IMPACTO DA ENTRADA DA GERAÇÃO Z NA GESTÃO ADMINISTRATIVA DAS EMPRESAS

Jônathan Rodrigo Nóbrega dos Santos, Kamilly Aparecida dos Santos Costa, Valentina Oliveira Nascimento, Ana Carolina Marini Figueira dos Santos.

Fundação Vale Paraibana de Ensino, Colégios Univap – Unidade Centro, Curso Técnico em Administração, Rua Paraibuna, 75, Centro, São José dos Campos – SP, Brasil, jonathanrodrigo132@gmail.com; kamillyap.santos@gmail.com; valen10academico@gmail.com; prof.carolinamarini@gmail.com

Resumo

Este trabalho analisa os impactos da entrada da Geração Z na gestão administrativa das empresas, considerando suas características, expectativas e a percepção de gestores e profissionais dessa geração. A pesquisa foi desenvolvida por meio de revisão bibliográfica e abordagem quantitativa, com a participação de gestores de diferentes empresas e profissionais da Geração Z que atuam no mercado de trabalho. Os resultados indicam que a presença dessa geração está relacionada a mudanças nas práticas de gestão, especialmente no uso de tecnologias, na comunicação, na flexibilidade e na inovação. Também foram identificados desafios relacionados à adaptação às normas organizacionais, à necessidade de feedback e à convivência entre diferentes gerações. Conclui-se que a Geração Z pode contribuir para a modernização das organizações, ao mesmo tempo em que exige adaptações nas práticas de gestão e nas relações de trabalho.

Palavras-chave: Impacto. Geração Z. Gestão administrativa. Mercado de trabalho.

Área do Conhecimento: Técnico em Administração.

Introdução

A entrada da Geração Z no mercado de trabalho vem trazendo mudanças para as empresas e para a forma como as relações profissionais acontecem. A Geração Z é formada, aproximadamente, por pessoas nascidas entre 1995 e 2010, que cresceram em um período marcado pelo avanço da internet, das redes sociais e das tecnologias digitais (Santos, 2025). Esse contato com a tecnologia desde cedo influencia a maneira como esses jovens se comunicam, aprendem, buscam informações e se relacionam com o ambiente ao seu redor. Com a presença cada vez maior dessa geração nas organizações, surgem novos desafios para a gestão administrativa, principalmente em relação à adaptação das empresas às suas características e expectativas.

Uma das principais características da Geração Z é a facilidade com o uso de tecnologias. Segundo Prensky (2001), os chamados “nativos digitais” são indivíduos que cresceram cercados por tecnologias digitais, o que influencia diretamente sua forma de aprender, se comunicar e processar informações. De acordo com Castells (2012), a sociedade atual é estruturada em torno das tecnologias de informação e comunicação, transformando a maneira como as pessoas se relacionam e constroem suas experiências sociais. Nesse contexto, a Geração Z apresenta facilidade no uso de ferramentas digitais, rapidez no acesso à informação e adaptação às novas tecnologias, características que também influenciam seu comportamento no ambiente profissional.

Além da relação com a tecnologia, a Geração Z apresenta características e expectativas específicas em relação ao ambiente de trabalho. Esses jovens valorizam a autonomia, a flexibilidade, a diversidade, a inclusão e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Segundo Ferreira (2026), a Geração Z busca qualidade de vida no trabalho e não considera o emprego apenas como uma fonte de renda, mas também como parte de seu bem-estar. Além disso, demonstra interesse por aprendizado contínuo, crescimento profissional, inovação e novas tecnologias. Outro aspecto importante é a busca por empresas que possuam valores com os quais se identifiquem, como responsabilidade social e sustentabilidade. Essas características fazem com que essa geração apresente novas expectativas em relação à dinâmica de trabalho entre funcionários e organizações.

A entrada da Geração Z no mercado de trabalho também influencia a forma como as empresas organizam suas atividades, lideram suas equipes e desenvolvem suas práticas de gestão. Segundo Ferreira (2026), as organizações precisam adaptar sua cultura e seus modelos de liderança para acompanhar as mudanças trazidas por essa geração. A busca por diálogo, flexibilidade, participação, crescimento e desenvolvimento profissional faz com que muitos jovens valorizem oportunidades que ofereçam mais do que apenas estabilidade. Dessa forma, a presença da Geração Z pode contribuir para mudanças na gestão, na cultura organizacional e na relação entre gestores e funcionários, especialmente diante da convivência entre diferentes gerações no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, estudar a entrada da Geração Z no mercado de trabalho é importante para a área da Administração, pois permite compreender as mudanças que estão acontecendo dentro das organizações e os desafios relacionados à gestão de diferentes gerações. Conhecer as características e expectativas desses jovens pode auxiliar as empresas na criação de estratégias de liderança, comunicação, desenvolvimento e retenção de talentos mais adequadas às novas demandas profissionais. Além disso, compreender tanto a percepção dos jovens quanto a visão dos gestores pode contribuir para identificar desafios e oportunidades na relação entre as diferentes gerações presentes no ambiente organizacional.

Portanto, este trabalho tem como objetivo geral analisar os impactos da entrada da Geração Z na gestão administrativa das empresas, considerando as características, expectativas e comportamentos dessa geração no mercado de trabalho, bem como a percepção de gestores e de pessoas pertencentes à Geração Z sobre as mudanças nas relações e práticas organizacionais.

Metodologia

A pesquisa foi desenvolvida por meio de abordagem bibliográfica sobre temas como Geração Z e sua relação com o mercado de trabalho, abordando conceitos, características, comportamento profissional, relação com a tecnologia, expectativas em relação ao ambiente de trabalho e impactos nas práticas de gestão, liderança e convivência entre diferentes gerações. As informações obtidas nessa etapa serviram como base para a fundamentação teórica e para a elaboração dos instrumentos de pesquisa.

Foram realizadas também duas pesquisas quantitativas, sendo estas com gestores e profissionais da Geração Z. A primeira foi realizada com cinco gestores de diferentes empresas, selecionados com o objetivo de compreender a percepção desses profissionais sobre a presença da Geração Z no mercado de trabalho e seus impactos na gestão. A coleta foi realizada entre os dias 5 e 12 de agosto de 2026, por meio de questionário direcionado. As questões abordaram a presença de profissionais da Geração Z nas empresas, suas características, influência na comunicação e inovação, benefícios e desafios para a gestão e convivência entre diferentes gerações. As respostas foram analisadas considerando as percepções apresentadas pelos gestores e os aspectos recorrentes entre os participantes.

A segunda foi realizada com 84 profissionais pertencentes à Geração Z, residentes em São José dos Campos - SP e que atuavam no período da coleta. O questionário foi aplicado por meio do *Google Forms*, entre os dias 5 e 12 de agosto de 2026, e contou inicialmente com uma pergunta-filtro para garantir que os participantes correspondessem ao público definido para a pesquisa. O instrumento abordou a percepção dos jovens sobre as mudanças na gestão, características da geração no ambiente profissional, comunicação, inovação, benefícios e desafios, preferências relacionadas ao trabalho e convivência entre diferentes gerações.

Para contextualizar o município pesquisado, foram consultados dados oficiais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e da Prefeitura de São José dos Campos. A estimativa populacional mais recente disponível para o município corresponde a 727.078 habitantes em 2025. Para dados por faixa etária, foram considerados os dados do Censo Demográfico de 2022, que registrou 144.730 pessoas entre 15 e 29 anos no município. Esse número foi utilizado apenas como referência da população jovem, pois não corresponde exatamente ao recorte etário adotado para definir a Geração Z neste estudo.

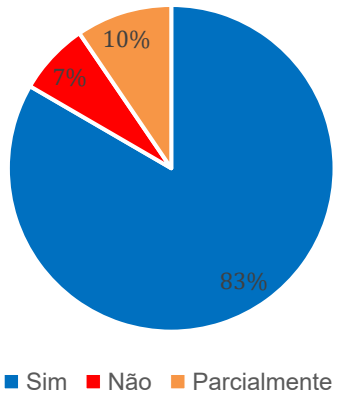
Após a coleta, os dados foram organizados e analisados de acordo com a natureza de cada pesquisa. Por fim, os resultados das duas pesquisas foram comparados, buscando identificar aproximações e diferenças entre a visão dos gestores e a dos profissionais da Geração Z sobre os impactos dessa geração na gestão das empresas.

Resultados

A pesquisa contou com 84 participantes e buscou identificar como a Geração Z está sendo percebida no ambiente de trabalho e nas práticas de gestão. Entre os participantes, 69% eram do sexo feminino e 31% do sexo masculino. Em relação à idade, 61% tinham entre 16 e 20 anos, 24% entre 21 e 25 anos, 10% entre 26 e 30 anos e 5% tinham 31 anos. A média de idade dos participantes foi de aproximadamente 21 anos.

Os resultados mostram que 83% dos participantes percebem mudanças na gestão das empresas relacionadas à presença da Geração Z, enquanto 10% consideram que essas mudanças ocorrem parcialmente e 7% não percebem mudanças. Esse resultado representa a percepção dos próprios profissionais sobre suas experiências no ambiente de trabalho atual, não uma comparação histórica com períodos anteriores à entrada dessa geração no mercado. Para ampliar essa percepção, a pesquisa com os gestores buscou identificar como a presença desses profissionais é observada dentro das organizações.

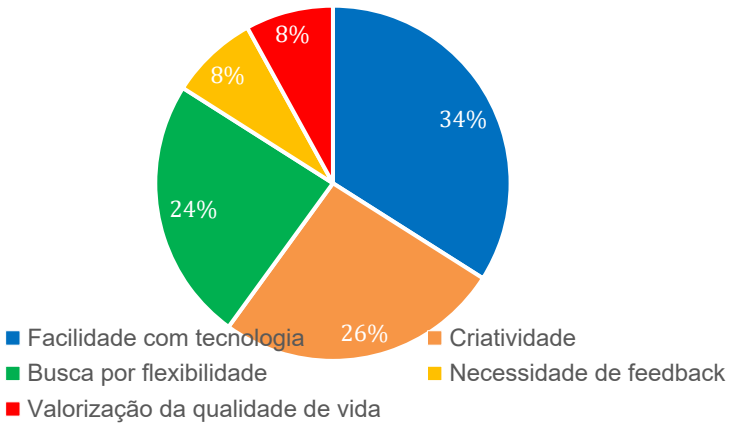
Figura 1 – Acredita que a entrada da Geração Z está mudando a gestão das empresas



Fonte: Próprios Autores (2026).

Entre as características mais associadas à Geração Z, a facilidade com tecnologia foi a mais citada, com 34%, seguida pela criatividade, com 26%, e pela busca por flexibilidade, com 24%. A necessidade de feedback e a valorização da qualidade de vida foram indicadas por 8% dos participantes cada.

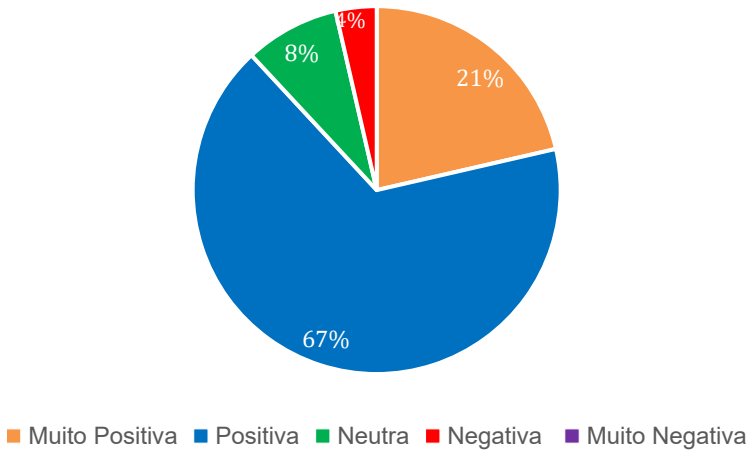
Figura 2 - Características da Geração Z que mais impactam o ambiente de trabalho



Fonte: Próprios Autores (2026).

Quanto à comunicação das empresas, 67% dos participantes a avaliaram como positiva, 21% como muito positiva, 8% como neutra e 4% como negativa. Não foram registradas respostas para a opção muito negativa.

Figura 3 – Avaliação da influência da Geração Z na comunicação dentro das empresas



Fonte: Próprios Autores (2026).

Os resultados apresentados a seguir referem-se à percepção dos gestores participantes da pesquisa. O questionário aplicado contou com perguntas fechadas e abertas, permitindo identificar tanto dados objetivos quanto as percepções dos gestores sobre a atuação da Geração Z nas empresas.

Em relação à contratação de profissionais da Geração Z, a maioria dos gestores apresentou uma percepção favorável. Entre os pontos positivos citados, destacaram-se a facilidade com tecnologia, a rapidez para aprender novas ferramentas e processos, a criatividade, a capacidade de adaptação e o interesse pelo desenvolvimento profissional. Também foi mencionada a contribuição desses profissionais para a inovação e para a troca de novas ideias dentro das equipes.

Apesar da avaliação positiva, alguns desafios também foram apontados pelos gestores. Entre eles, destacaram-se a adaptação a ambientes mais rígidos, o uso do celular durante o trabalho, a necessidade de feedback frequente e algumas expectativas relacionadas ao crescimento profissional. As respostas indicam que esses desafios estão mais ligados à adaptação ao ambiente e às relações de trabalho do que à capacidade técnica dos profissionais.

Sobre a contribuição da Geração Z para a inovação nos processos administrativos, entre os cinco gestores analisados, três consideraram que a Geração Z contribui para a inovação, enquanto dois demonstraram não ter uma percepção definida sobre essa contribuição. Nas respostas abertas, os gestores relacionaram essa contribuição principalmente à facilidade com tecnologias, à busca por novas formas de realizar tarefas e ao uso de ferramentas digitais e de inteligência artificial. Também foi destacado que a inovação depende da combinação entre os conhecimentos e experiências de diferentes gerações.

Quanto aos desafios para a gestão, foram citadas principalmente as diferenças de comunicação, a adaptação à cultura organizacional, a necessidade de orientação para profissionais em início de carreira, a expectativa por crescimento e reconhecimento e a valorização do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Alguns gestores também apontaram que essas diferenças podem gerar conflitos quando a empresa apresenta resistência a mudanças.

Discussão

Os resultados mostram que a presença da Geração Z está relacionada a mudanças na gestão das empresas, principalmente pela facilidade com tecnologia, criatividade e busca por flexibilidade. Essa percepção está de acordo com Prensky (2001), que relaciona os chamados nativos digitais à familiaridade com tecnologias e novas formas de aprendizagem. Também se aproxima de Ferreira (2026), que destaca a busca dessa geração por flexibilidade, qualidade de vida e desenvolvimento

profissional. Dessa forma, os resultados reforçam que as empresas precisam considerar novas expectativas na organização do trabalho.

A influência positiva da Geração Z na comunicação e sua contribuição para a inovação também aparecem nos resultados. Os gestores relacionaram essas características principalmente à facilidade com ferramentas digitais, à adaptação a novas tecnologias e à busca por formas diferentes de realizar as atividades. Esse resultado pode ser relacionado a Castells (2012), que aponta a importância das tecnologias de informação e comunicação nas transformações das relações sociais e profissionais. No entanto, as respostas dos gestores também mostram que a inovação não depende apenas da Geração Z, mas da troca de conhecimentos entre profissionais de diferentes gerações.

A comparação entre as respostas dos jovens da Geração Z e dos gestores mostra que algumas características são vistas de maneiras diferentes no dia a dia da empresa. A necessidade de feedback, por exemplo, foi apontada por apenas 8% dos profissionais da Geração Z como algo que causa impacto no trabalho. Por outro lado, os gestores destacaram que a necessidade de feedback frequente é um dos maiores desafios para liderar esses jovens. Essa diferença mostra que uma exigência importante para os chefes não é percebida da mesma forma pelos próprios jovens.

Na parte da tecnologia, as opiniões foram mais parecidas. A facilidade com tecnologias foi a característica mais votada pela Geração Z, com 34% das respostas, e os gestores também elogiaram esse ponto. Além disso, três dos cinco gestores entrevistados acham que a Geração Z ajuda a trazer inovação para o trabalho administrativo, usando ferramentas digitais e inteligência artificial. Porém, dois gestores não souberam definir se isso acontece ou não, o que prova que os efeitos da chegada dessa geração mudam de uma empresa para outra.

A comunicação traz outra diferença importante. Enquanto 88% dos jovens da Geração Z acham que a sua presença melhora a comunicação dentro das empresas, os gestores apontam os problemas de comunicação como um desafio na convivência entre as idades. Portanto, os resultados deixam claro que não dá para analisar a Geração Z apenas pela opinião dos próprios jovens. A convivência cria visões diferentes sobre as mesmas atitudes, exigindo que a gestão passe por um processo de troca e adaptação mútua.

Conclusão

Este estudo mostrou que a entrada da Geração Z no mercado de trabalho impacta com a gestão das empresas, principalmente no uso de tecnologias, na comunicação, na flexibilidade e na inovação. Analisar as respostas dos jovens e dos gestores juntos ajudou a encontrar onde eles concordam e onde eles discordam. Enquanto os jovens focam na facilidade com tecnologia, criatividade e busca por flexibilidade, os gestores reconhecem esses pontos, mas sofrem com desafios práticos na comunicação, nos pedidos de feedback e na aceitação das regras da empresa.

Ficou claro também que a opinião isolada dos jovens da Geração Z não seria suficiente para entender o cenário real. Por isso, ouvir o lado dos gestores foi fundamental. Essa escolha permitiu ver como as atitudes dos jovens se refletem na rotina real das organizações, revelando que uma mesma característica pode ser muito boa para o funcionário, mas exigir um grande esforço de adaptação por parte da empresa.

Assim, a pesquisa atingiu o seu objetivo ao analisar os impactos da Geração Z na administração, mostrando que a chegada deles muda as relações de trabalho. Os resultados indicam que misturar funcionários de idades diferentes pode ajudar na inovação e na troca de conhecimentos, desde que as empresas deem atenção especial para a liderança, para uma comunicação clara e para a melhoria de suas rotinas.

Referências

FERREIRA, D. O. **A preparação de empreendedores sob a perspectiva das gerações X, Y e Z**. 2024. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2024. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12142/tde-05022025-181116/. Acesso em: 11 ago. 2026.

FERREIRA, J. E. **A Geração Z está mudando o mercado de trabalho.** UniFTC, 2026. Disponível em: https://www.uniftc.edu.br/noticias/a-geracao-z-esta-mudando-o-mercado-de-trabalho. Acesso em: 11 ago. 2026.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **São José dos Campos.** Cidades e Estados. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sp/sao-jose-dos-campos.html. Acesso em: 11 ago. 2026.

MCKINSEY & COMPANY. **True Gen: como a geração Z impactará as empresas de bens de consumo.** 2018. Disponível em: https://www.mckinsey.com.br/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies. Acesso em: 11 ago. 2026.

PRENSKY, M. **Digital natives, digital immigrants.** On the Horizon, v. 9, n. 5, p. 1-6, 2001. DOI: 10.1108/10748120110424816. Disponível em: https://cosc-480-ucd-f16.github.io/COSC-480-UCD/files/Prensky2001-DigitalNativesDigitalImmigrants.pdf. Acesso em: 11 ago. 2026.

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS (Município). **População.** Prefeitura de São José dos Campos. Disponível em: https://www.sjc.sp.gov.br/servicos/governanca/populacao/. Acesso em: 11 ago. 2026.