

o plano da Geração Z para o  
mundo do trabalho:  
**focado no futuro,  
em ritmo acelerado.**

  
randstad

partner for talent.

# conteúdo.

- 3 resumo.
- 6 ajuste à realidade: insegurança e um mercado de trabalho em transformação.
- 11 uma relação complexa com tecnologia e IA.
- 16 o que impulsiona a Geração Z: planos de carreira de longo prazo, passagens curtas.
- 20 conclusão & recomendações: aproveitando a ambição da Geração Z.



# resumo.

A Geração Z é ambiciosa e capaz — mas enfrenta dificuldades para conquistar seu espaço. Eles ingressam no mercado de trabalho em um período de disrupção: apesar da crescente escassez de talentos, nosso estudo mostra uma queda constante nas vagas de nível inicial em diversos setores. Os jovens profissionais enfrentam maior concorrência, mudanças tecnológicas e trajetórias de crescimento incertas.

A Inteligência Artificial (IA) intensifica ainda mais esse cenário ao automatizar muitas tarefas tradicionalmente desempenhadas por talentos juniores. Com a redução de 29 pontos percentuais nas vagas de entrada desde janeiro de 2024, a Geração Z demonstra crescente preocupação com o impacto da IA em seu futuro profissional. Ao mesmo tempo, também se mostra entusiasmada com as oportunidades que ela pode oferecer.

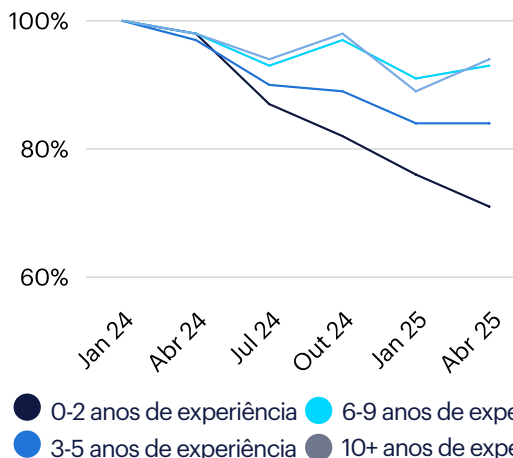
O ambiente de trabalho no qual ingressam traz um paradoxo central. A partir de uma pesquisa com 11.250 talentos e da análise de mais de 126 milhões de anúncios de vagas em todo o mundo, nosso estudo revela uma geração determinada e, ao mesmo tempo, desorientada.

## objetivos de longo prazo, permanências curtas

Os jovens buscam carreiras significativas e estão fortemente focados em seus objetivos de longo prazo, mas não se sentem confiantes para navegar nesse novo mundo do trabalho. Muitos acreditam não estar preparados e carecem de apoio, o que os leva a abrir mão de seus empregos dos sonhos.

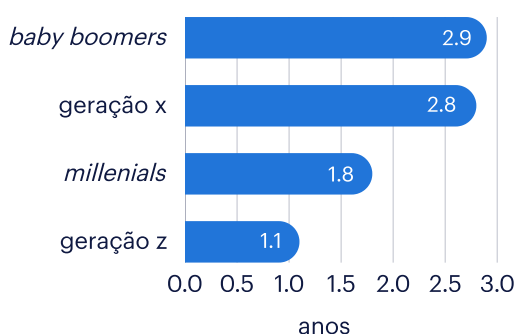
Como resultado, o tempo de permanência nos cargos está diminuindo: os jovens de hoje mudam de emprego mais rápido do que qualquer geração anterior. Embora os empregadores possam interpretar isso como falta de lealdade, nossas descobertas sugerem que se trata de uma reação a expectativas não atendidas e a um forte desejo de progresso.

## vagas de nível inicial em declínio, enquanto cargos seniores se estabilizam ou crescem\*



\*dados percentuais em relação ao número base de anúncios de vagas por nível de experiência, considerando janeiro de 2024 = 100%. Com base na análise de mais de 126 milhões de anúncios de vagas em todo o mundo.

## tempo médio de permanência durante os 5 primeiros anos de carreira



Isso gera uma mentalidade distinta: a Geração Z é confiante e entusiasmada para aprender as regras do jogo, mas rápida em seguir em frente quando o crescimento estagna.

Eles são naturalmente atraídos por setores de alto crescimento como TI, saúde e serviços financeiros, buscando alinhar suas próprias ambições à expansão acelerada dessas indústrias.

### uma geração moldada pela IA

A Geração Z está ingressando no mercado de trabalho justamente no momento em que a Inteligência Artificial (IA) transforma o cenário das carreiras iniciais. As vagas de nível inicial estão mudando rapidamente, e espera-se que os jovens colaboradores já cheguem dominando as ferramentas que estão moldando o mercado de trabalho.

Ao mesmo tempo, os talentos da Geração Z estão redefinindo a forma como o trabalho se encaixa na vida. Muitos buscam atividades paralelas (*side hustles*), seja por propósito, flexibilidade ou necessidade financeira.

Apesar das preocupações com o impacto da IA na equidade e na estabilidade das carreiras de longo prazo, eles também demonstram otimismo em relação ao papel da tecnologia na melhoria da produtividade.

À medida que os empregadores navegam em um mundo marcado pela escassez de talentos, fica cada vez mais evidente: a Geração Z não é um desafio a ser gerenciado nem um problema a ser resolvido. Em uma força de trabalho moldada pela IA e pela ambição, eles trazem uma nova visão sobre o que o trabalho pode se tornar.

Para os empregadores, a mensagem é clara: a Geração Z tem sede de crescimento e adaptação, mas precisa de apoio acessível, inclusivo e alinhado às suas ambições.

### otimismo e preocupação

Embora a Geração Z acredite fortemente em suas habilidades — com a grande maioria (79%) afirmando que consegue aprender novas competências rapidamente — quase metade relata já ter sido rejeitada para vagas devido à falta de qualificações.

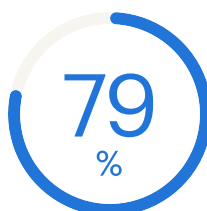
Além disso, 41% não acreditam que poderão conquistar o emprego dos sonhos por conta de sua formação (ou ausência dela), e 40% dizem que seu histórico pessoal — como fatores demográficos ou circunstâncias familiares — os impede de buscar a carreira ideal.

Embora a Geração Z valorize claramente o crescimento e a progressão de carreira, muitos jovens profissionais ainda não percebem que essa ambição depende do desenvolvimento contínuo de competências. Apenas 12% colocam isso entre suas principais prioridades, evidenciando uma oportunidade para que os empregadores reforcem a conexão entre capacitação e sucesso a longo prazo.

A Geração Z está entusiasmada com o potencial da IA: 58% se dizem empolgados com seu uso no contexto profissional. Já 55% afirmam utilizá-la para resolver problemas no trabalho — a maior proporção entre todas as gerações. No entanto, esse entusiasmo esconde uma lacuna crescente de equidade no acesso ao treinamento em IA, marcada também por uma disparidade de gênero: 58% dos homens usam a tecnologia para solucionar problemas no trabalho, contra 52% das mulheres. Esse quadro se agrava diante da crescente preocupação com o impacto da IA nos empregos a longo prazo: 46% dizem estar preocupados, em comparação a 40% relatados no nosso estudo [IA & Equidade 2024](#).



da Geração Z 'frequentemente' ou 'sempre' consideram seus objetivos de carreira de longo prazo ao avaliar uma nova função



da Geração Z afirmam que conseguem aprender novas habilidades rapidamente

## ambição e incerteza

Os talentos da Geração Z ingressam no mercado de trabalho com foco no futuro. Eles são a geração mais propensa a considerar seus objetivos de carreira de longo prazo ao avaliar uma nova função. E, entre os talentos que mudaram de emprego no último ano, a Geração Z é também a mais propensa a citar a falta de oportunidades de progressão como principal motivação.

Provavelmente por conta dessa orientação para o futuro, eles também são uma geração em constante movimento. Mais da metade dos respondentes desse grupo demográfico afirma estar ativamente em busca de emprego, e apenas um terço planeja permanecer em sua função por 12 meses. A média de permanência da Geração Z é de apenas 1,1 ano nos primeiros cinco anos de carreira (em comparação com 1,8 ano para os *Millennials*, 2,8 para a Geração X e 2,9 para os *Baby Boomers* no mesmo período).

Esse desejo de mudança é impulsionado pela percepção de falta de progressão de carreira e pela necessidade pragmática de salários mais altos, provavelmente para acompanhar a inflação — a ponto de muitos estarem dispostos a abrir mão até mesmo de valores pessoais em troca de uma função que ofereça segurança financeira. Isso se reflete ainda no fato de que os talentos da Geração Z são os menos propensos a afirmar que seu emprego atual está alinhado ao cargo dos sonhos (56% contra 63% dos *Baby Boomers*).

“A Geração Z ingressou no mercado de trabalho em um momento de grandes transformações. Embora confiante em suas competências e ambiciosa em relação ao futuro, ela enfrenta disrupções tecnológicas e incertezas econômicas. Diante da escassez de talentos, os empregadores precisam adotar medidas para atrair e reter melhor os jovens profissionais. Isso significa adotar uma abordagem colaborativa, trabalhando com essa geração para traçar planos de carreira inspiradores.”

Sander van 't Noordende,  
CEO, Randstad

Ainda assim, mesmo enquanto buscam novas funções para atender a essa ambição, 68% se esforçam para desempenhar bem em seus cargos atuais. As organizações devem observar isso — e trabalhar em conjunto para benefício mútuo, incluindo conversas que possam estimular a retenção.

Apesar da aparente disposição para fazer uma mudança na carreira, os talentos da Geração Z sentem uma marcante insegurança, segundo os dados. Mais de dois quintos afirmam não ter confiança para encontrar outro emprego.

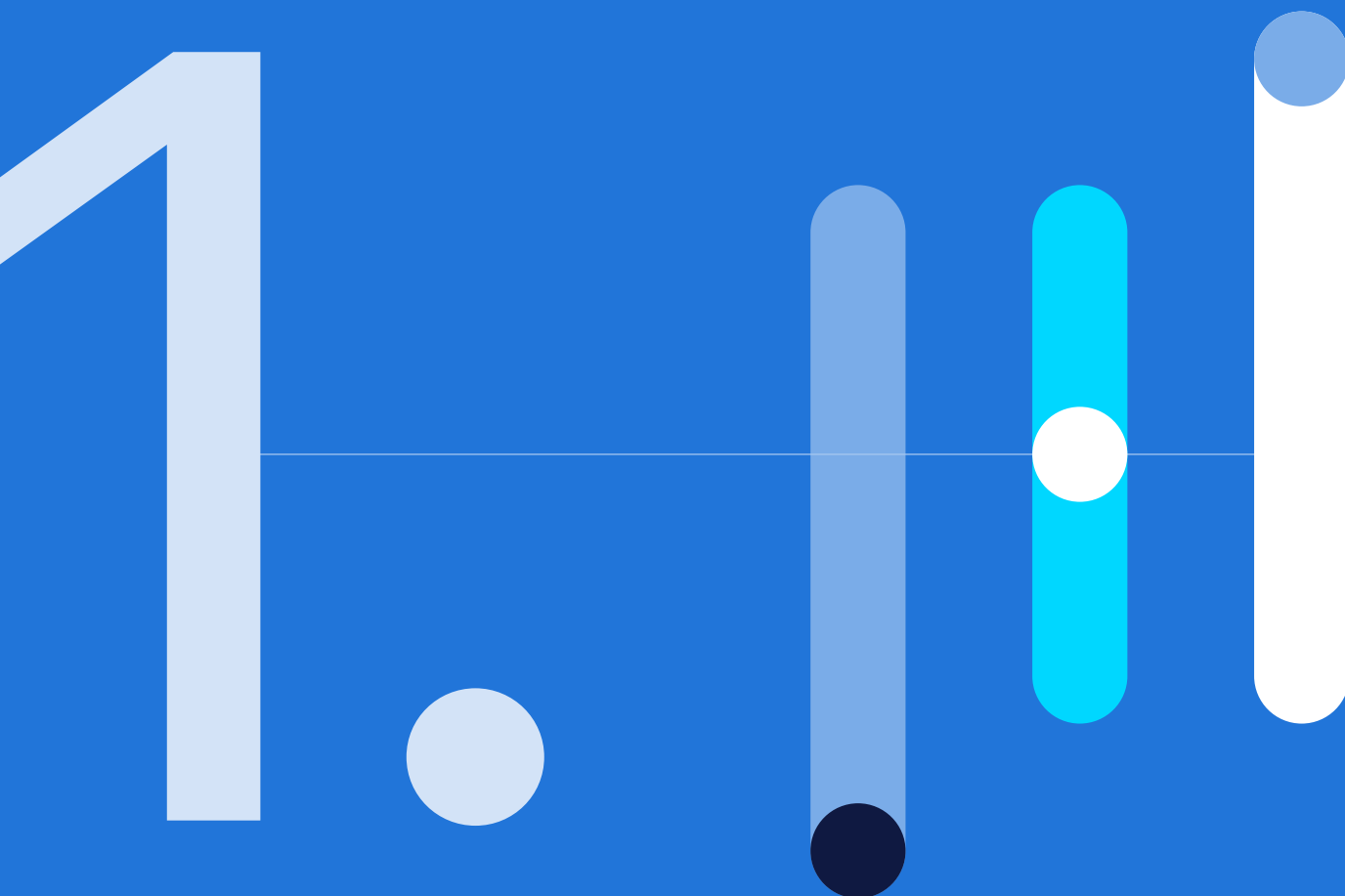
## navegando nos paradoxos da Geração Z

Para empregadores e jovens talentos, lidar com esses paradoxos é a chave para o sucesso futuro. Diante de um mercado desafiador, atrair e reter essa geração exige uma mudança estratégica.

Investir em oportunidades de carreira claras será fundamental para os empregadores — modernizar as estratégias de aprendizagem e criar uma cultura equitativa que fortaleça a confiança proporcionará às organizações um fluxo contínuo de futuros líderes produtivos e inovadores.

Já os talentos devem buscar construir e demonstrar, de forma estratégica, as habilidades que lhes permitirão prosperar nesse novo cenário, criando uma parceria poderosa para o crescimento mútuo.





ajuste à realidade:

insegurança e  
um mercado  
de trabalho em  
transformação.

Os talentos da Geração Z estão altamente focados em avançar em seu plano de carreira. No entanto, em um cenário de queda nas vagas de nível inicial, eles também tendem a ter mais falta de confiança em suas habilidades e perspectivas do que as gerações anteriores. Os empregadores precisam estar atentos e se adaptar a essas preocupações para atrair e reter melhor os profissionais dessa geração.

Com a IA e a automação digital assumindo muitas das tarefas tradicionalmente atribuídas a profissionais juniores, a própria natureza das vagas de nível inicial está sendo reconfigurada.

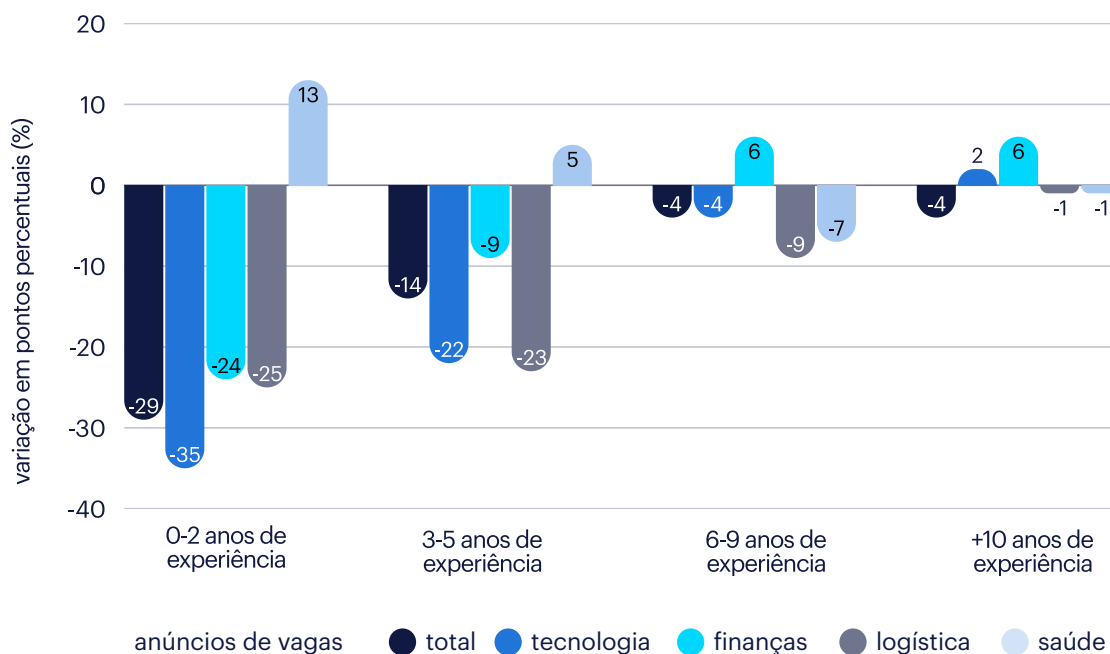
Para os talentos, isso representa a oportunidade de aproveitar suas competências digitais para apoiar a produtividade dos negócios e ampliar suas perspectivas de carreira quando as oportunidades são oferecidas. Para os empregadores, é um sinal claro de que precisam repensar como integrar e desenvolver seus futuros líderes.

Uma análise global de anúncios de vagas revela que as oportunidades para funções de nível inicial (0 a 2 anos de experiência) caíram 29 pontos percentuais desde janeiro de 2024.

Por outro lado, a demanda por talentos com no mínimo seis anos de experiência foi muito menos impactada, com alguns setores apresentando até crescimento na procura por cargos mais seniores. Essa tendência é provavelmente impulsionada, ao menos em parte, pelo avanço da automação por meio da IA e de outras tecnologias digitais.

#### onde estão as vagas? mudanças nas contratações entre níveis de experiência e setores

Variações no número de anúncios de vagas com diferentes requisitos de experiência e por setor, de janeiro de 2024 a julho de 2025.



## funções de nível inicial em declínio na maioria dos setores

Vale destacar que também observamos essa queda nos dois setores preferidos da Geração Z: tecnologia e finanças. Na área de tecnologia, as funções juniores caíram 35 pontos percentuais, com uma diferença de 37 pontos percentuais na demanda entre talentos juniores e seniores.

Os cargos mais complexos e exigentes, como os voltados para Machine Learning, ainda não oferecem muitas oportunidades para talentos em início de carreira.

No setor financeiro, houve uma redução de 24 pontos percentuais nas vagas de nível inicial, e a diferença de demanda entre posições juniores e seniores chegou a 30 pontos percentuais. Em cargos específicos, a maior disparidade foi observada entre os subscritores mais juniores e os mais experientes, atingindo 97 pontos percentuais.

O setor de logística também apresentou uma queda significativa, afetando inclusive talentos mais experientes. Já a área da saúde foge à tendência, com aumento de 13 pontos percentuais nos anúncios de vagas de nível inicial.

Esse último dado reflete a necessidade urgente das instituições de saúde em preencher postos de linha de frente em todos os níveis, tanto em profissões de cuidado quanto em funções técnicas (enfermeiros, assistentes médicos, técnicos em radiologia), enquanto, no caso da contratação de médicos, há preferência por maior senioridade.

Fora do setor de saúde, onde há menos funções de entrada que ofereçam oportunidades de aprendizado em comparação às gerações anteriores, os empregadores precisam repensar suas estratégias para identificar e desenvolver os talentos do futuro.

A Geração Z tem fortes instintos digitais, receptividade à IA e disposição para progredir — o que já oferece aos empregadores um vasto potencial a ser explorado. O sucesso dependerá de integrações mais eficientes, capacitações direcionadas e de trilhas de desenvolvimento que

liberem produtividade desde cedo, ao mesmo tempo em que sustentem o crescimento de longo prazo.

## a falta de confiança persiste

Talvez refletindo sua experiência em um mercado de trabalho desafiador, os dados mostram que os talentos da Geração Z demonstram preocupações ao buscar novas oportunidades: 41% afirmam não ter confiança para encontrar outro emprego — a maior proporção entre todas as gerações pesquisadas. No entanto, suas preocupações vão além da queda nas vagas de nível inicial.

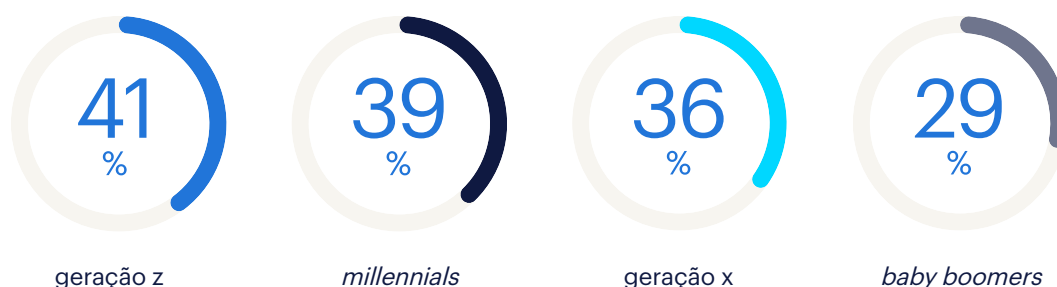
Cerca de dois em cada cinco não acreditam que poderão alcançar o emprego dos sonhos por conta de sua formação — ou da falta dela —, proporção significativamente maior do que a observada em outras gerações.

Da mesma forma, 40% afirmam que seu histórico pessoal — como fatores demográficos ou circunstâncias familiares, por exemplo — os impede de perseguir a carreira ideal. Esse percentual é quase o dobro do registrado entre os *Baby Boomers* (24%) que expressam a mesma percepção. Essa preocupação também é mais propensa entre os homens da Geração Z: 43% compartilham esse sentimento (em comparação com 38% das mulheres).

Os empregadores devem observar que esse sentimento de falta de confiança convive com alta mobilidade, sugerindo que a ambição de longo prazo frequentemente supera a hesitação. Mesmo quando a confiança é baixa, os talentos da Geração Z podem buscar novas funções se perceberem falta de oportunidades no ambiente atual.

Os níveis de confiança aumentam com a idade e a experiência, mas, diante da crescente escassez de talentos, as organizações precisam criar ambientes de trabalho equitativos, treinamentos direcionados e planos de carreira claros que inspirem os jovens profissionais — e que os façam acreditar em sua capacidade de sucesso, independentemente de sua origem. Essa será a chave para construir um *pipeline* de talentos sustentável.

## não me sinto confiante para encontrar outro emprego





## mais concessões, menos comprometimento

As escolhas profissionais da Geração Z são frequentemente marcadas por concessões. Quase metade (44%) afirma que sua função atual não está alinhada à carreira dos sonhos — a maior proporção entre todas as gerações.

Mais de um terço (37%) já se arrepende da escolha do setor. Pressões financeiras e a limitação de vagas de nível inicial podem estar forçando esses jovens a aceitar funções que não refletem totalmente seus objetivos.

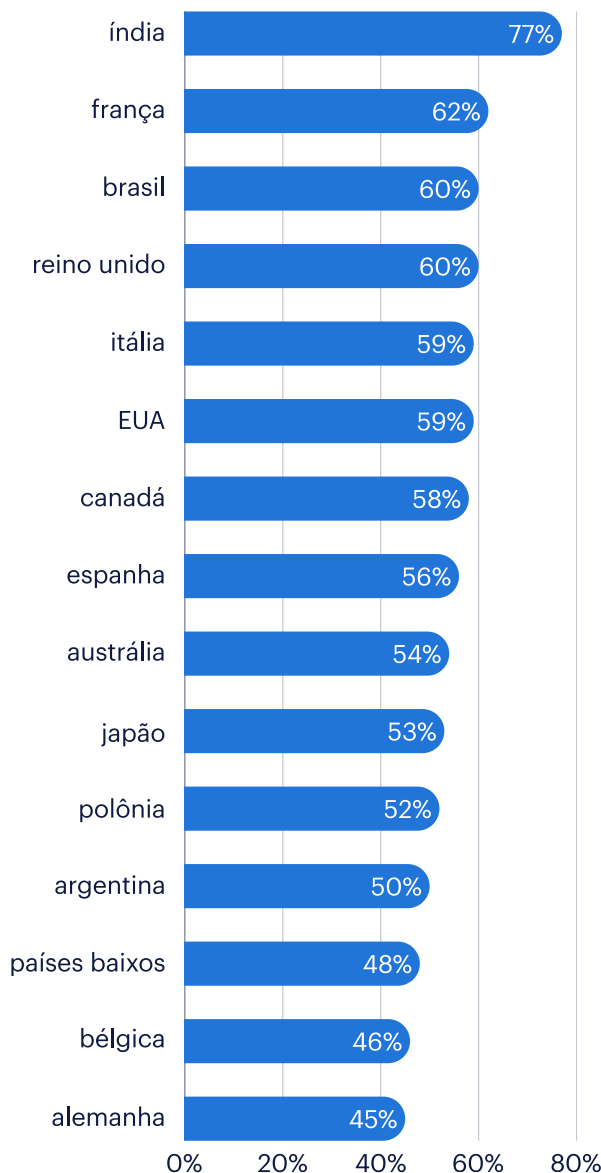
Essa disposição para ceder também se manifesta em seus valores. Três em cada cinco colaboradores da Geração Z dizem que aceitariam um emprego que não esteja alinhado com seus valores pessoais se a remuneração e os benefícios fossem atrativos — proporção significativamente maior do que a dos *Baby Boomers* (49%).

Mesmo ao renunciar a isso, os talentos da Geração Z continuam entregando resultados: 68% dizem trabalhar com eficiência. No entanto, a motivação conta outra história: apenas 64% se sentem totalmente engajados e 54% procuram novas funções com regularidade.

Essa mistura de ambição, desalinhamento e visão de curto prazo está redefinindo o conceito de lealdade. A Geração Z pode estar performando nos indicadores, mas muitos já estão planejando sua saída.

Para os empregadores, isso significa que os sinais tradicionais de desengajamento podem não se aplicar mais — e que reter os melhores talentos exigirá trilhas de carreira mais claras e aceleradas, alinhadas ao propósito pessoal, e não apenas ao desempenho.

## percentual da geração z em diferentes mercados que afirma que seu emprego atual está alinhado à carreira dos sonhos



## a ascensão das atividades paralelas

A falta de vagas de nível inicial também pode explicar por que a Geração Z tem menos probabilidade de atuar em um único emprego tradicional em tempo integral do que a média global (45% vs. 51%) — e bem menos do que a Geração X (61%) e os *Millennials* (60%). Essa tendência se repete em todos os países pesquisados.

Ainda assim, 24% dos respondentes da Geração Z afirmam que ter um emprego em tempo integral continua sendo seu objetivo, mas essa proporção é significativamente menor do que entre as gerações mais velhas.

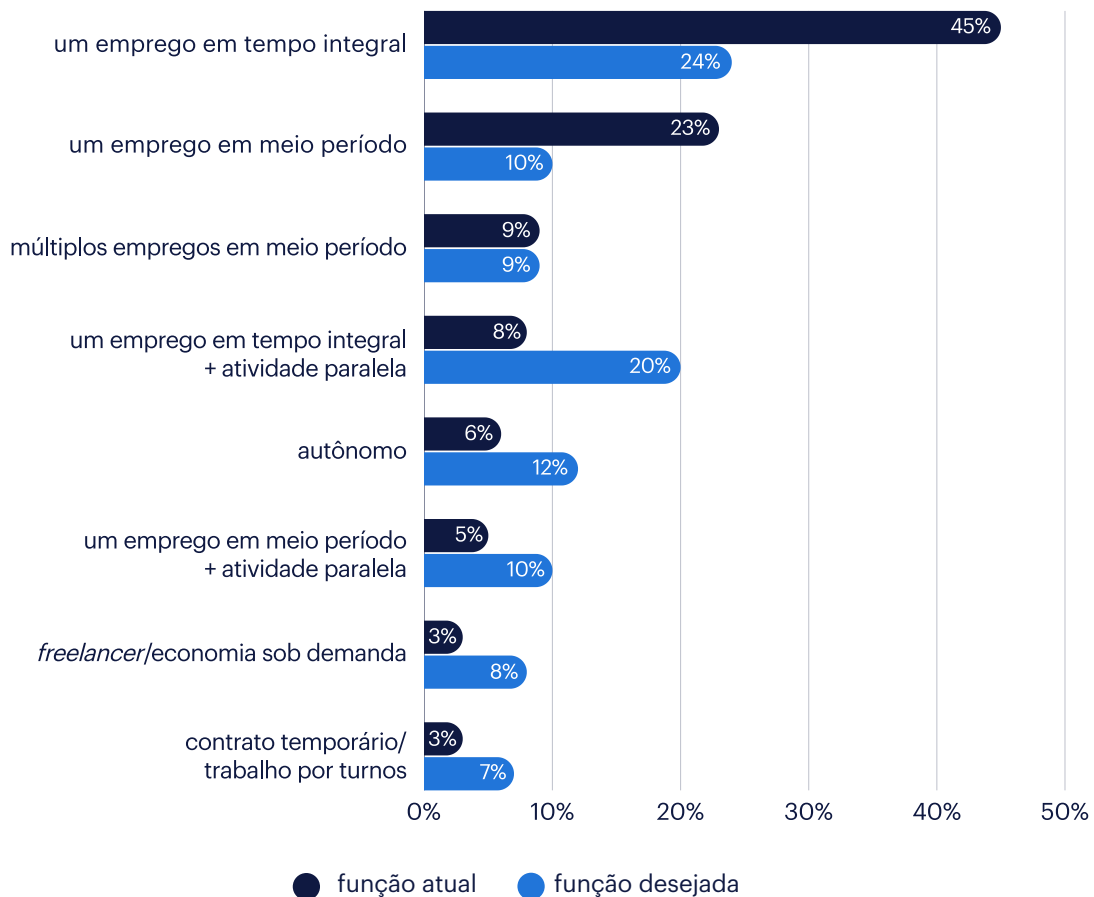
Entre os talentos da Geração Z que já estão empregados em tempo integral, 31% prefeririam combinar esse trabalho com uma atividade paralela (*side hustle*) — um segundo

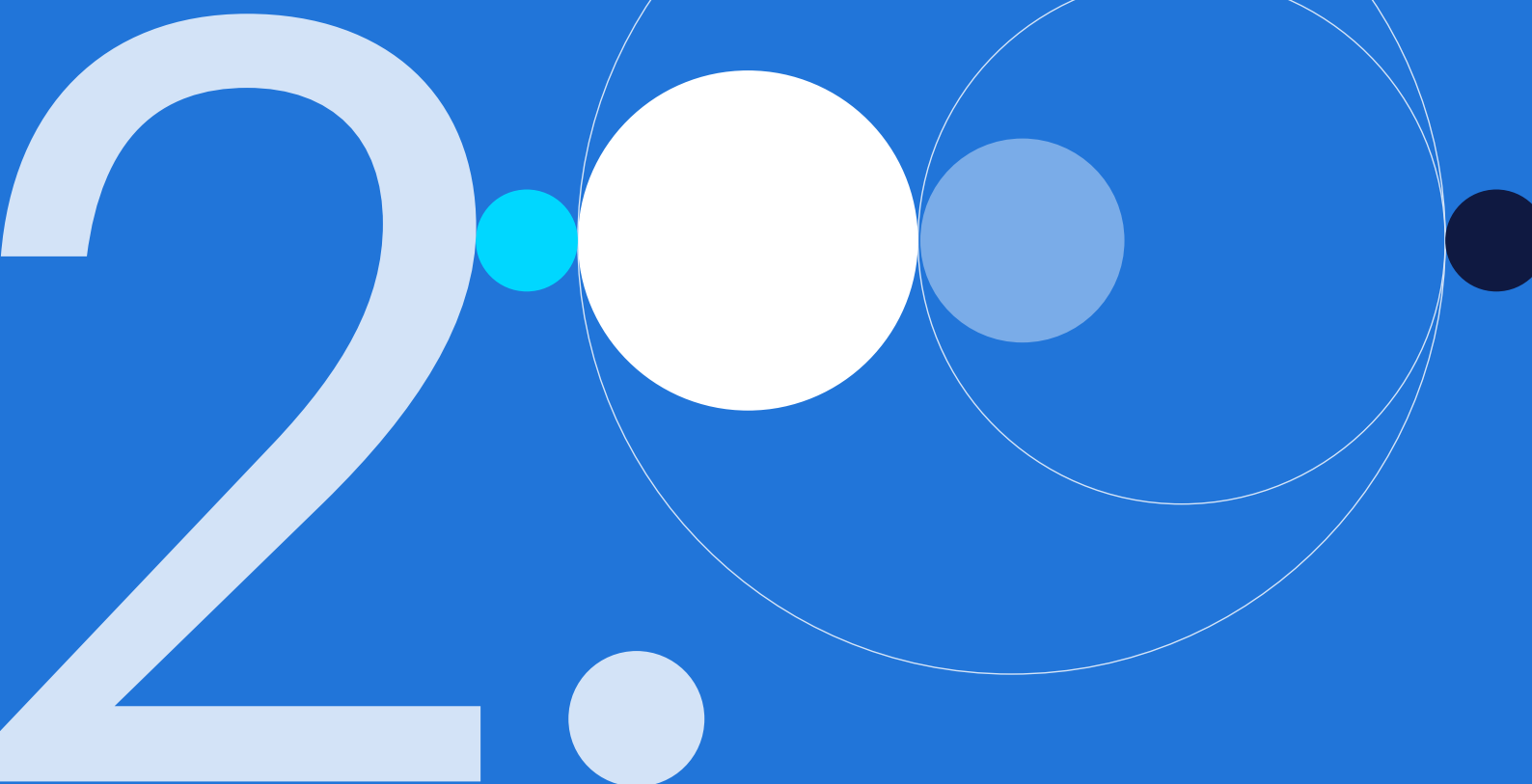
emprego, como dar aulas particulares, atuar na área de hospitalidade ou vender produtos on-line —, enquanto apenas 22% dizem querer manter no futuro um papel tradicional em tempo integral.

Essas escolhas podem ser motivadas por pressões financeiras ou por ambições pessoais que não encontram espaço para realização no emprego atual. Para os empregadores, isso reforça a necessidade de criar planos de carreira mais claros, interessantes e oportunidades de desenvolvimento que estejam alinhados às motivações de longo prazo da Geração Z.

Reconfigurar as estratégias de talentos nesses termos será fundamental para construir um *pipeline* de profissionais sustentável para o futuro.

## tipo de trabalho que a Geração Z exerce atualmente vs. tipo de trabalho que a Geração Z deseja





uma relação  
complexa com  
tecnologia e IA.

Apesar do planejamento de carreira voltado para o futuro e das preocupações com oportunidades de emprego, a relação da Geração Z com a tecnologia e a IA é complexa. Para uma geração que poderia ser “impulsionada” pela IA ao ingressar no mercado de trabalho, o entusiasmo em relação à tecnologia se mistura a preocupações sobre o impacto que ela pode causar.

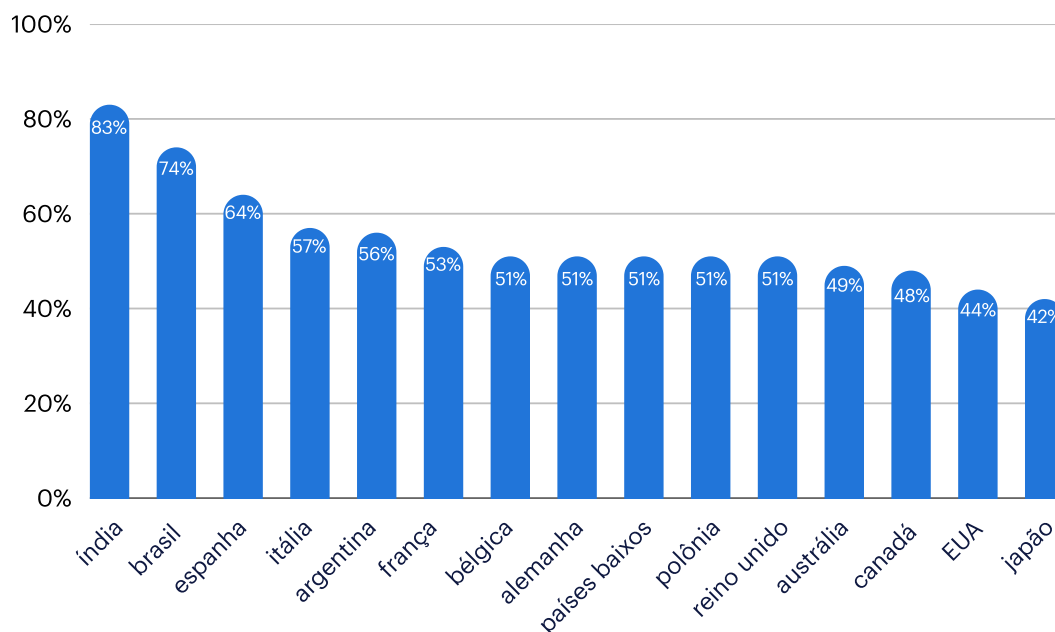
Os talentos da Geração Z são usuários assíduos e aprendizes dedicados à IA. Mais da metade já utiliza a tecnologia para solucionar problemas em suas funções (55%). Esse índice está bem acima da média global e é o mais alto entre todas as gerações. Também representa um salto significativo em relação ao estudo [IA & Equidade 2024](#), quando apenas 48% da Geração Z afirmavam usar IA em seu trabalho.

Eles também demonstram entusiasmo particular em relação ao potencial da tecnologia (58%), ficando apenas um pouco atrás dos *Millennials* (60%), mas à frente da Geração X (52%) e dos *Baby Boomers* (46%).

Atualmente, muitos profissionais já recorrem à IA em suas buscas por emprego, usando-a para tarefas como redigir candidaturas e se preparar para entrevistas. A Geração Z está na linha de frente dessa tendência, com metade (50%) afirmando utilizar a IA dessa forma.

Os talentos que atuam em posições administrativas têm muito mais probabilidade de usar a tecnologia na procura por novas funções, com 57% relatando já tê-la utilizado — em comparação com 45% dos trabalhadores operacionais e de tecnologia.

percentual da Geração Z que utiliza IA para solucionar problemas no trabalho





## usuários proficientes de IA

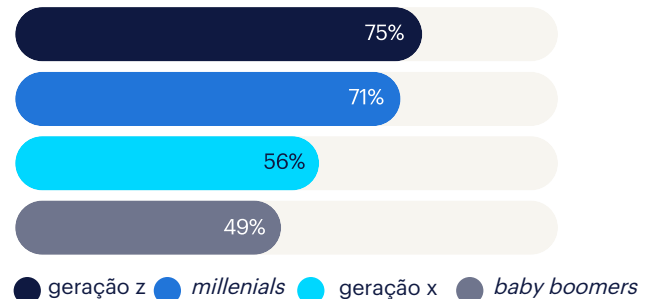
Os trabalhadores mais jovens também têm maior probabilidade de receber treinamento em IA do que a média global (42% vs. 37%), em nível semelhante aos *Millennials*.

As ferramentas de IA também se destacam como forma de aprendizado para 75% dos respondentes da Geração Z, junto ao treinamento prático no trabalho (87%), aprendizado com colegas (83%), cursos on-line (80%) e plataformas de vídeo (76%).

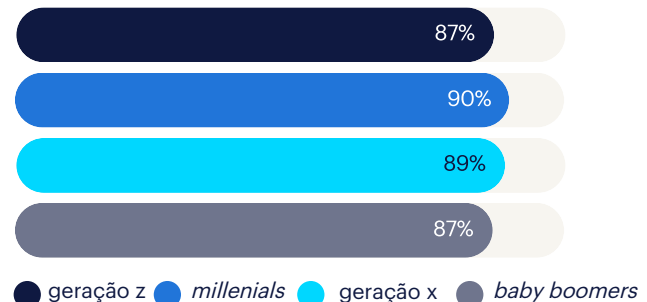
Mais uma vez, os talentos da Geração Z que atuam em cargos administrativos apresentam maior propensão a utilizar a tecnologia para se capacitar, com 82% relatando esse uso, em comparação com 70% dos trabalhadores.

O entusiasmo da Geração Z pela IA e pela tecnologia os posiciona de maneira estratégica para atender à crescente demanda de mercado por competências em tecnologia e dados. Nossa pesquisa evidencia uma forte presença, entre os jovens dessa geração, de competências altamente valorizadas, como análise de dados, IA, big data e programação.

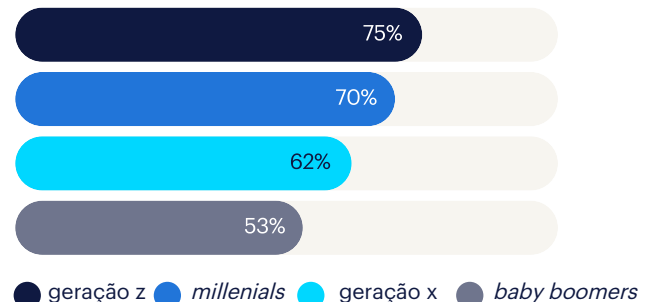
## eu aprendo por meio de ferramentas de IA



## eu aprendo por meio do treinamento prático no trabalho



## eu aprendo por meio de plataformas de vídeos curtos



## IA como oportunidade de equidade

A Geração Z se destaca como rápida, adaptável e fluente em tecnologia, esperando que o aprendizado esteja integrado ao fluxo de trabalho e impulsionado por ferramentas modernas. No entanto, essa fluência tecnológica não é universal: nosso estudo revela disparidades entre gêneros e entre diferentes tipos de função.

Os dados apontam lacunas em duas dimensões principais. A primeira é a diferença entre tipos de trabalho: os talentos administrativos da Geração Z demonstram muito mais entusiasmo em relação à IA (66%) do que seus colegas em funções operacionais, com 52%. A segunda lacuna é de gênero: os homens (61%) mostram-se mais entusiasmados com a tecnologia do que as mulheres (56%).

Isso pode estar relacionado ao nível distinto de exposição que esses grupos têm à IA.

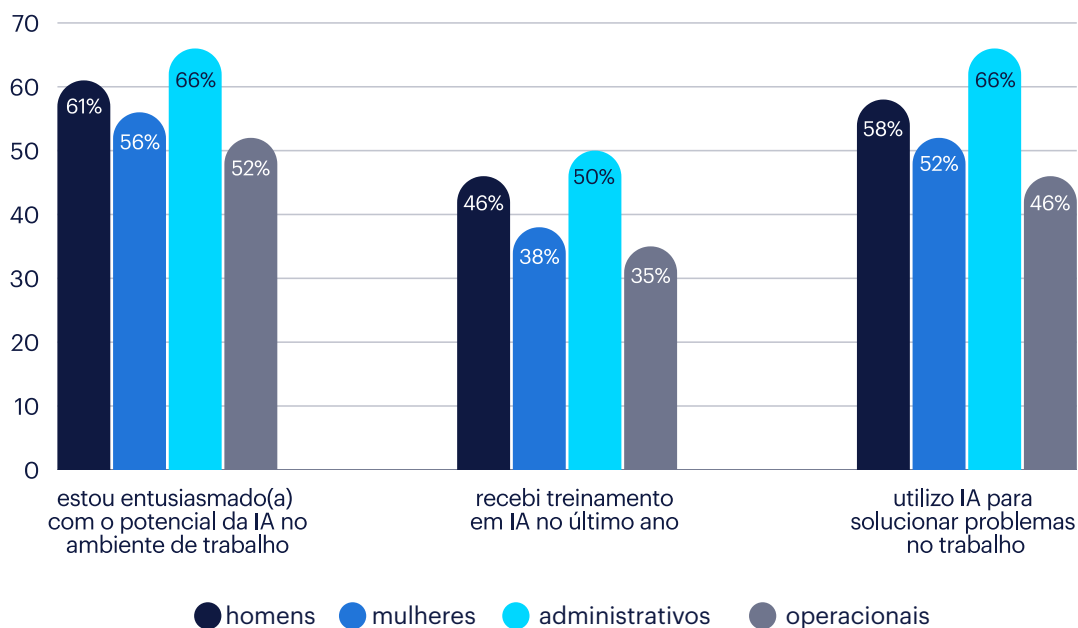
Os talentos administrativos da Geração Z têm maior probabilidade de usar IA no trabalho (66%) do que seus pares em funções

operacionais (46%). Da mesma forma, há um diferencial de uso entre homens (58%) e mulheres (52%).

Esse mesmo padrão se repete no treinamento formal. Os talentos administrativos têm muito mais probabilidade de terem recebido treinamento em IA (50%) do que seus colegas fora do ambiente de escritório (35%). Novamente, as mulheres relatam menos acesso a treinamentos em IA (38%) do que os homens (46%).

Fechar a lacuna entre a alta confiança no aprendizado e o acesso desigual a treinamentos em IA é um desafio crítico. Preparar os talentos para o futuro, fortalecendo continuamente suas competências, será vital tanto para a Geração Z, que busca avançar em sua carreira, quanto para os empregadores, que enfrentam um mercado de talentos cada vez mais restrito. Abordar a lacuna de equidade em competências exigirá um foco renovado em estratégias de desenvolvimento mais inclusivas por parte das organizações.

### geração Z e IA: recortes por gênero e tipo de função



## confiança vs. prioridades de carreira

A Geração Z demonstra alta confiança em sua capacidade de aprender competências relevantes para o trabalho (79%). Ainda assim, continua sendo a geração mais propensa a ser rejeitada por não tê-las.

Apesar da fluência digital, 46% estão preocupados com o impacto da IA em suas carreiras — um aumento em relação aos 40% registrados no ano passado —, revelando um crescente sentimento de insegurança por trás da confiança declarada.

Esse descompasso entre confiança e resultados também pode influenciar o valor que a Geração Z atribui aos fatores que a manteriam em uma função.

Os talentos dessa geração colocam flexibilidade, equidade e saúde mental entre suas principais prioridades de retenção. Mas isso não significa que o desenvolvimento de carreira seja irrelevante; ele precisa ser percebido como pertinente e claramente conectado ao crescimento. Apenas 12% citaram o treinamento em competências relacionadas à empregabilidade como fator prioritário, evidenciando a necessidade de reposicionar o aprendizado como motor de progressão, e não apenas como um benefício adicional.

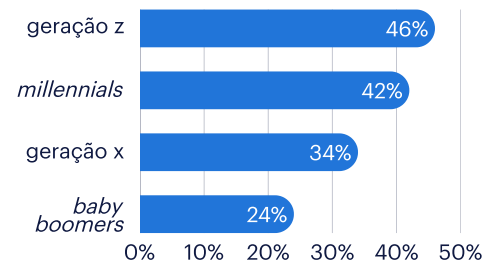
Os desafios da Geração Z também se manifestam de forma desigual. Embora a rejeição por lacunas de habilidades afete tanto talentos administrativos quanto operacionais em taxas semelhantes (47% e 45%, respectivamente), os homens relatam essa experiência com mais frequência do que as mulheres (48% vs. 44%).

A Geração Z pode se sentir pronta para crescer — mas, em muitos casos, não está recebendo a oportunidade.

## canalizando a tensão em torno da IA

Lidar com essa interação complexa entre ansiedade, confiança e prioridades de carreira exige dos empregadores uma mudança estratégica. Em vez de oferecer treinamentos genéricos — que a Geração Z tende a considerar menos prioritários —, os líderes devem criar um ecossistema de desenvolvimento alinhado às motivações dessa geração que seja capaz de reduzir as lacunas de experiência.

já fui rejeitado para uma vaga por não ter as competências necessárias.

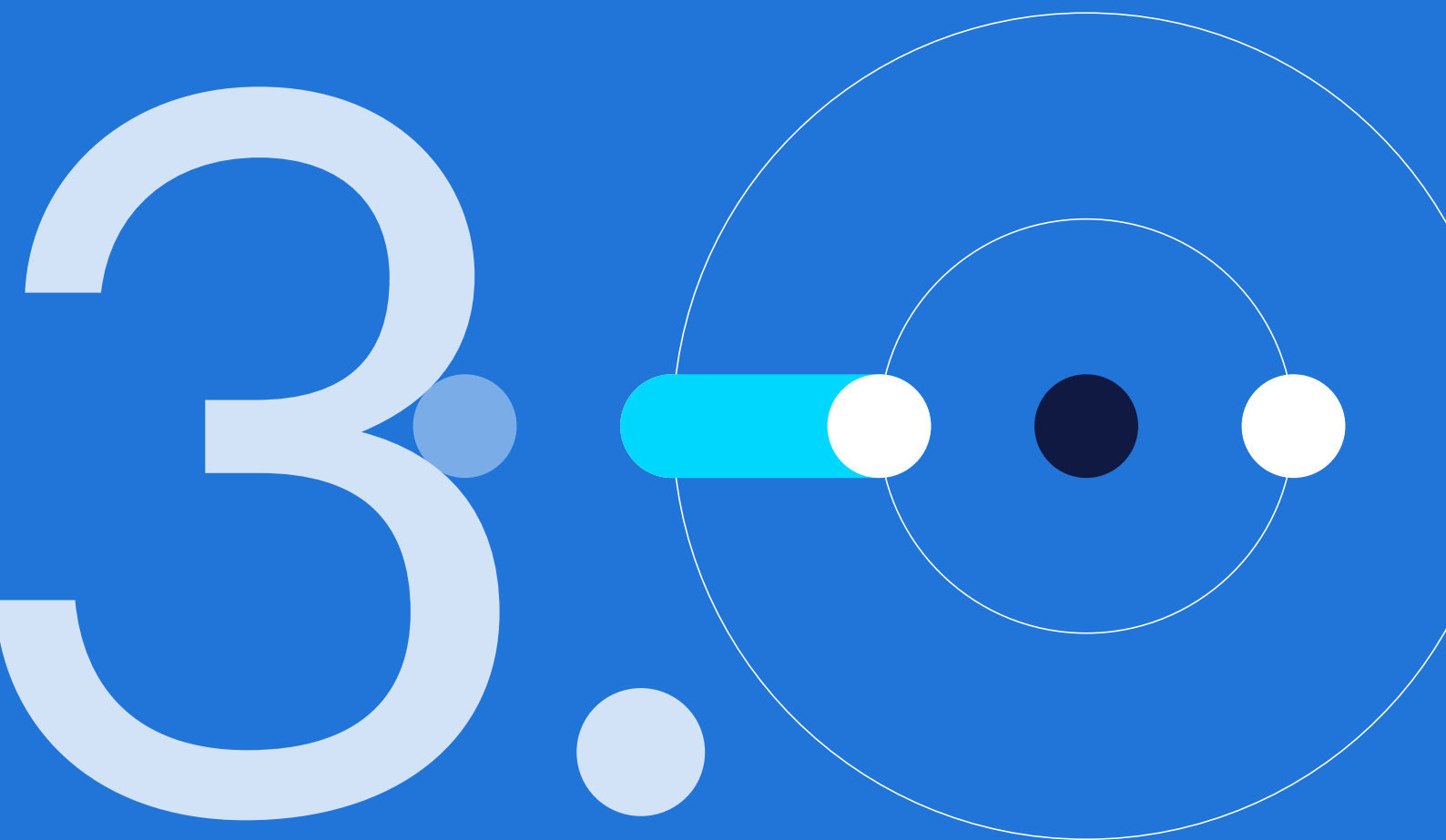


A Geração Z prospera com conteúdos digitais desde o início. Para manter essa geração engajada e preparada para o futuro, os empregadores precisam modernizar suas estratégias de aprendizagem de forma a dialogar com a maneira como ela aprende e se conecta. Integrar o desenvolvimento de competências aos planos de carreira, alinhados tanto aos objetivos imediatos quanto aos de longo prazo, será fundamental.

Embora a IA possa contribuir para a redução das vagas tradicionais de nível inicial, ela também abre espaço para que a Geração Z assuma tarefas mais estratégicas e de maior valor agregado já nos primeiros anos de carreira.

Com o apoio adequado, sua fluência digital e ambição podem ser direcionadas para a inovação, a solução de problemas e o aprendizado ágil — áreas em que a visão humana e a adaptabilidade são mais relevantes.

Para os empregadores, essa mudança pode exigir repensar a forma como as equipes são estruturadas e desenvolvidas, mas o retorno potencial é claro: uma força de trabalho mais inteligente, maior produtividade e retenção sustentável a longo prazo.



o que impulsiona a Geração Z:  
planos de carreira  
de longo prazo,  
passagens curtas.



Planos de longo prazo, passagens curtas: essa é a tensão central que define a estratégia de carreira da Geração Z. Mais do que qualquer outra geração, e acima da média global, eles tendem a considerar seus objetivos futuros de carreira ao avaliar uma possível nova função.

A volatilidade econômica, a queda nas oportunidades de nível inicial e o impacto da IA nos perfis de competências não reduziram o desejo da Geração Z de progredir em suas carreiras.

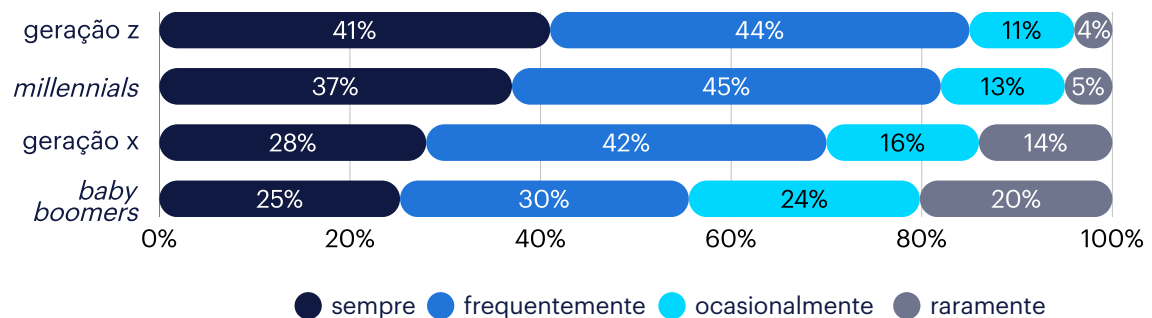
A progressão de carreira está entre os três principais fatores para sua retenção de longo prazo, ao lado de melhor remuneração e horários de trabalho flexíveis.

Os respondentes da Geração Z têm maior probabilidade (41%) de “sempre” considerar seus objetivos de carreira de longo prazo ao decidir mudar de emprego, em comparação com outras gerações.

Nossos dados revelam que eles estão dispostos a mudar rapidamente de emprego para alcançar essas ambições, o que os torna um segmento altamente móvel e ágil da força de trabalho.

Em vez de permitir que esse comportamento intensifique a escassez de talentos, os empregadores devem aproveitar a ambição dos jovens trabalhadores, oferecendo planos de desenvolvimento claros e viáveis dentro da organização.

ao tomar decisões sobre mudança de emprego, quanto você considera seus objetivos de carreira de longo prazo?



## altas taxas de rotatividade reforçam a escassez de talentos

As passagens curtas da Geração Z pelos empregos não são apenas uma tendência: são um sinal de alerta. Em meio a um mercado de talentos cada vez mais restrito, essa geração é a mais propensa a sair antes do esperado, motivada por expectativas não atendidas e planos de carreira pouco claros.

Nosso estudo mostra que a Geração Z apresentou uma taxa de rotatividade de 22% nos últimos 12 meses, a mais alta entre todas as gerações, e que 54% estão ativamente em busca de emprego. Um em cada três planeja deixar sua função atual em até um ano, enquanto apenas 11% afirmam ter a intenção de permanecer a longo prazo.

Sem ação, essa alta rotatividade só ampliará a lacuna de talentos. A progressão de carreira não pode ser apenas uma promessa futura. Para reter a Geração Z, os empregadores precisam garantir que o desenvolvimento seja visível, prático e contínuo.

## a falta de progressão impulsiona saídas precoces

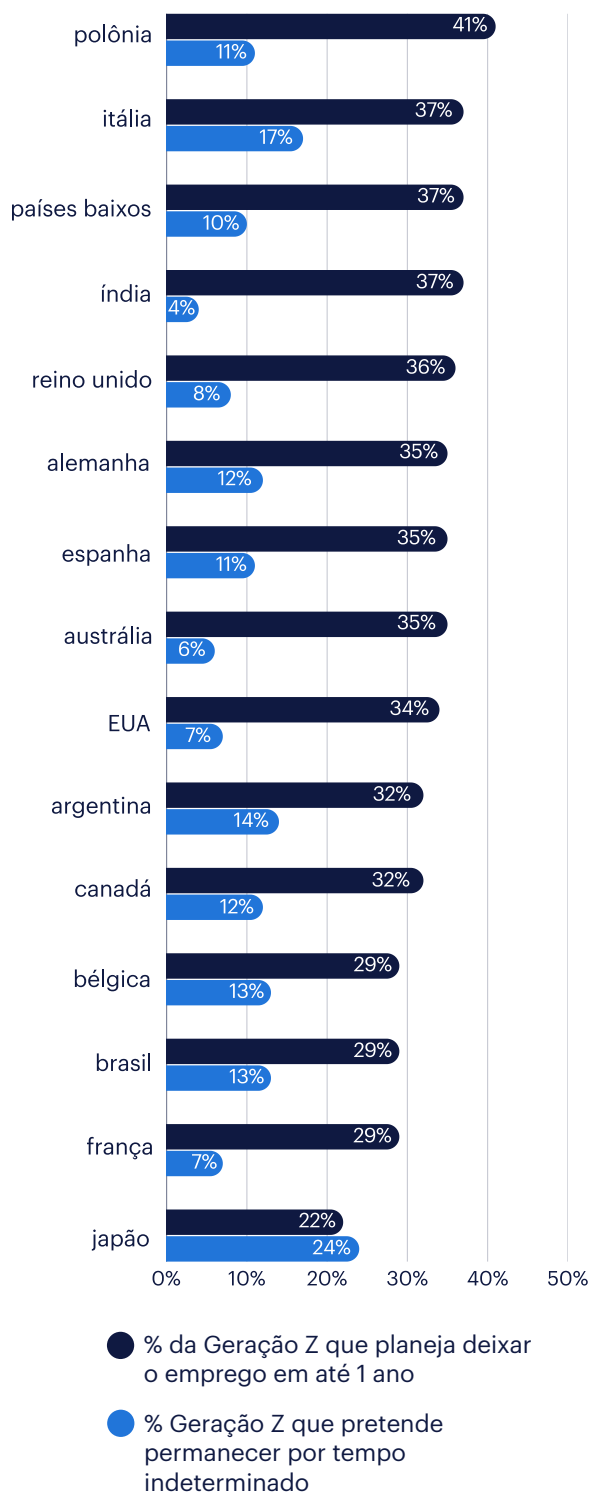
Um fator central nesse contexto é a falta de progressão de carreira: 14% da Geração Z afirmam que esse é o principal motivo para mudar de emprego, ficando atrás da remuneração.

Ainda assim, apenas 60% da Geração Z dizem sentir que seus empregadores realmente se preocupam com seu futuro, em comparação a 68% dos *Millennials*, 72% da Geração X e 76% dos *Baby Boomers*. Essa diferença também aparece quando analisamos os tipos de função: 63% dos jovens em cargos administrativos concordam, contra 57% dos talentos operacionais.

Uma explicação para isso pode ser o aumento do custo de vida, que estaria influenciando mais as decisões de curto prazo da Geração Z do que suas ambições de carreira. Sem recompensas tangíveis e progressão profissional visível, eles estão dispostos a buscar novas oportunidades que lhes ofereçam caminhos de crescimento e a chance de gerar impacto.

Para reter os talentos da Geração Z, os líderes precisam olhar além dos indicadores de desempenho e investir nos jovens. Devem criar ambientes em que os talentos se sintam engajados, ouvidos e apoiados, além de garantir a transferência eficaz de conhecimento para mitigar a escassez de talentos no futuro.

## o próximo passo da Geração Z: uma comparação global



o novo plano de carreira alinhado à tecnologia

Nosso estudo revela que a Geração Z está se direcionando para setores de rápido crescimento, como TI, saúde e serviços financeiros, a fim de alcançar seus objetivos de carreira de longo prazo.

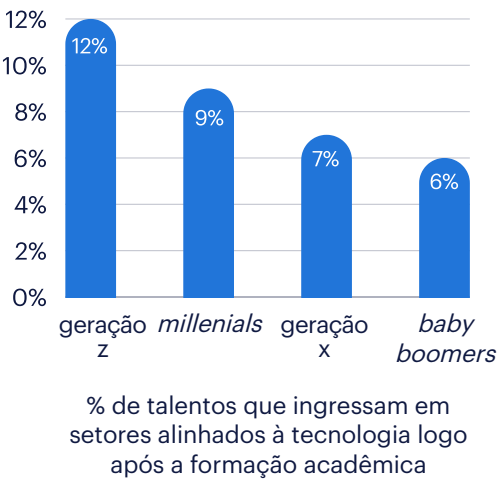
O setor de tecnologia, em especial, tornou-se um dos principais destinos. Mesmo quando iniciam suas carreiras em outras áreas, as indústrias alinhadas à tecnologia apontam como o destino preferido dos talentos da Geração Z. O setor registra um ganho líquido de 70%, o que significa que, a cada 100 jovens que deixam outros setores, 70 migram para a tecnologia.

Uma tendência de destaque é o salto direto do ensino superior para esse setor, superando todas as gerações anteriores.

Isso sinaliza uma mudança fundamental no *pipeline* de talentos. E ocorre justamente em um momento em que os cargos tradicionais de nível inicial em tecnologia estão em transformação, com queda de 35% nesses anúncios desde janeiro de 2024, o que torna ainda mais relevante a capacidade da Geração Z de ingressar diretamente nessa indústria.

Para os empregadores, isso reforça a necessidade de criar novas trajetórias não lineares que consigam atrair e desenvolver esse grupo de talentos ambiciosos e nativos digitais.

entrada direta em funções alinhadas à tecnologia a partir do ensino superior, por geração

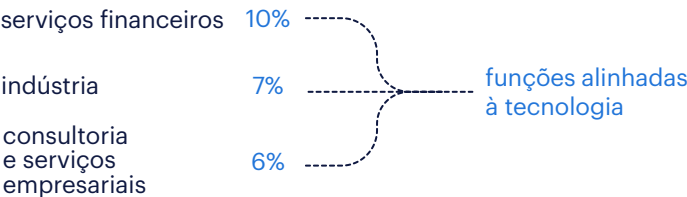


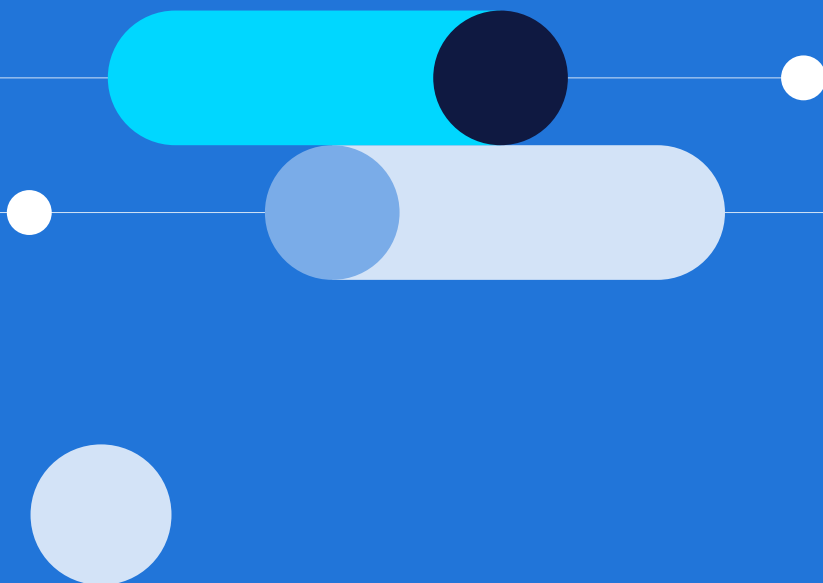
entrada direta em diferentes setores a partir da formação acadêmica, por geração

geração	principais setores de ingresso	setores que mais atraem talentos	fatores
geração z	varejo, serviços financeiros	TI/tecnologia, sustentabilidade	flexibilidade, tecnologia, bem-estar
millennials	varejo, finanças, consultoria	software, TI, consultoria	inovação, progressão
geração x	varejo, negócios, consultoria	engenharia, construção	estabilidade, liderança
baby boomers	negócios, varejo	construção, saúde	especialização, continuidade

fluxo de talentos da Geração Z: dos setores tradicionais à tecnologia

Um número significativo de talentos da Geração Z está fazendo a transição para funções relacionadas à tecnologia vindos de outros setores.





conclusão & recomendações:

aproveitando  
a ambição da  
Geração Z.



## desbloqueando o potencial da Geração Z: o movimento dos empregadores

Diante de percepções conflitantes e contrastantes sobre o mundo do trabalho, os empregadores precisarão promover uma mudança estratégica se quiserem atrair e reter os talentos da Geração Z e moldar os líderes do futuro.

Essas percepções divergentes criam uma mentalidade profissional única: a Geração Z confia em sua capacidade de aprender, mas não hesita em sair se não enxerga um caminho claro; está disposta a buscar novas funções, mas carece da autoconfiança de que seu emprego dos sonhos é possível; é usuária otimista da IA, mas demonstra profunda preocupação com o impacto de longo prazo da tecnologia tanto em suas carreiras quanto na disponibilidade de vagas de nível inicial.

À medida que a escassez de talentos se intensifica nos próximos anos, as organizações precisam compreender as preocupações e necessidades desse grupo demográfico e reagir de forma eficaz. Em breve, eles serão necessários em cargos de média gestão, à medida que os *Millennials* assumem posições seniores. Agir agora é fundamental para construir os *pipelines* de liderança sólidos de que as empresas precisarão nos próximos anos.

## destacando-se na multidão: o movimento para os talentos da Geração Z

Embora a volatilidade econômica e as transformações tecnológicas tornem mais difícil navegar pelas etapas iniciais da carreira, esse ambiente desafiador também cria um momento único de possibilidades para os talentos da Geração Z que agem de forma proativa.

Os dados, no entanto, revelam caminhos claros para sair na frente. Apesar do aumento no uso de IA pela Geração Z para solucionar problemas no trabalho, apenas metade utiliza a tecnologia para apoiar a busca por emprego, e um quarto nunca a emprega para aprender e desenvolver suas competências no trabalho. Aproveitar o potencial da IA para ampliar o conhecimento e apoiar a conquista de novas funções pode se tornar um diferencial importante.

As altas taxas de rotatividade também podem criar uma vantagem para os jovens talentos dispostos a permanecerem em uma organização. É claro que os empregadores precisarão oferecer planos de progressão de carreira para que isso seja possível, mas os talentos podem tomar a iniciativa de manter conversas abertas e francas com seus gestores diretos, de modo que expectativas claras sejam estabelecidas para ambas as partes.

## um novo caminho pela frente: como talentos e empregadores podem redefinir juntos os planos de carreira.

Para orientar tanto os empregadores quanto os jovens profissionais, especialistas da Randstad disponibilizaram esses insights em quatro fases principais para redefinir os planos de carreira dos talentos da Geração Z.

### fase 1: ingresso em um mercado de trabalho em transformação

A Geração Z quer sentir que está avançando. Se não acreditarem estar em uma trajetória de crescimento, não hesitarão em buscar uma nova oportunidade.

#### ação para os empregadores:

Ao oferecer planos de carreira que indiquem claramente a progressão e tragam recompensas tangíveis e regulares — seja em forma de aumentos salariais ou benefícios —, os empregadores podem transmitir confiança de que sua organização é um lugar onde os talentos da Geração Z podem se desenvolver para o futuro.

#### ação para os talentos:

Essa transparência cria uma via de mão dupla, dando poder aos talentos para perguntar proativamente sobre sua trajetória e cocriar, junto aos gestores, seus planos de crescimento.

### fase 2: buscando crescimento, equilibrando propósito e pressão

Os empregadores precisam investir em programas de desenvolvimento para o início de carreira. Embora a IA já consiga assumir algumas das tarefas que esses cargos tradicionalmente desempenhavam, deixar de criar novas trajetórias pode resultar em lacunas significativas de conhecimento nos próximos anos, à medida que os talentos mais experientes deixarem a força de trabalho.

#### ação para os empregadores:

Desenvolver talentos hoje significa redefinir as funções de nível inicial, afastando-as de tarefas simples e direcionando-as para o desenvolvimento de competências como pensamento crítico e criatividade.

#### ação para os talentos:

Onde os empregadores assumem a responsabilidade de oferecer novos projetos, os talentos da Geração Z devem aproveitar as oportunidades para demonstrar seu valor único, não automatizável.

### fase 3: uso da IA e do aprendizado autodirigido

Como uma geração de nativos digitais, a Geração Z espera que sua experiência de aprendizado no trabalho reflita os métodos e técnicas aos quais já está acostumada na escola e em sua vida pessoal.

#### ação para os empregadores:

Os empregadores devem oferecer oportunidades práticas de capacitação, habilitadas por tecnologia e com abordagem *digital-first*, incluindo o uso de ferramentas de IA.

#### ação para os talentos:

O sucesso aqui exige uma parceria: os empregadores podem criar fóruns de discussão, enquanto os talentos devem tomar a iniciativa de expressar seus estilos de aprendizado preferidos e utilizar as ferramentas disponíveis para aprimorar continuamente suas competências.

### fase 4: redefinindo o que significa lealdade

Os dados mostram que os talentos da Geração Z sentem uma marcante falta de confiança. As oportunidades de desenvolvimento precisam ir além das competências, fortalecendo sua autoconfiança e lealdade.

#### ação para os empregadores:

Construir uma cultura que aumente a confiança e apoie os jovens profissionais a superar barreiras anteriores contribuirá para formar uma força de trabalho preparada para o futuro.

#### ação para os talentos:

Ao trabalhar em um ambiente de apoio, os profissionais podem se fortalecer para desenvolver sua própria resiliência ao buscar mentores, acompanhar suas conquistas pessoais e construir redes de colegas que os ajudem a lidar com o estresse no ambiente de trabalho.



## anexo: geração Z no Brasil

### principais insights

Recorte realizado em parceria com a equipe de inteligência de mercado da Randstad e com base em uma pesquisa feita com 750 profissionais brasileiros.

#### a busca por um pacote de valor completo

para a Geração Z no Brasil, a remuneração é um fator crucial, mas vem acompanhada por uma forte demanda por flexibilidade e desenvolvimento.

- **35%** consideram um salário adequado o principal fator na escolha de um trabalho ideal (Global: 35%).
- **53%** afirmam que um salário melhor é o principal motivo para permanecer em uma empresa a longo prazo (Global: 57%).
- a flexibilidade de horários (**46%**) e a oportunidade de crescimento pessoal (**38%**) são os próximos fatores mais importantes na busca por um trabalho ideal (Global: 46% e 38%, respectivamente).

#### ambição e desejo de liderança

longe de serem descomprometidos, os jovens da Geração Z no Brasil mostram um claro desejo de progredir e assumir responsabilidades, superando a média de outras gerações.

- **73%** afirmam que gostariam de gerenciar sua própria equipe (Global: 73%).
- **31%** dizem que mais oportunidades de progressão de carreira os fariam permanecer em seus empregos (Global: 41%).
- a lealdade é condicional: **73%** se declaram leais ao empregador atual (Global: 68%), mas essa lealdade depende do alinhamento de valores e oportunidades.

#### digitalmente nativos e entusiastas da IA

a Geração Z brasileira abraça a tecnologia e a vê como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento profissional, mostrando-se mais otimista que a média global.

- **79%** estão entusiasmados com a perspectiva da Inteligência Artificial no local de trabalho (Global: 57%).
- **71%** já utilizam a IA para resolver problemas no trabalho (Global: 51%).

#### repensando o modelo de trabalho tradicional

a rigidez do expediente tradicional está perdendo espaço para esta geração, que valoriza a autonomia e um equilíbrio mais saudável entre vida profissional e pessoal.

- **44%** consideram o conceito de um trabalho tradicional das 9h às 17h entediante (Global: 49%).
- **40%** não estão dispostos a trabalhar fora do seu horário contratado (Global: 48%), reforçando a necessidade de limites claros entre trabalho e vida pessoal.



vamos  
conversar?

marketing Randstad Brasil.  
[marketing@randstad.com.br](mailto:marketing@randstad.com.br)



partner for talent.