Revista Brasileira de Estudos de Gestão e Desenvolvimento Regional
v. 10, n. 03, p. 140-152, 2026
Seção de Artigos

GESTÃO DE PESSOAS E SAÚDE OCUPACIONAL: O IMPACTO DA PRECARIZAÇÃO LABORAL E DA AUSÊNCIA DE RECONHECIMENTO NA SAÚDE MENTAL DOS JOVENS NO PRIMEIRO EMPREGO

PEOPLE MANAGEMENT AND OCCUPATIONAL HEALTH: THE IMPACT OF LABOR PRECARIOUSNESS AND LACK OF RECOGNITION ON THE MENTAL HEALTH OF YOUNG WORKERS IN THEIR FIRST JOB

GESTIÓN DE PERSONAS Y SALUD OCUPACIONAL: EL IMPACTO DE LA PRECARIEDAD LABORAL Y LA FALTA DE RECONOCIMIENTO EN LA SALUD MENTAL DE LOS JÓVENES TRABAJADORES EN SU PRIMER EMPLEO

Noelúcia de Paula Souza e Silva
https://orcid.org/0009-0002-0797-0870
Universidade de Itaúna MG – UIT
e-mail: noelucia54@icloud.com
Dra. Viviane Cordeiro de Almeida
https://orcid.org/0000-0001-6441-6249
Universidade do Estado de Minas Gerias – UEMG
Universidade de Itaúna MG – UIT
e-mail: viviane.almeida@uemg.br
Dra. Gislene Cordeiro da Silva Diniz
https://orcid.org/0000-0002-1038-9940
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC/MG
Universidade de Itaúna MG – UIT
e-mail: gislenecordeirodiniz@gmail.com

Submissão em: 29/06/2026 Aceito em: 19/11/2026

RESUMO
A inserção de jovens no mercado de trabalho contemporâneo impacta a saúde mental, especialmente pela precarização laboral e ausência de reconhecimento. Este estudo misto analisou jovens da Geração Z em seu primeiro emprego no Centro-Oeste de Minas Gerais (n=32). Resultados mostram 71,88% desmotivados por falta de reconhecimento, 59,38% sem intenção de permanência e sintomas psicossomáticos como cansaço (62,5%), dor de cabeça (56,3%) e ansiedade (53,1%). A falta de instruções claras foi o principal estressor (56,3%). O adoecimento mental está ligado à arquitetura das tarefas e à ausência de suporte pedagógico. Conclui-se que políticas de gestão de pessoas com reconhecimento, mentoria e segurança psicológica são cruciais para a retenção e desenvolvimento saudável dos jovens.
Palavras-chave: Geração Z, Saúde Mental, Gestão de Pessoas, Primeiro Emprego, Reconhecimento

ABSTRACT
The integration of young people into the contemporary labor market impacts mental health, especially due to precarious working conditions and lack of recognition. This

mixed-methods study analyzed Generation Z youth in their first job in Central-West Minas Gerais (n=32). Results show that 71.88% were demotivated due to lack of recognition, 59.38% had no intention of remaining, and symptoms like fatigue (62.5%), headaches (56.3%), and anxiety (53.1%) were reported. Lack of clear instructions was the main stressor (56.3%). Illness is linked to task design and absence of pedagogical support. Human resource policies with recognition, mentoring, and psychological safety are crucial for youth retention.
Keywords: Generation Z, Mental Health, People Management, First Job, Recognition

RESUMEN
La integración de los jóvenes al mercado laboral contemporáneo impacta la salud mental, debido a las condiciones precarias y la falta de reconocimiento. Este estudio de métodos mixtos analizó a jóvenes de la Generación Z en su primer empleo en el Centro-Oeste de Minas Gerais (n=32). Los resultados muestran que el 71,88% se sentía desmotivado por falta de reconocimiento, el 59,38% no deseaba permanecer y se reportaron síntomas como fatiga (62,5%), cefalea (56,3%) y ansiedad (53,1%). La falta de instrucciones claras fue el principal factor de estrés (56,3%). Se concluye que las políticas de gestión con reconocimiento, mentoría y seguridad psicológica son cruciales para la retención.
Palabras clave: Generación Z, Salud Mental, Gestión de Recursos Humanos, Primer Empleo, Reconocimiento

1 INTRODUÇÃO

A inserção de jovens no mercado de trabalho brasileiro contemporâneo revela um cenário de intensas transformações estruturais e comportamentais. O ingresso na primeira atividade remunerada é marcado por expectativas elevadas e pressões sociais acentuadas. Conforme demonstram Moraes, Rodrigues e Scatolin (2020), essa fase é permeada por um processo contínuo de construção identitária, no qual o indivíduo busca estabelecer sua posição e relevância no ambiente profissional.

O perfil profissional dos jovens da Geração Z é caracterizado pela busca de propósito e pelo anseio por reconhecimento imediato. Essa configuração influencia diretamente a forma como esses indivíduos interagem com as hierarquias organizacionais tradicionais. Segundo Spada, Gonçalves e Ruffatto (2024), a Geração Z traz para o ambiente corporativo uma perspectiva diferenciada sobre valores no trabalho, priorizando aspectos como autonomia, propósito e reconhecimento em detrimento de recompensas puramente financeiras. Quando as organizações falham em oferecer esse suporte, o potencial criativo do novo colaborador tende a ser desperdiçado, gerando sofrimento psíquico e acelerando a rotatividade (Souza *et al*., 2024).

Neste sentido, o problema central deste estudo reside na seguinte questão: de que maneira a ausência de reconhecimento e de oportunidades reais de crescimento impacta a saúde mental dos jovens trabalhadores, culminando no desenvolvimento de quadros de ansiedade e desmotivação profunda no ambiente de trabalho? Trata-se de um cenário complexo onde, conforme aponta Souza *et al*. (2024), as expressões do sofrimento psíquico estão diretamente ligadas às condições de precarização laboral. Esse fenômeno se intensifica drasticamente quando o jovem trabalhador não encontra

espaços de escuta e validação dentro da organização, tornando a investigação desse panorama indispensável.

O objetivo geral deste estudo é analisar o impacto da ausência de reconhecimento e de oportunidades como fatores de adoecimento mental entre jovens em seu primeiro emprego na região Centro-Oeste de Minas Gerais. Para isso, definiram-se os seguintes objetivos específicos: a) mapear o perfil sociodemográfico e organizacional dos jovens trabalhadores da Geração Z participantes da pesquisa; b) identificar os principais fatores de estresse e sintomas psicossomáticos associados ao ambiente de trabalho; c) analisar a relação entre ausência de reconhecimento, percepção de subaproveitamento e intenção de permanência na organização.

A pertinência deste estudo justifica-se pela urgência de se debater a saúde mental como ativo estratégico dentro das organizações modernas. A literatura científica recente aponta que as expressões do sofrimento psíquico estão diretamente ligadas às condições de gestão e às práticas de reconhecimento adotadas pelas empresas (Souza *et al*., 2024; Almeida *et al*., 2025). Para o desenvolvimento da pesquisa, foi realizada ampla busca nas bases de dados SPELL e ANPAD, além do Portal de Periódicos da CAPES, com amplitude de dez anos (2015-2026), utilizando os descritores: "Geração Z", "saúde mental no trabalho", "primeiro emprego", "gestão de pessoas" e "precarização laboral".

Esta pesquisa foi estruturada da seguinte maneira: após esta breve introdução, é apresentado no item 2 o referencial teórico, que aborda o cenário da inserção do jovem no mercado de trabalho, a precarização laboral e a gestão estratégica de pessoas. No item 3, descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados na investigação. Em seguida, no item 4, são evidenciados e analisados os dados coletados. O item 5 dedica-se à discussão dos resultados à luz da literatura e, por fim, apresentam-se as considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O cenário da inserção do jovem no mercado de trabalho brasileiro

A entrada dos jovens brasileiros no mercado formal ocorre em um contexto de profunda vulnerabilidade, muitas vezes caracterizado pela alta competitividade e pela escassez de vagas qualificadas (Feijó; Peruchetti, 2025). O programa Jovem Aprendiz surge como uma tentativa de mitigar essas barreiras, embora, conforme Silva e Oliveira (2025), sua efetividade dependa da qualidade do suporte oferecido pelas empresas contratantes e do comprometimento com o desenvolvimento real dos aprendizes. Segundo o Termo de Referência sobre Aprendizagem e Empregabilidade de Jovens no Mercado Brasileiro, elaborado pelo Conselho Nacional do Trabalho (Brasil, 2021), a aprendizagem profissional deve ser compreendida como parte de uma política pública de desenvolvimento e não apenas como ferramenta de redução de custos trabalhistas.

A pandemia da Covid-19 agravou esse cenário, ampliando o desemprego juvenil e evidenciando a necessidade de políticas de suporte mais robustas (Brasil, 2021). O documento oficial reforça que os jovens foram os mais afetados pela retração econômica, enfrentando maiores dificuldades de reingresso no mercado formal após o período de crise (Brasil, 2021). A Geração Z, ao ingressar nas organizações nesse contexto de fragilidade, traz consigo expectativas de rapidez e flexibilidade que nem sempre são correspondidas pela estrutura rígida das empresas

tradicionais. Esse choque de realidades gera frustração imediata, acelerando o desejo de desligamento ou provocando estagnação por acomodação (Rocha, 2026).

Essa reconfiguração geracional toca em pontos que vão além das recompensas materiais: valores como reconhecimento ético e justiça organizacional são priorizados pelos novos trabalhadores em detrimento de benefícios puramente financeiros (Morais, 2025). Quando a empresa não consegue dialogar com esses valores, a integração fracassa antes mesmo do período de adaptação ser concluído (Rocha, 2026; Anjos *et al*., 2025). Diante disso, a implementação de práticas de gestão de pessoas que valorizem a diversidade geracional é uma tendência irreversível para as organizações que desejam manter-se competitivas (Pereira; Chaves; Moraes, 2023).

2.2 Precarização laboral e seus impactos na saúde mental do jovem trabalhador

A psicodinâmica das relações laborais no primeiro emprego revela que o sofrimento ético surge quando o jovem, para executar suas tarefas organizacionais, vê-se obrigado a compactuar com práticas que confrontam seus valores morais (Dejours, 2006). Conforme o autor, esse tipo de sofrimento difere do desgaste psíquico comum, pois decorre do peso de cometer atos que o próprio sujeito condena internamente, uma armadilha que, ao longo do tempo, compromete progressivamente sua integridade mental e sua identidade profissional.

Araújo e Sá (2021) sustentam que o reconhecimento se apresenta como elemento central para enfrentar o sofrimento no trabalho, funcionando como um mecanismo de validação social que transforma o esforço em sentido. Os autores esclarecem que a ausência desse reconhecimento, o trabalhador jovem, cuja identidade profissional ainda está em construção, torna-se particularmente vulnerável ao adoecimento psíquico. O impacto da precarização laboral manifesta-se de forma agressiva na saúde mental, resultando em sintomas de ansiedade e esgotamento que podem comprometer de forma irreversível a trajetória profissional do ingressante (Souza *et al*., 2024).

Quando a organização prioriza o lucro imediato em detrimento da saúde ocupacional, o aprendiz, devido à sua inexperiência, torna-se a primeira vítima da fragilidade dos vínculos contratuais (Moraes; Rodrigues; Scatolin, 2020). Lavor-Filho *et al*. (2021) apontam que a ausência de programas de suporte psicológico pode intensificar os quadros de sofrimento, tornando-os crônicos. A Geração Z apresenta vulnerabilidade acentuada a ambientes tóxicos devido à alta expectativa de *feedback* (comentário) e à necessidade de validação constante para sustentar seu desempenho (Araújo; Sá, 2021). A "banalização da injustiça social" descrita por Dejours (2006) ocorre quando o sofrimento é normalizado em prol da eficiência econômica, desestruturando os laços de solidariedade que sustentam a saúde coletiva no ambiente organizacional.

2.3 Gestão estratégica de pessoas e saúde ocupacional

A implementação de estratégias de gestão voltadas para o bem-estar tornou-se um diferencial competitivo essencial para as empresas que buscam atrair e reter profissionais da Geração Z. Fernandes *et al*. (2025) defendem que a superação do modelo tradicional de recursos humanos voltado a rotinas burocráticas em favor de uma gestão estratégica de pessoas é indispensável. Segundo os autores, essa evolução desloca o foco para o desenvolvimento humano e para a eficiência baseada em dados,

o que consolida a valorização dos talentos internos como o alicerce fundamental na construção de equipes de alto desempenho preparadas para os desafios contemporâneos.

Quando aplicada ao universo dos trabalhadores iniciantes, essa mudança de paradigma ganha contornos ainda mais urgentes. O fortalecimento das políticas voltadas ao Jovem Aprendiz deve considerar a saúde ocupacional como um pilar inegociável, não como um benefício secundário (Almeida *et al*., 2025). Programas de mentoria e suporte emocional são ferramentas eficazes para criar ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos, especialmente quando articulados aos processos de integração e desenvolvimento de carreira.

Por outro lado, quando há distanciamento desse alinhamento ético e estratégico, as práticas organizacionais passam a operar como causadoras ativas de adoecimento. Antunes (2020) argumenta que o novo proletariado de serviços na era digital está submetido a formas de exploração que se revestem de aparente flexibilidade, mas que intensificam o sofrimento laboral de forma sistêmica. Proni e Borsari (2024) corroboram que a busca incessante pelo lucro imediato, característica das práticas de gestão voltadas exclusivamente para resultados financeiros, produz impactos mensuráveis sobre a saúde dos trabalhadores.

Costa *et al*. (2025) e Anjos *et al*. (2025) evidenciam que compreender e atender às necessidades da Geração Z é fator crítico para a competitividade organizacional, e que a aplicação de estratégias eficazes de *Employer Branding* (marca empregadora) pode gerar maior engajamento e menor rotatividade. Organizações que investem na construção de uma marca empregadora autêntica e coerente com seus valores tendem a obter vantagem na disputa por talentos dessa nova geração. Para Fernandes *et al*. (2025), essa dinâmica conecta-se diretamente à transição do modelo tradicional de recursos humanos para a gestão estratégica de pessoas, um processo focado no desenvolvimento de equipes de alto desempenho e no aproveitamento eficaz de talentos para superar os desafios contemporâneos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa adotou abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos, o que permitiu capturar tanto a dimensão mensurável dos fenômenos quanto a profundidade interpretativa das experiências relatadas pelos participantes. A estratégia metodológica é exploratória-descritiva: exploratória por abordar tema ainda pouco investigado no contexto microrregional do Centro-Oeste de Minas Gerais, e descritiva por buscar caracterizar com precisão o perfil dos respondentes e os padrões de comportamento identificados (Gil, 2002).

A população deste estudo compreende jovens trabalhadores pertencentes à Geração Z inseridos no mercado de trabalho em diferentes momentos de carreira, desde contratos de formação, como estágio e aprendizagem, até profissionais com até dois anos de experiência. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário semiestruturado aplicado eletronicamente via *Google Forms*, composto por questões fechadas de múltipla escolha, escalas Likert de 1 a 5 e perguntas abertas de caráter qualitativo. O instrumento foi construído com base nos objetivos específicos do estudo, garantindo coerência entre o percurso metodológico e as perguntas de pesquisa.

Os dados quantitativos foram tabulados e submetidos à análise estatística descritiva, com cálculo de frequências absolutas e percentuais. Os dados qualitativos, obtidos por meio das perguntas abertas e dos relatos de gatilhos ocupacionais, foram submetidos à análise de conteúdo (Bardin, 2016), operacionalizada em três etapas: pré-análise com leitura flutuante, exploração do material com codificação e categorização, e tratamento dos resultados com inferência e interpretação articuladas ao referencial teórico.

No âmbito da ética em pesquisa, o estudo respeitou integralmente os princípios de autonomia e sigilo. O formulário eletrônico garantiu o anonimato total, abstendo-se da coleta de identificadores pessoais e assegurando que os respondentes não sofressem quaisquer formas de represália. Os participantes foram previamente informados sobre os objetivos da pesquisa e concordaram com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido disponibilizado no início do instrumento.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Esta seção apresenta a análise dos dados coletados junto a 41 respondentes, com foco analítico nos 32 participantes que responderam integralmente ao instrumento por não possuírem carreira consolidada, incluindo as escalas de percepção e as questões abertas. Cabe destacar que as questões demográficas eram de resposta opcional, o que explica a variação no volume de respostas entre os blocos do questionário. Os dados são apresentados de forma integrada, articulando os resultados quantitativos com os relatos qualitativos obtidos por meio da análise de conteúdo.

4.1 Caracterização dos participantes

A amostra analítica principal é composta majoritariamente pelo gênero feminino (61%) e concentra-se na faixa etária de 19 a 25 anos (80,5%), refletindo o perfil típico de transição para a vida adulta. A faixa acima de 26 anos teve menor representatividade, e a de 16 a 18 anos, caráter residual.

No que se refere ao vínculo empregatício, os dados contradizem a percepção comum de que a juventude estaria majoritariamente alocada na informalidade: o regime celetista (CLT) predomina, absorvendo 27 dos 41 respondentes da amostra analítica, conforme demonstrado na Tabela 1. Entre os contratados via CLT, a maior concentração situa-se na faixa de 1 a 3 anos de experiência no emprego atual, seguida por aqueles com até 6 meses de casa, evidenciando a coexistência de permanência técnica e dinâmicas de rotatividade recente.

Tabela 1. Vínculo empregatício dos respondentes

Vínculo	N	%
Efetivo (CLT)	27	65,9%
Estagiário	10	24,4%
Jovem Aprendiz	3	7,3%
Outro / Informal	1	2,4%
Total	41	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Quanto ao porte das organizações, 77% dos respondentes estão inseridos em médias e grandes empresas, com as grandes representando 53% da amostra. As micro e pequenas empresas somam menos de um quinto do total. A distribuição geográfica abrangeu municípios do Centro-Oeste de Minas Gerais, com destaque para o polo regional, embora a coleta eletrônica tenha alcançado cidades adjacentes.

4.2 Alinhamento de expectativas e perspectiva de permanência

Apenas 31,25% dos jovens afirmaram que o trabalho desempenhado condiz exatamente com o que foi prometido na contratação. A maioria (56,25%) relatou realizar muitas tarefas não previstas, e 12,5% afirmaram que o que fazem é totalmente diferente do que lhes foi apresentado. Essa assimetria entre promessa e prática constitui uma primeira ruptura no contrato psicológico estabelecido no momento da admissão.

Esse desalinhamento impacta diretamente os planos de carreira: 59,38% dos jovens responderam que não pretendem permanecer na organização nos próximos dois anos; 9,38% demonstraram incerteza e 12,50% posicionaram-se como indecisos. Apenas uma minoria expressou intenção clara de permanência. Ao aplicar a análise de conteúdo de Bardin (2016), emergem núcleos de significação que explicam essa rejeição: os relatos evidenciam que a quebra de contratos psicológicos gera frustração ética, conforme ilustra o depoimento do Respondente 05:

> "Talvez fique por conta da estabilidade financeira, mas não me vejo crescendo aqui."

Para a Geração Z, os fatores financeiros disputam espaço de igualdade com o bem-estar psicossocial: o quesito "Salário e benefícios" obteve 18 menções, seguido de perto por "Respeito à saúde mental e qualidade de vida" (17 respondentes) e "Aprendizado e plano de carreira" (15 apontamentos). Esse equilíbrio entre remuneração e qualidade de vida confirma o que Morais (2025) e Spada, Gonçalves e Ruffatto (2024) identificaram sobre as prioridades valorativas dessa geração.

4.3 A dinâmica do reconhecimento e critérios de promoção

Na avaliação da frequência de *feedbacks*, em uma escala de 1 a 5, a pontuação média obtida foi de 3,25. Enquanto 15,6% dos respondentes atribuíram nota máxima (5), indicando boa frequência de validação, 6,3% atribuíram nota 1, sinalizando ausência quase total de *feedback*. O cenário é mais problemático na percepção de justiça e transparência nos sistemas de recompensa, cuja média foi de apenas 2,69: 25,0% atribuíram nota mínima (1) para a integridade dos processos promocionais e 15,6% conferiram nota 2, totalizando mais de 40% dos respondentes com avaliação muito negativa.

Os discursos coletados revelam que o reconhecimento, quando ocorre, manifesta-se predominantemente de forma pontual e individualizada, atrelado a situações de crise nas quais o jovem é forçado a resolver problemas de maneira isolada. O relato do Respondente 01 sintetiza esse fenômeno:

> "Me senti valorizada quando ninguém pôde me ajudar, tive que resolver os problemas sozinha e no fim, quando comuniquei a minha responsável, ela me elogiou."

Embora o elogio atue como reforço positivo momentâneo, Araújo e Sá (2021) apontam que essa valorização fundamentada no isolamento tende a perpetuar ciclos de sofrimento. O Respondente 09 expôs as distorções geradas pela ausência de política de cargos:

> "Venho trabalhando há mais de dois anos e nunca recebi um aumento ou promoção. Colegas com menos tempo foram promovidos sem qualquer critério claro."

4.3.1 O invisível organizacional: desmotivação por falta de reconhecimento

O impacto da invisibilidade gerencial é expressivo: 40,63% dos jovens concordam parcialmente que se sentem desmotivados por não terem seus esforços notados, e 31,25% concordam totalmente. Somados, 71,88% dos jovens relatam desmotivação crônica provocada pela percepção de invisibilidade organizacional. Esse dado confirma empiricamente o que Dejours (2006) descreve como o sofrimento ético decorrente da negação do reconhecimento, e dialoga diretamente com Fernandes *et al*. (2025), que apontam a carência de reconhecimento profissional e de condições adequadas de desenvolvimento como fatores determinantes para a desmotivação e a alta rotatividade de pessoal nas organizações.

4.4 Conteúdo das tarefas e percepção de subaproveitamento

A análise das três variáveis de percepção de tarefas revelou uma crise de sentido no ambiente de trabalho dos jovens respondentes. Em relação ao subaproveitamento, 28,1% concordam parcialmente e 9,4% concordam totalmente que sentem tédio ou que suas competências são pouco aproveitadas; apenas 12,5% discordam totalmente dessa percepção. Quanto às atividades repetitivas, 18,8% concordam parcialmente e 12,5% concordam totalmente que realizam tarefas mecânicas apenas para preencher carga horária, totalizando mais de 31% vivenciando rotinas esvaziadas de desafio intelectual.

No que diz respeito à contribuição formativa das tarefas, embora 25,0% concordem totalmente que há ganho formativo no trabalho atual, o dissenso é expressivo: 18,8% discordam parcialmente e 12,5% discordam totalmente. Esses indicadores explicam o fenômeno que Moraes, Rodrigues e Scatolin (2020) denominam subproclamação de competências: a inexperiência técnica somada a desenhos organizacionais falhos dificulta a conquista de uma posição que garanta dignidade profissional e desenvolvimento real.

4.5 Impactos ocupacionais e sintomatologia laboral

O eixo mais alarmante da pesquisa reside na elevada incidência de sintomas psicossomáticos nos últimos seis meses, reportados pelos 41 respondentes da amostra analítica. O cansaço excessivo foi o sintoma mais prevalente (62,5%), seguido pela dor de cabeça cronificada (56,3%), pela ansiedade clinicamente perceptível (53,1%), pelos sentimentos de tristeza (34,5%) e pela insônia (25,0%). Esses dados confirmam o nexo causal entre condições de trabalho precarizadas e adoecimento mental, conforme apontado por Lavor-Filho *et al*. (2021) e Souza *et al*. (2024).

A média de sintomas por trabalhador manteve-se elevada tanto no grupo com baixo/médio *feedback* (2,4 sintomas) quanto no grupo com alto *feedback* (2,5

sintomas por indivíduo), indicando que o adoecimento está ancorado na própria arquitetura das tarefas e nas condições de trabalho, e não apenas na frequência de validação recebida. Os principais estressores identificados foram a falta de instruções claras (56,3%), a sobrecarga de tarefas (43,8%) e o medo de errar ou ser punido pela liderança (37,5%). O relato do Respondente 01 clarifica o nexo causal:

> "No meu primeiro mês não havia ninguém para me treinar, tive que me virar sozinha. Isso gerou muita ansiedade e insegurança que carrego até hoje."

4.6 O futuro do primeiro emprego: visão e propostas de mudança

A categorização dos relatos discursivos pela análise de conteúdo revelou dois eixos principais de demandas dos participantes.

O primeiro eixo agrupa os gargalos de integração e a necessidade de acolhimento pedagógico. Os jovens propõem um ecossistema corporativo onde a paciência e a abertura ao erro façam parte da curva de aprendizagem, e reivindicam que as lideranças assumam postura ativamente pedagógica, como sintetiza o Respondente 01:

> "Por mais que seja uma empresa com alta demanda, um treinamento é essencial, ninguém nasce sabendo; as pessoas aprendem com a experiência e sentir-se sozinho sem saber de nada dá vontade de desistir."

O segundo eixo concentra as demandas por sistemas de recompensa transparentes e segurança psicológica. Os jovens anseiam por ambientes seguros, com apoio à saúde mental, benefícios e salários iniciais justos. O Respondente 04 sintetizou a resistência cultural a ser superada:

> "Não achem que os aprendizes são bobos e burros pela pouca idade. A juventude tem muito a agregar para o crescimento de qualquer empresa."

Essa visão converge com o modelo de gestão estratégica de pessoas proposto por Fernandes *et al*. (2025) e com as tendências de *Employer Branding* analisadas por Costa *et al*. (2025) e Anjos *et al*. (2025). Para esses autores, a retenção da Geração Z exige uma transformação cultural no ato de liderar, migrando de uma lógica focada em tarefas operacionais para uma estrutura voltada ao desenvolvimento de equipes de alto desempenho. Essa evolução demanda uma gestão mais eficaz e baseada em dados, que redefine a dinâmica de liderança ao priorizar o reconhecimento profissional e o aproveitamento de talentos frente aos desafios organizacionais do século XXI.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise integrada dos dados quantitativos e qualitativos permite construir um diagnóstico coerente sobre as condições de trabalho dos jovens da Geração Z no Centro-Oeste de Minas Gerais, articulando os achados empíricos ao referencial teórico.

Em relação ao primeiro objetivo específico, o perfil sociodemográfico identificado confirma que a amostra representa jovens em plena transição para a vida adulta, predominantemente femininos e com vínculo formal via CLT. Esse dado

contraria o senso comum de que a juventude estaria massivamente na informalidade, evidenciando que a precarização laboral investigada não se dá pela ausência de contrato formal, mas pelas condições de trabalho e reconhecimento dentro dos vínculos formalizados.

Quanto ao segundo objetivo específico, os sintomas psicossomáticos identificados, com destaque para cansaço excessivo (62,5%), ansiedade (53,1%) e dor de cabeça (56,3%), são consistentes com o quadro de sofrimento ético descrito por Dejours (2006) e com os achados de Lavor-Filho *et al*. (2021) sobre a relação entre condições de trabalho precárias e adoecimento mental. O fato de a média de sintomas ser igualmente elevada entre os grupos de alto e baixo *feedback* indica que o problema não se resolve apenas com mais elogios pontuais: é necessária uma transformação estrutural no desenho das tarefas e no ambiente organizacional.

No que diz respeito ao terceiro objetivo específico, o índice de 71,88% de jovens desmotivados por falta de reconhecimento e os 59,38% que não pretendem permanecer na organização são dados de grande relevância para a gestão de pessoas. Esses resultados confirmam o que Costa *et al*. (2025) e Anjos *et al*. (2025) identificam como o principal desafio das organizações contemporâneas: a retenção da Geração Z depende menos de estratégias de atração superficial e mais de mudanças culturais profundas que integrem reconhecimento, mentoria e segurança psicológica como pilares do modelo de gestão.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar o impacto da ausência de reconhecimento e de oportunidades como fatores de adoecimento mental entre jovens em seu primeiro emprego na região Centro-Oeste de Minas Gerais. Os dados coletados junto a 41 respondentes, com análise aprofundada sobre 32 participantes, permitiram responder aos três objetivos específicos definidos na introdução.

Em relação ao primeiro objetivo, o perfil identificado é majoritariamente feminino (61%), jovem (80,5% entre 19 e 25 anos) e formalmente empregado via CLT (65,9%), o que confirma que a precarização investigada ocorre dentro dos vínculos formais e não pela informalidade dos contratos. A concentração em médias e grandes empresas (77%) indica que o fenômeno do adoecimento mental não é exclusividade de organizações de pequeno porte ou de setores marginalizados.

Quanto ao segundo objetivo, os sintomas psicossomáticos são prevalentes e preocupantes: cansaço excessivo (62,5%), dor de cabeça cronificada (56,3%) e ansiedade (53,1%) foram os mais reportados. Os principais gatilhos de estresse identificados foram a falta de instruções claras (56,3%), a sobrecarga de tarefas (43,8%) e o medo de punição por erros (37,5%). Esses achados confirmam o nexo causal entre condições de trabalho precarizadas e adoecimento mental, em consonância com Dejours (2006), Lavor-Filho *et al*. (2021) e Souza *et al*. (2024).

No que diz respeito ao terceiro objetivo, a relação entre ausência de reconhecimento, subaproveitamento e intenção de saída mostrou-se consistente: 71,88% dos jovens relatam desmotivação por invisibilidade organizacional e 59,38% não pretendem permanecer na organização nos próximos dois anos. A percepção de injustiça nos sistemas de promoção, com média de apenas 2,69 em uma escala de 1 a 5, agrava esse quadro. Conclui-se que a saúde mental dos jovens trabalhadores está diretamente condicionada pela qualidade das práticas de gestão de pessoas adotadas

pelas organizações, especialmente aquelas que envolvem reconhecimento, clareza de papéis e suporte pedagógico na fase de integração.

Os resultados apontam para a necessidade urgente de que as organizações da região Centro-Oeste de Minas Gerais adotem políticas de *onboarding* (integração) estruturadas, sistemas de *feedback* contínuo e programas de mentoria que considerem as especificidades geracionais da Geração Z. O investimento em saúde mental no ambiente de trabalho não deve ser tratado como um benefício opcional, mas como estratégia de competitividade e sustentabilidade organizacional.

Limitações da pesquisa

As principais limitações deste estudo são: o caráter amostral por conveniência, que impede generalizações para toda a população jovem da região; o volume de respostas parciais ao instrumento, com 9 respondentes que não completaram integralmente os blocos do questionário (resultando no recorte analítico de 32 participantes); e a ausência de entrevistas em profundidade, que poderiam enriquecer a análise qualitativa. Além disso, o recorte transversal impede a análise da evolução dos sintomas ao longo do tempo.

Sugestões para pesquisas futuras

Recomenda-se que estudos futuros ampliem a amostra com metodologia de amostragem probabilística e incluam entrevistas semiestruturadas com gestores e jovens trabalhadores, de modo a capturar as perspectivas de ambos os lados da relação laboral. Pesquisas longitudinais que acompanhem a trajetória de jovens da Geração Z ao longo dos primeiros dois anos de emprego poderiam oferecer evidências mais robustas sobre a evolução dos sintomas e o impacto das práticas de gestão sobre a retenção e o bem-estar. Por fim, estudos comparativos entre setores e portes de empresa contribuiriam para identificar quais contextos organizacionais são mais protetores ou mais prejudiciais à saúde mental dos jovens trabalhadores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Marina de Godoy *et al.* Ansiedade e qualidade de vida no trabalho: estratégias laborais para a promoção do bem-estar ocupacional. **LUMEN ET VIRTUS**, v. 16, n. 48, p. 5154–5164, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.56238/levv16n48-047. Acesso em: 01 jun. 2026.

ANJOS, Ariane Souza Silva dos *et al.* Geração Z no mercado de trabalho: uma revisão bibliográfica sobre perfil, imediatismo e estratégias de retenção. **Cadernos Cajuína**, v. 10, n. 4, e1179, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.52641/cadcajv10i4.1179. Acesso em: 01 jun. 2026.

ANTUNES, Ricardo. O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital. 2. ed. São Paulo: **Boitempo**, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.22478/ufpb.1676-4439.2020v19n1.46283. Acesso em: 01 jun. 2026.

ARAÚJO, Joyce Brito, & SÁ, Marilene de Castilho. Cenários de restrição e formas de (r)existência no campo da saúde mental: um relato de experiência. **Revista Psicologia,**

Diversidade e Saúde, v. 10, n. 1, Salvador, mar. 2021, p. 141-157. Disponível em: http://dx.doi.org/10.17267/2317-3394rpds.v10i1.3303. Acesso em: 01 jun. 2026.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência. **Aprendizagem e empregabilidade de jovens no mercado brasileiro: Termo de Referência apresentado ao Conselho Nacional do Trabalho**. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Previdência, 25 ago. 2021. Disponível em: https://share.google/DnBGGWDIxoVoq7tvd. Acesso em: 01 jun. 2026.

COSTA, Guilherme Leandro *et al.* Atração e retenção da Geração Z: um desafio para o mercado de trabalho. **InGeTec – Inovação, Gestão & Tecnologia**, v. 4, n. 8, jul. 2025. Disponível em: https://fatecbarueri.edu.br/revista/index.php/ingetec/article/view/166. Acesso em: 01 jun. 2026.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FEIJÓ, Janaína; PERUCHETTI, Paulo. Jovens no mercado de trabalho. Rio de Janeiro: **Blog do IBRE/FGV**, 2025. Disponível em: https://blogdoibre.fgv.br/posts/jovens-no-mercado-de-trabalho. Acesso em: 01 jun. 2026.

FERNANDES, Ana Paula *et al.* A evolução na gestão dos recursos humanos: dos modelos tradicionais ao uso da matriz de versatilidade. **Cadernos Cajuína**, v. 10, n. 6, e1460, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.52641/cadcajv10i6.1460. Acesso em: 01 jun. 2026.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAVOR-FILHO, Tadeu Lucas de *et al.* Evidências teórico-práticas na prevenção e promoção da saúde mental do trabalhador. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 19, n. 4, 2021, p. 491-502. Disponível em: https://doi.org/10.47626/1679-4435-2021-746. Acesso em: 01 jun. 2026.

MORAES, Bianca de; RODRIGUES, Brenda Dias; SCATOLIN, Henrique Guilherme. A percepção dos jovens aprendizes sobre o primeiro emprego. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 5, ed. 3, v. 8, mar. 2020, p. 48-67. Disponível em: https://www.nucleodoconhecimento.com.br/psicologia/percepcao-dos-jovens. Acesso em: 01 jun. 2026.

MORAIS, Thásia Rachell Maia. A Geração Z nas organizações: desafios e estratégias de atração e retenção de talentos. **Revista Tópicos**, v. 3, n. 26, Rio de Janeiro, 2025, p. 1-15. Disponível em: https://doi.org/10.5281/zenodo.17254433. Acesso em: 01 jun. 2026.

PEREIRA, Brenda Letícia Esteves; CHAVES, Gabriele Moreira; MORAES, Saulo Rodrigues de. Inserção no mundo do trabalho como jovem aprendiz: políticas públicas e repercussões na subjetividade. **Sociedade em Debate**, v. 5, n. 1, 2023. Disponível em: https://www.sociedadeemdebate.com.br/index.php/sd/article/view/65. Acesso em: 01 jun. 2026.

PRONI, Marcelo Weishaupt; BORSARI, Pietro Rodrigo. Impactos da financeirização no trabalho em empresas de capital aberto. **Revista da ABET**, v. 23, n. 1, p. 1 - 22, jan./jun. 2024. Disponível em: https://doi.org/10.61999/abet.1676-4439.2024v23n1.70500. Acesso em: 01 jun. 2026.

ROCHA, Zenilton José da. A geração Z nas organizações: desafios e oportunidades para a gestão contemporânea. **Revista Contemporânea**, v. 6, n. 2, 2026, p. 1-19. Disponível em: https://doi.org/10.56083/RCV6N2-015. Acesso em: 01 jun. 2026.

SILVA, Luan Marcos; OLIVEIRA, Jocirley de. A inserção do jovem aprendiz no mercado de trabalho: desafios e possibilidades de fortalecimento das políticas públicas. **JNT Facit Business and Technology Journal**, ed. 63, v. 2, jun. 2025, p. 463-481. Disponível em: https://revistas.faculdadefacit.edu.br/index.php/JNT/article/view/3588/0. Acesso em: 01 jun. 2026.

SOUZA, Ana Laís Carvalho de *et al.* Elos entre a precarização laboral e a saúde mental do trabalhador. **PSI UNISC**, v. 8, n. 2, 2024, p. 173-189. Disponível em: https://doi.org/10.17058/psiunisc.v8i2.18520. Acesso em: 01 jun. 2026.

SPADA, Rafael; GONÇALVES, Júlia; RUFFATTO, Juliane. Perspectivas da Geração Z sobre valores no trabalho: uma revisão da literatura. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 25, n. 2, 2024, p. 159-170. Disponível em: https://doi.org/10.26707/1984-7270/2024v25n0205. Acesso em: 01 jun. 2026.