Assim se fazem necessário e essencial que empresas incentivem a cooperação entre geração que convivem em um mesmo ambiente, isso pode reduzir conflitos internos, promovendo maior diversidade de experiências, favorecendo a inovação e desempenho sustentável (Souza e Weiler, 2025).

2.6 Desafios e Oportunidades da Geração no Mercado de Trabalho

Com a entrada da Geração Z no mercado de trabalho, as empresas enfrentam o desafio de reter esses jovens talentos, é o que diz (Valadão,2022), essa geração cresceu junto com o avanço da internet e das redes sociais, tendo uma grande facilidade de acessar as informações, por isso não aceita seguir o modelo tradicional de plano de carreira.

Nesse modelo, o colaborador com pouca experiência profissional começava em um cargo júnior e, após alguns anos, subia para um cargo melhor, seguindo um caminho fixo até chegar ao topo segundo. Era como seguir uma trilha já marcada segundo (Oliveira, 2021).

Segundo (Novais et al.,2023) com a entrada da geração Z no mercado de trabalho, esse modelo tradicional está perdendo força no mundo corporativo, e as empresas estão precisando montar uma outra estratégia de poder reter esses jovens talentos, assim fazendo mudanças na estratégia de plano de carreira, pois para essa geração não faz sentido seguir um caminho fixo, eles

querem poder personalizar a jornada, testar novos caminhos ou até mesmo mudar de empresa se acharem que não estão evoluindo como gostaria.

De acordo com Malheiro (2023) a satisfação das novas gerações, em especial a geração Z, não está ligada com a simples recompensa externa, como salários ou bônus, mas sim um modelo mais flexível / autônomo de desenvolvimento, onde busca se desenvolver constantemente através da facilidade de acessar as informações, e de receber frequentemente feedbacks para saber como está sendo o seu desenvolvimento.

Diante desse cenário, as empresas precisam repensar a forma de planejar as carreiras, trazendo estratégias de retenção de talentos mais flexíveis, onde cada colaborador possa trilhar seus caminhos de crescimento profissional, de acordo com o que faz sentido, como desenvolver habilidades, mudança de área, proporcionando ambientes de trabalho onde valoriza o bem estar dos colaboradores, esse é o grande desafio para as organizações, para que possam se adaptar à nova geração no mercado de trabalho.

As abordagens necessárias para atrair e reter os talentos da geração Z, são aquelas voltadas para temas de interesse desse público, como a utilização e criação de novas tecnologias, ações que diminuam e levam em conta os impactos sociais, maior diversidade e inclusão nas organizações, priorização do equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a busca e oportunidade de desenvolvimento contínuo. Como exemplos práticos dessas metodologias de retenção, temos a flexibilização dos expedientes, chamados de “home office” e “day off” e os programas de incentivo a educação e aprimoramento acadêmico (Pontogo, 2025).

Estudos recentes apontam que os tradicionais modelos de plano de carreira linear já não são tão atrativos para esses profissionais, que buscam trajetórias mais dinâmicas, com possibilidade de mudanças internas, desenvolvimento contínuo e participação ativa nas decisões organizacionais. Dessa forma, empresas que desejam reter talentos da Geração Z têm investido em programas personalizados de capacitação, mentoria e planejamento de carreira, com foco no engajamento e na construção de vínculos mais significativos com a organização (Lima et al.,2022).

3. METODOLOGIA

Este estudo busca compreender e apresentar a percepção da geração Z em relação ao plano de carreira. A pesquisa proposta tem caráter descritiva e exploratória. Justifica-se por ser um tema pouco abordado pela literatura, permitindo observar e registrar as principais características, expectativas e desafios enfrentados pela geração no ambiente corporativo.

De acordo com Pedroso et al., (2018), a natureza de pesquisa descritiva e exploratória tem como objetivo descrever ou detalhar um cenário, permitindo investigar com clareza as características de um indivíduo, grupo ou situação. Esse tipo de abordagem permite compreender melhor a relação entre os eventos ainda foi pouco explorada na literatura.

Esta pesquisa utilizará o método de estudo de caso, com o objetivo de entender melhor como a Geração Z vê os planos de carreira no ambiente de trabalho, o que espera e quais dificuldades encontra, essa geração formada por pessoas nascidas entre 1995 e 2010, tem um jeito diferente de lidar com o trabalho, o que exige das empresas uma nova forma de pensar sobre crescimento e desenvolvimento profissional. A escolha por esse tipo de abordagem acontece porque queremos ouvir de forma mais próxima o que essas pessoas pensam, sentem e vivem no dia a dia (Delgado 2019).

Como esse estudo tem como objetivo compreender experiências, opiniões e pontos de vista que não podem ser medidos por números, a abordagem qualitativa mostra-se a mais adequada. Segundo Jung e Ramos (2024), esse tipo de pesquisa permite compreender melhor as situações mais complexas, considerando a realidade dos participantes envolvidos. Delgado (2019), reforça que esse método permite usar várias fontes e uma análise mais profunda do contexto estudado.

A empresa escolhida para a aplicação do estudo de caso, é um estabelecimento conhecido por sua ampla variedade de lojas e diversas opções de entretenimento, proporcionando uma experiência inovadora ao público. Grande parte de seus colaboradores fazem parte da geração Z. No entanto, a organização enfrenta alguns desafios internos, como a necessidade de estabelecer um plano de carreira estruturado para seus colaboradores, superar esse obstáculo é essencial para que possa reter esses talentos e promover um ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo.

Como estratégia, foi utilizado a análise de conteúdo Bardin (2002), que consiste em analisar e interpretar dados, buscando sentido e conteúdo. No artigo em questão, foram analisadas respostas de entrevistados e com base nos retornos obtidos, foram criadas categorias, para fins de organização e análise das informações.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, conforme o modelo estruturado por Guazi (2021) com base em um roteiro previamente elaborado. Permitindo ao pesquisador manter o foco no tema proposto. As entrevistas foram direcionadas a dois públicos principais: Profissionais da Geração Z (nascidos entre 1995 e 2010) atuantes em diferentes setores da empresa analisada, e gestores ou profissionais da área de Recursos Humanos pertencentes a Geração Y, responsáveis pela formulação de estratégias voltadas a atração, desenvolvimento e retenção de talentos.

As entrevistas tiveram como objetivo compreender as expectativas da geração Z, em relação ao ambiente organizacional, suas perspectivas de crescimento profissional e desenvolvimento dentro da empresa. Além disso, busca-se identificar os principais desafios enfrentados pelas organizações para adaptarem os planos de carreira às novas demandas provenientes dessa geração.

3.1 Roteiro Das Entrevistas

1. Segundo Silva e Costa (2021), a autonomia é frequentemente valorizada por essa geração, pois está associada à liberdade de criação, flexibilidade e senso de responsabilidade.

- Você prefere um trabalho em que tenha bastante autonomia ou um que ofereça mais orientações e supervisão?

2. Segundo Ribeiro e Silva (2020), a falta de orientação e estrutura nas organizações, aliada às incertezas do mercado, dificulta o planejamento de carreira dos jovens.

- Quais são as maiores dificuldades que você enfrenta ao tentar planejar sua carreira?

3. Segundo Torres e Almeida (2021), a geração Z valoriza propósito, reconhecimento, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e crescimento, sendo essencial que as organizações considerem esses fatores para melhorar a retenção e o engajamento.

- O que é mais importante para você em um trabalho?

4. Segundo Martins e Oliveira (2020), jovens veem o plano de carreira como uma oportunidade de crescer, desenvolver habilidades e ser reconhecidos, o que influencia diretamente sua decisão de permanecer na empresa.

- O que significa para você ter um plano de carreira? Como você imagina esse plano ideal?

5. Segundo Lima e Cardoso (2019), jovens dividem-se entre quem prefere segurança e estabilidade na carreira e quem busca dinamismo e novos desafios para crescer e se realizar profissionalmente.

- Você acha importante ter uma trajetória de carreira com mudanças constantes, ou prefere ter um plano mais estável e com menos surpresas?

6. Segundo Souza e Mendes (2022), jovens profissionais frequentemente têm medo da falta de experiência e insegurança no trabalho, valorizando mentorias, treinamentos e feedback para superar esses desafios.

- Qual é o seu maior receio ao iniciar sua carreira profissional e como você gostaria que as empresas ajudassem a minimizar esse receio?

Por fim, a figura 1, apresenta as características demográficas dos respondentes, como cargo, idade, gênero, escolaridade, tempo de experiência.

Figura 1 – Características Demográficas dos Respondentes

Identificação	Profissão	Idade	Genêro	Escolaridade	Tempo de Experiência Profissional	Região
Entrevistado 1º	Assistente de TI	26 anos	M	Ensino Superior Concluído	6 anos	São Paulo (SP)
Entrevistado 2º	Assistente de MKT	25 anos	F	Ensino Superior Cursando	4 anos	São Paulo (SP)
Entrevistado 3º	Assistente Administrativa	24 anos	F	Ensino Superior Cursando	3 anos	São Paulo (SP)
Entrevistado 4º	Assistente Administrativa	22 anos	F	Ensino médio completo	2 anos	São Paulo (SP)
Entrevistado 5º	Estagiário de engenharia Civil	23 anos	M	Ensino Superior Cursando	1 ano	São Paulo (SP)
Entrevistado 6º	Auxiliar de Compras	25 anos	M	Ensino médio completo	2 anos	São Paulo (SP)

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise qualitativa das entrevistas realizadas com jovens da Geração Z, com idades entre 22 e 26 anos, ingressos ou em formação para atuação em diferentes áreas do mercado de trabalho. A partir das respostas, foram organizadas categorias temáticas que refletem os principais valores, expectativas e desafios dessa geração em relação ao plano de carreira e ao ambiente profissional.

4.1 Autonomia e Supervisão

A maioria dos entrevistados demonstrou preferência por ambientes que favoreçam a **autonomia**, especialmente nos setores criativos e tecnológicos, como desenvolvimento de software. No entanto, muitos também indicaram a importância de um **feedback estruturado** ou supervisão estratégica, mostrando que o equilíbrio entre liberdade de atuação e orientação é um ponto valorizado. Conforme resposta do entrevistado 1º (26 anos, assistente de TI) “gosto de autonomia, mas com uma dose de supervisão. Assim, consigo alinhar minhas ideias com os objetivos da empresa” e a entrevista 2º (25 anos, Assistente de Marketing) “Autonomia é fundamental! Quero ter liberdade para criar e mostrar meu estilo. Mas, claro, um feedback de vez em quando é sempre bem-vindo.”

A maioria dos entrevistados demonstrou uma clara preferência por ambientes que favoreçam a autonomia, especialmente nos setores criativos e tecnológicos, como desenvolvimento de software. Entretanto, a busca por supervisionamento e feedback estruturado também foi uma constante, destacando a necessidade de um equilíbrio entre liberdade e orientação. A resposta do entrevistado 1 (26 anos, assistente de TI) exemplifica essa dualidade: "Gosto de autonomia, mas com uma dose de supervisão. Assim, consigo alinhar minhas ideias com os objetivos da empresa". Este padrão reflete a literatura existente que aponta que a Geração Z associa autonomia à criatividade e responsabilidade (Silva e Costa, 2021).

A relação entre a autonomia e o desempenho é um ponto fundamental a ser explorado pelas organizações. Conceder liberdade aos funcionários, ao mesmo tempo em que se oferece um suporte adequado, pode levar a uma melhoria significativa na produtividade e na moral da equipe. Segundo Lima e Cardoso (2019), as empresas devem entender que uma abordagem de gestão que privilegia a autonomia pode incentivar uma cultura de inovação e inovação contínua.

Estes dados confirmam a literatura, como Silva e Costa (2021), que destaca que a Geração Z associa autonomia à criatividade, responsabilidade e produtividade, mas ainda valorizam estruturas que possibilitem desenvolvimento técnico e supervisão para validação do desenvolvimento.

4.2 Dificuldades no Planejamento da Carreira

Como consenso, os entrevistados indicaram como principais desafios para o planejamento da carreira, a grande variedade de opções e nichos diferentes em cada área, e, a dificuldade de conciliação dos objetivos profissionais com as metas pessoais.

Segundo as respostas obtidas, a entrevistada 3º (24 anos, Assistente Administrativa) “A maior dificuldade está em conciliar minhas metas profissionais com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional” e a entrevistada 4º (22 anos, Auxiliar Administrativa) “Sinto como dificuldade as muitas opções disponíveis e mudanças constantes e significativas nos cenários corporativos”.

Esse quadro é corroborado pela literatura, que destaca que a Geração Z possui acentuado grau de indecisão em questões profissionais, em comparação as gerações anteriores, isso se deve ao fato da exposição a uma quantidade muito maior de informações, promovidas pela tecnologia.

Entre os desafios mais frequentemente mencionados por os entrevistados estão a grande variedade de opções disponíveis e a dificuldade de conciliar objetivos profissionais e pessoais. Essa inquietação é corroborada por estudos que indicam que a Geração Z apresenta um nível elevado de indecisão, reflexo da imensidão de informações e opções a que são expostos diariamente (Souza e Mendes, 2022). O testemunho da entrevistada 4 (22 anos, Auxiliar Administrativa) demonstra essa dificuldade: "Sinto como dificuldade as muitas opções disponíveis e mudanças constantes e significativas nos cenários corporativos".

Esses desafios evidenciam a necessidade de orientações e programas de mentoria que possam auxiliar os jovens em sua jornada profissional. Prover um suporte que facilite a tomada de decisões pode não apenas ajudar a esclarecer suas trajetórias, mas também aumentar a satisfação e o engajamento no trabalho. As empresas devem considerar a implementação de estruturas que promovam a orientação e o suporte a esses jovens, facilitando a transição para

o mundo do trabalho.

4.3 O Que é mais Importante em um Trabalho na Percepção dos Entrevistados

Foram recorrentes as menções de valores como propósito, respeito, desafios, reconhecimento, desenvolvimento e oportunidades. Os participantes não priorizaram apenas salários, e sim questões de coerência entre o trabalho e suas identidades individuais e sociais. Entrevistado 5º (23 anos, estagiário em engenharia civil) respondeu que o mais importante são “Oportunidades de aprendizado, desenvolvimento profissional e um ambiente colaborativo”.

Os achados reforçam as proposições de Torres e Almeida (2021), ao afirmarem que os jovens da Geração Z priorizam experiências profissionais com significado, além de um ambiente saudável e inspirador.

Além do valorizado propósito profissional, os entrevistados mencionaram a importância de um ambiente de trabalho colaborativo, onde a comunicação e o respeito são priorizados. A gerar um clima de confiança e coesão pode atuar como um grande diferencial na atração e retenção desses jovens talentos. Quando os colaboradores sentem que têm espaço para opinar e serem ouvidos, o nível de satisfação no trabalho tende a aumentar. Segundo um estudo de Martins e Oliveira (2020), ambientes de trabalho colaborativos não apenas aumentam a satisfação, mas também impulsionam a criatividade e a produtividade, fatores críticos para a geração Z.

Boa parte dos entrevistados expressaram a necessidade de oportunidades de aprendizado e desenvolvimento contínuo. Essa geração valoriza não apenas os ganhos materiais, mas a aquisição de habilidades e experiências que possam agregar valor ao seu currículo. O entrevistado 5 (23 anos, estagiário em engenharia civil) destacou que “ter oportunidades de aprender e crescer em um ambiente que encoraja o desenvolvimento é crucial para mim.” Isso reflete uma mudança de paradigma em que a aprendizagem e a evolução profissional são tão importantes quanto a estabilidade financeira.

4.4 Compreensão dos Entrevistados Sobre Plano de Carreira

A maioria dos entrevistados vê o plano de carreira como um guia ou direção, mas que deve ser adaptável, não linear e moldável conforme as mudanças do contexto ou dos interesses pessoais. A ideia de “trilha fixa” é rejeitada, reforçando a preferência por modelos flexíveis e personalizados. Segundo o entrevistado 6º (25 anos, Auxiliar de Compras), “o plano de carreira é uma projeção para alinhamento e motivação a longo prazo”.

A visão de plano de carreira como algo dinâmico também está em consonância com os estudos de Novais et al. (2023), que destacam a valorização de percursos não convencionais e trajetórias com maior liberdade de escolha e personalização por parte da Geração Z. Os jovens da geração Z vislumbram o plano de carreira de forma dinâmica e interativa. Eles buscam caminhos que se adaptem às suas necessidades e anseios, o que desafia as tradições de carreira linear que sempre foram promovidas. Um plano rígido pode levar à frustração, uma vez que não atende às expectativas de um crescimento flexível e adaptável. O entrevistado 6 (25 anos, Auxiliar de Compras) afirmou: "Um plano de carreira deve ser visto como uma proposta de desenvolvimento que se ajusta às mudanças da vida e às novas oportunidades que surgem a cada dia."

A percepção de que o desenvolvimento profissional deve ser um processo contínuo está cada vez mais presente entre os jovens. Eles desejam feedback regulares e avaliações que os ajudem não só a crescer na empresa, mas também a se desenvolver como profissionais completos. Segundo a literatura, essa busca por um modelo de carreira não linear, que envolve diversas oportunidades de aprendizado e habilidade, é crucial para manter os jovens engajados e motivados em seus papéis (Souza e Mendes, 2022).

4.5 Estabilidade X Mudança

Observou-se um equilíbrio entre os entrevistados que valorizam estabilidade com oportunidades de inovação e os que preferem mudanças constantes como estímulo à aprendizagem e crescimento. Profissionais criativos e estudantes, em especial, demonstraram maior aversão à previsibilidade. Em resposta, a entrevistada 2° (22 anos, Assistente de Marketing) “mudanças sempre! Estabilidade não é bom, quero crescer e aprender sempre” e o entrevistado 6° (25 anos, Auxiliar de Compras) “busco estabilidade, faz parte da minha personalidade.”

Este padrão indica uma diversidade de perfis dentro da própria geração, o que desafia as organizações a criarem planos de carreira que combinem segurança e flexibilidade, como sugerido por Lima e Cardoso (2019).

Observou-se também que a geração Z demonstra um entendimento claro sobre a importância de equilibrar a busca por estabilidade com a disposição para mudanças. Embora muitos indivíduos expressem a necessidade de ter um emprego que proporcione segurança, também há um anseio palpável por ambientes que estimulem a inovação e a adaptação. Os profissionais criativos são frequentemente os que mais desejam experimentar e crescer em suas carreiras, desafiando a estabilidade em troca de novas oportunidades de aprendizado.

Por outro lado, aqueles que se sentem mais favoráveis à estabilidade geralmente buscam ambientes que não apenas ofereçam segurança, mas também permitam o desenvolvimento pessoal dentro de um contexto previsível. O entrevistado 6 (25 anos, Auxiliar de Compras) descreveu essa dualidade ao afirmar que “procurar estabilidade é uma parte da minha personalidade, mas também não quero me sentir preso; quero explorar e crescer ao mesmo tempo.” Essa diversidade de expectativas é um desafio que as empresas devem considerar ao desenvolver seus planos de carreira.

4.6 Receios Iniciais: Estagnação e Falta de Crescimento

Entre os principais medos relatados ao ingressar no mercado de trabalho, estão: estagnação profissional, perda da essência criativa, dificuldade em se destacar e falta de oportunidades reais. De acordo com a contribuição do entrevistado 5° (23 anos, estagiário em engenharia civil) “medo de não conseguir me destacar em um ambiente competitivo.”

Esses receios apontam para a necessidade urgente de políticas organizacionais de integração, desenvolvimento e acompanhamento personalizado de talentos, como propõem Souza e Mendes (2022).

Os receios iniciais relatados pelos entrevistados refletem um paradoxo entre a ansiedade e a ambição que define a geração Z. Muitos jovens sentem medo de lutar arduamente por uma posição no mercado de trabalho apenas para descobrir que estão estagnados em um papel que não os desafia ou oferece oportunidades significativas. A insegurança associada à ideia de estagnação profissional pode levar a uma sensação de frustração, dificultando a capacidade dos jovens de se adaptarem a um ambiente que exige resiliência e inovação constantes.

Esses receios enfatizam a importância de um acompanhamento continuado e um suporte sólido das empresas, que podem ajudar a mitigar a sensação de estagnação. Políticas de desenvolvimento profissional, programas de mentoria e feedback regular são essenciais para garantir que os jovens se sintam valorizados e reconhecidos em suas contribuições. Como sugerido por Souza e Mendes (2022), construir um ambiente que propicie crescimento e aprendizado contínuo pode transformar as ansiedades iniciais em motivação e proatividade, resultando em uma força de trabalho mais engajada e produtiva.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chegando ao final dessa pesquisa, entende-se que os resultados apresentados evidenciam a importância de um plano de carreira estruturado, para suprir as expectativas e necessidades aos jovens da geração Z. As entrevistas destacam que para esses jovens, não basta apenas um crescimento dentro das organizações, eles buscam um ambiente que contenha desafios que façam com que eles saiam da zona de conforto, que tenha desenvolvimento contínuo de suas habilidades sejam elas técnicas ou comportamentais e oportunidades de mudança.

Entende-se que é necessário que as empresas adaptem os seus processos e estruturas, investindo em planos de desenvolvimento personalizados, atrelados com a identidade dos colaboradores, juntamente com os objetivos organizacionais. Durante a pesquisa, foi possível identificar alguns desafios enfrentados por essa geração ao ingressarem no mercado de trabalho, sendo eles a dificuldade de conciliar a vida profissional com a pessoal, o receio de estar estagnado no mesmo cargo e ter um ambiente que possua autonomia e supervisão. Diante desse cenário, reforça-se que a liderança e os departamentos de RH devem investir na criação de estratégias de gestão de carreira, capazes de atender de forma efetiva as demandas dessa geração.

Entende-se que esse artigo traz contribuições para os estudos sobre a temática da geração Z, possibilitando conhecer mais sobre essa geração e sua visão referente ao mercado de trabalho e o impacto do plano de carreira na sua satisfação profissional, identificando estratégias a serem utilizadas na retenção de talentos. Sendo assim, o estudo trabalha com as vertentes das entrevistas como base para possíveis futuros estudos com intenção de explorar práticas inovadoras de desenvolvimento de carreira nas organizações corporativas.

Esse artigo dispõe de contribuições relevantes para gestão de pessoas e estratégias organizacionais. As evidências do artigo nos levam a concluir que a Geração Z, que valoriza o desenvolvimento contínuo, busca construir planos de carreira flexíveis e adaptáveis as suas expectativas. Nesse contexto, a empresa estudada precisa reestruturar seus modelos lineares e rígidos de crescimento profissional, não são eficientes para reter esses jovens. O apoio nesse início de carreira é essencial, fornecer feedbacks contínuos e desenvolvimento desses profissionais.

Apesar das contribuições desse trabalho, ele apresenta limitações na pesquisa, que se centralizou em uma única empresa que pode não refletir a realidade em outros estabelecimentos. Além disso, a abordagem qualitativa utilizada pode limitar a generalização dos dados coletados.

Para continuar o aprofundamento desse tema, pode-se seguir com a ampliação do estudo em outras empresas, de regiões e segmentos diferentes, além de realizar questionários quantitativos e qualitativos para uma melhor análise dos dados. Também é importante entender como as novas tecnologias, como a inteligência artificial, podem influenciar a vida profissional dessa geração.

REFERÊNCIAS

CANTU, Miriã Dal Molin; BORGES, Maria de Lourdes. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO. No mercado de trabalho o estudo das contribuições da Psicologia Organizacional no contexto da Geração Z, [s. l.], p. 1-23, 2024. Recuperado de <https://repositorio.unilasalle.edu.br/handle/11690/4071>

COLET, Daniela Siqueira; MOZZATO, Anelise Rebelato. “Nativos digitais”: características atribuídas por gestores à Geração Z. Propõe-se apresentar as características atribuídas aos trabalhadores da geração Z, sob o ponto de vista dos gestores de gestão de pessoas., [s. l.], p. 1-16, 2019. Recuperado de <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/5020>

DE SOUZA PEDROSO, Júlia; DA SILVA, Kauana Soares; DOS SANTOS, Laiza Padilha. Pesquisa descritiva e pesquisa prescritiva. **JICEX**, v. 9, n. 9, 2017.

DELGADO, P. O estudo de caso na investigação qualitativa: do desenho à aplicação. *InterAção*, v. 10, n. 1, p. 81–90, 2019. Disponível em: Vista do O estudo de caso na investigação qualitativa: do desenho à aplicação

DRUMOND, Thais Diniz Reis; ITUASSU, Cristiana Trindade; SOLIANI, Rodrigo Duarte; OLIVEIRA, Pollyana Rufino de Souza; MONTILHA, Herika Fernanda Dantas; LIMA JUNIOR, Francisco Bezerra de. Geração Y no ambiente organizacional: convergências e dissensos na pesquisa científica brasileira. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 1000–1015, out./dez. 2020. Disponível em: <https://revistas.fgv.br/cadernosebape/article/view/81237>. Acesso em: 16 abr. 2025.

DRUMOND, Thais Diniz Reis; ITUASSU, Cristiana Trindade; SOLIANI, Rodrigo Duarte; OLIVEIRA, Pollyana Rufino de Souza; MONTILHA, Herika Fernanda Dantas; LIMA JUNIOR, Francisco Bezerra de. Geração Y no ambiente organizacional: convergências e dissensos na pesquisa científica brasileira. *Revista Gestão e Secretariado – GeSec*, São Paulo, v. 14, n. 7, p. 11246–11267, 2023. Disponível em: <http://doi.org/10.7769/gesec.v14i7.2405>. Acesso em: 16 abr. 2025

GUAZI, T. S. Diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas em investigações científicas. *Revista Educação, Pesquisa e Inclusão*, [S. l.], v. 2, 2021. DOI: 10.18227/2675-3294repi.v2i0.7131. Disponível em: <https://revista.ufr.br/repi/article/view/e202114>. Acesso em: 15 maio. 2025.

JACQUES, Thiago de Carvalho; PEREIRA, Gilberto Braga; FERNANDES, Adriana Lopes; OLIVEIRA, Daysa Andrade. Geração Z: peculiaridades geracionais na cidade de Itabira-MG. *Revista de Pesquisa em Ciências da Administração – RPCA*, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 67–85, jul./set. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v9i3.528>. Acesso em: 16 abr. 2025.

JUNG, H. S.; RAMOS, R. C. O estudo de caso em pesquisas de abordagem qualitativa: possibilidade para a compreensão de fenômenos complexos. *Revista Pedagógica*, v. 26, n. 1, p. e8278, 2024. Disponível em: O ESTUDO DE CASO EM PESQUISAS DE ABORDAGEM QUALITATIVA: possibilidade para a compreensão de fenômenos complexos | Revista Pedagógica

LIMA, Emly Thomaz; BONIOLO, Maitê Cristina; SILVA, Thaís de Carvalho Midões e; OLIVEIRA, Margibel Adriana de. GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO: FATORES QUE INCENTIVAM A MOTIVAÇÃO DOS JOVENS NAS ORGANIZAÇÕES. *REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE*, v. 2, n. 6, jun. 2022.

LIMA, Fernanda G.; CARDOSO, Lucas M. Estabilidade ou mudança? As preferências da geração Z quanto à construção de suas carreiras. *Revista de Comportamento Organizacional*, v. 7, n. 3, p. 88-101, 2019.

MARTINS, Renata S.; OLIVEIRA, Paulo H. Planos de carreira e retenção de talentos: percepções da geração Z. *Revista Brasileira de Carreiras*, v. 8, n. 2, p. 134-150, 2020.

NOVAIS, Fabiana *et al.* RETENÇÃO DE TALENTOS COM ENFOQUE NA GERAÇÃO Z. **GERAÇÃO Z**, [s. l.], 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/14297/1/Artigo%20RETEN%C3%87%C3%83O%20DE%20TALENTOS%20COM%20ENFOQUE%20NA%20GERA%C3%87%C3%83O%20Z.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2025.

OLIVEIRA, Mabel *et al.* Gestão de Carreiras. **Perspectivas para o colaborador do**

tradicional ao contemporâneo, [s. l.], 20 abr. 2025. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Marcello-Calvosa/publication/356508397_CARREIRAS_CONTEMPORANEAS_EM_NOVAS_MODALIDADES_DE_CARREIRA_Palavras-chave_Gestao_de_Pessoas_Gestao_de_Carreiras_Desenvolvimento_de_Carreira/links/619ed237a0d7893aa31c9b10/CARREIRAS-CONTEMPORANEAS-EM-NOVAS-MODALIDADES-DE-CARREIRA-Palavras-chave-Gestao-de-Pessoas-Gestao-de-Carreiras-Desenvolvimento-de-Carreira.pdf. Acesso em: 10 abr. 2025.

SILVA, Flávio Augusto da; SILVA, Jerson Joaquim da (orientador). Geração Z no mercado de trabalho. *Revista Gestão Empresarial em Foco*, [S. l.], v. 1, n. 1, 2023. Disponível em: <https://www.revistagestaoempresarialemfoco.com.br>. Acesso em: 16 abr. 2025.

SOUZA, Gabriela T.; MENDES, Rafael L. Desafios e apoios no início da carreira: percepções da geração Z. *Revista de Psicologia do Trabalho e das Organizações*, v. 18, n. 2, p. 150-165, 2022.

SEBRAE. Plano de carreira: o que é e como criar um: Entenda como o plano de carreira deve unir os objetivos do funcionário e da empresa e como, assim, o crescimento de ambos é potencializado. *Pessoas | GESTÃO DE PESSOAS*, 25/04/2023 Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/plano-de-carreira-o-que-e-e-como-criar,66d839f5192ed510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 25 março. 2025.

Souza, C. E. C. de., & Weiler, T. K. R. (2025). A Influência da Geração Z nas Organizações. *Revista Ciência Da Sabedoria*, 4(1), e72. Recuperado de <https://revista.faciencia.com.br/index.php/rcs/article/view/72>

SILVA, Franciele de Souza Ribeiro; BUENO, Thaina Ferreira. Plano de Carreira Empresarial. – Acesso em: 16 abr. 2025.

Souza, C. E. C. de., & Weiler, T. K. R. (2025). A Influência da Geração Z nas Organizações. *Revista Ciência Da Sabedoria*, 4(1), e72. Recuperado de <https://revista.faciencia.com.br/index.php/rcs/article/view/72> - Acesso em 17 abr. 2025.

SOUZA, Igor. Como atrair e reter talentos da geração Z: desafios e estratégias para profissionais de RH. PONTOGO, 10 mar. 2025. Disponível em: <https://Como atrair e reter talentos da geração Z: desafios e estratégias para profissionais de RH | PontoGO>. Acesso em: 17 abr. 2025.

TORRES, Aline M.; ALMEIDA, Rodrigo P. Expectativas da geração Z em relação ao ambiente de trabalho: um estudo com jovens profissionais. *Revista Gestão & Sociedade*, v. 15, n. 41, p. 204-221, 2021.

VALADÃO, Julia. OS DESAFIOS DA GESTÃO DE CARREIRA DOS JOVENS DA GERAÇÃO Z NAS ORGANIZAÇÕES. **Curso de Administração**, [s. l.], 2022. Disponível em: <http://bib.pucminas.br:8080/pergamumweb/vinculos/00000f/00000f43.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2025.