

Geração Z no mercado de trabalho: uma revisão de literatura sobre expectativas, desafios e estratégias organizacionais

Generation Z in the labor market: a literature review on expectations, challenges, and organizational strategies

¹ Francisco Wesley Silva de Oliveira  

¹ Romel Pinheiro  

¹ Universidade Estadual do Maranhão - UEMA, Timon, MA, Brasil

RESUMO

Este trabalho apresenta uma revisão de literatura sobre a inserção da Geração Z no mercado de trabalho, com foco em suas características, valores, expectativas profissionais e nos desafios enfrentados pelas organizações para atrair, engajar e reter esse público. A análise compreendeu estudos publicados entre 2017 e 2025, selecionados a partir de bases acadêmicas, seguindo critérios de inclusão relacionados ao tema proposto e profundidade teórica. A Geração Z, reconhecida como a primeira geração integralmente digital, apresenta forte familiaridade tecnológica, preferência por comunicação ágil, autonomia, participação ativa nas decisões e busca por propósito profissional. Os estudos revisados convergem ao apontar que esses jovens valorizam ambientes colaborativos, diversidade, inovação contínua, oportunidades de crescimento acelerado, *feedbacks* frequentes e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, elementos que influenciam seus níveis de engajamento e satisfação no trabalho. Os estudos também evidenciam as fragilidades relacionadas ao imediatismo, menor tolerância a hierarquias rígidas, dificuldade de adaptação a estruturas tradicionais e tendência a vínculos profissionais mais curtos. Fatores como liderança autoritária, falta de clareza na comunicação e ausência de oportunidades de desenvolvimento influenciam no aumento da rotatividade, porém as práticas de liderança transformacional, comunicação transparente, programas de capacitação contínua, participação em decisões, flexibilidade e reconhecimento têm se mostrado eficazes para facilitar a adaptação dessa geração e promover sua permanência nas organizações. A presente revisão destaca ainda desafios entre gerações, especialmente no convívio com modelos gerenciais tradicionais, reforçando a necessidade de estratégias organizacionais alinhadas às expectativas dessa geração e da força de trabalho.

Palavras-chave:

mercado de trabalho, geração Z, revisão de literatura.

ABSTRACT

This paper presents a literature review on the entry of Generation Z into the labor market, focusing on their characteristics, values, and professional expectations, as well as the challenges organizations face in attracting, engaging, and retaining this demographic. The analysis covered studies published between 2017 and 2025, selected from academic databases based on inclusion criteria regarding the topic and theoretical depth. Recognized as the first fully digital generation, Generation Z demonstrates strong technological fluency, a preference for agile communication, autonomy, active participation in decision-making, and a search for professional purpose. The reviewed studies consistently indicate that these young people value collaborative environments, diversity, continuous innovation, opportunities for rapid growth, frequent feedback, and work-life balance—elements that influence their engagement and job satisfaction levels. The studies also highlight vulnerabilities such as a desire for immediate results, lower tolerance for rigid hierarchies, difficulty adapting to traditional structures, and a tendency toward shorter professional tenures. Factors such as authoritarian leadership, unclear communication, and a lack of development opportunities contribute to higher turnover; conversely, practices such as transformational leadership, transparent communication, continuous training programs, participatory decision-making, flexibility, and recognition have proven effective in facilitating this generation's adaptation and promoting their retention within organizations. Furthermore, this review highlights intergenerational challenges—particularly regarding interactions with traditional management models—underscoring the need for organizational strategies aligned with the expectations of both this generation and the workforce as a whole.

Keywords:

labor market, Generation Z, literature review.

1 INTRODUÇÃO

A chegada da Geração Z ao cenário de trabalho tem sido um tópico crescente de conversa, despertando discussões e pesquisas acadêmicas sobre qual efeito organizacional isso terá, bem como sobre as estratégias gerenciais e as relações com os funcionários. De acordo com algumas pesquisas, os funcionários da Geração Z foram criados com expectativas específicas e padrões comportamentais que trouxeram uma série de efeitos nas relações de trabalho, na hierarquia corporativa e no modelo de governança corporativa. Isso inclui forte necessidade de autonomia, além de um senso de missão ou propósito no trabalho, além de postura crítica ou questionadora em relação às normas tradicionais. Tais comportamentos se diferenciam inclusive das gerações anteriores, como os *Millennials*, e se manifesta na preferência por ambientes interativos, conectados, velozes e com alto grau de autonomia, (Rech *et al.*, 2017). Estudos apontam que estilos de liderança transformacionais, combinados ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, promoção de engajamento ativo e com clareza são determinantes para o comprometimento e participação da Geração Z em suas organizações. (Antunes 2025). Pesquisas adicionais reforçam que esses profissionais esperam líderes capazes de ouvi-los, estabelecer relações transparentes e oferecer *feedbacks* constantes como elementos centrais para sua permanência nas empresas (Lima *et al.*, 2022).

Provavelmente, as empresas tenham que ajustar suas estratégias de atração, retenção e desenvolvimento de talentos para adaptar os planos de acordo com o que se pode esperar dessa geração no ambiente laboral. Diversas pesquisas descobriram que a Geração Z exige do local de trabalho expectativas mais altas em um ambiente colaborativo e mais voltado para humanização e processos bem definidos com mais diálogos e inovações, em vez de um cenário tradicional dirigido por comando, controle ou muito burocrático, de cima para baixo. Essa geração busca ambientes nos quais possa participar de tomadas de decisão, exercitar criatividade, expressar opiniões e atuar com autonomia (Moraes *et al.*, 2024). Isso traz à tona alguns questionamentos: como as expectativas, valores e comportamentos da Geração Z influenciam na inserção, alta rotatividade nas empresas e permanência no mercado de trabalho? Quais estratégias organizacionais podem ser implementadas para promover seu engajamento, desenvolvimento e retenção nas empresas?

A realização de tarefas impostas sem explicações claras ou definidas tende a gerar desmotivação entre jovens da Geração Z, que demonstram baixa tolerância a hierarquias rígidas e processos verticais. Por isso, um modelo de liderança mais participativo é fundamental para garantir retenção e satisfação no trabalho (Mendes; Duarte, 2020). A Geração Z, apesar de familiarizada com a velocidade e a conectividade do mundo digital, ainda enfrenta desafios no ambiente organizacional, como a adaptação a estruturas formais, o convívio com diferentes gerações e o desenvolvimento de habilidades sociais e emocionais mais maduras, além de terem tendência a perder o foco com facilidade e apresentarem menor profundidade em aspectos relacionais, o que pode comprometer sua convivência e adaptação ao meio organizacional. (Bezerra *et al.*, 2019). Se os desafios descritos acima não forem resolvidos em posições de lideranças nas empresas, a alta rotatividade e a não adaptação da Geração Z tende a ser maior.

Cabe destacar que a Geração Z não deve ser analisada como um problema nas organizações, mas sim como uma extensão do mercado de trabalho, tendo em vista que suas características, como fluência digital, liberdade de expressão, fidelidade a seus princípios e objetivos, se caracterizam pela inquietude, com senso de urgência sobre os resultados que espera. Por outro lado, não valoriza o formato tradicional de hierarquia das empresas (Da Silva *et al.*, 2025). Para as empresas e seus líderes, o desafio está nesses pontos de contato, criando ambientes onde essas novas gerações podem treinar umas às outras e combinar tradição e inovação para produzir um futuro mais harmonioso e produtivo tanto para a empresa quanto para seu próprio crescimento profissional.

Este artigo tem como objetivo revisar a literatura recente sobre a inserção da Geração Z no mercado de trabalho, destacando seus valores, expectativas profissionais, desafios enfrentados e estratégias para adap-

tação no meio organizacional. Com base em estudos acadêmicos publicados entre 2017 e 2025, buscou-se identificar tendências comportamentais e fatores motivacionais característicos dessa geração, bem como a necessidade de adaptação das empresas para promover um ambiente atrativo e engajador, no qual essas pessoas possam evoluir como profissionais e ter longa vida profissional em uma mesma empresa. Buscou-se analisar como as expectativas, valores e comportamentos da Geração Z impactam o ambiente de trabalho, identificando práticas que favoreçam seu engajamento e retenção, investigando os desafios organizacionais e propondo estratégias de gestão participativa, desenvolvimento contínuo e reconhecimento que fortaleçam sua integração nas empresas.

2 METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo deste estudo, foram verificadas pesquisas recentes sobre a Geração Z no mercado de trabalho, especialmente aquelas que possuem abordagens organizacionais, comportamentais e com foco nas expectativas dessa geração, buscando os critérios necessários para uma análise aprofundada de seus valores, expectativas profissionais e desafios de adaptação ao ambiente corporativo tanto para geração Z quanto para as organizações. Com essa finalidade, esta revisão de literatura procurou responder às seguintes perguntas operacionais de pesquisa:

- a. Quais as principais características e valores da Geração Z em relação ao ambiente de trabalho?
- b. Quais as percepções da Geração Z sobre trabalho e carreira?
- c. Quais desafios e estratégias organizacionais a literatura aponta como eficazes para engajar, desenvolver e reter a Geração Z?

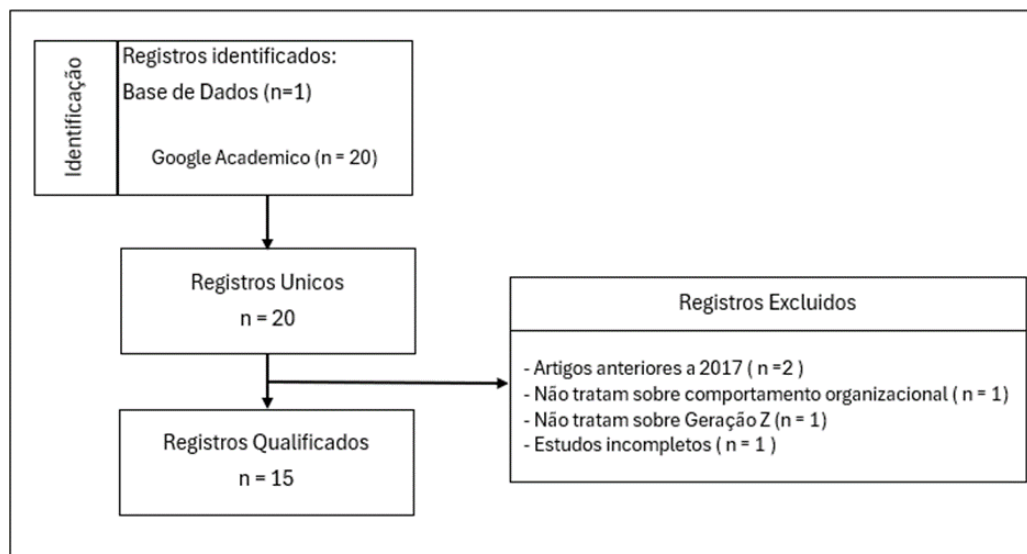
2.1 Propósito de Pesquisa

Esta etapa da pesquisa teve o propósito de mapear de forma abrangente os estudos mais relevantes sobre a Geração Z no mercado de trabalho, principalmente aqueles que discutem suas expectativas, desafios e a necessidade de adaptação no meio organizacional. Para isso, foram identificados artigos e dissertações, publicados em periódicos científicos, disponibilizados na base de dados Google Acadêmico, amplamente utilizada na área de pesquisas acadêmicas. A busca foi realizada em 2025 e a seleção das publicações considerou estudos divulgados entre 2017 e 2025. A busca envolveu termos relacionados a "Geração Z", "mercado de trabalho", "comportamento organizacional", "retenção de talentos" e "estratégias de gestão".

2.2 Critérios de Inclusão e Exclusão

Foram incluídos artigos que tratavam da Geração Z no mercado de trabalho, escritos em língua portuguesa. Inicialmente foram identificados 20 artigos, dos quais foram excluídos do processo de seleção todos os materiais que não atendiam aos objetivos propostos ao tema da revisão. Os critérios de exclusão adotados foram: 1) estudos anteriores ao ano de 2017; 2) estudos que não abordavam de forma central a Geração Z, apresentando apenas menções superficiais ou foco predominante em outras gerações; 3) publicações que não discutiam expectativas profissionais, desafios organizacionais ou estratégias de gestão relacionadas diretamente à inserção dessa geração; e 4) trabalhos que não apresentavam elementos teóricos ou empíricos suficientes para contribuir com a análise das práticas organizacionais voltadas à comportamento, atração, engajamento e retenção da Geração Z. Durante a leitura dos materiais pré-selecionados, identificou-se que cerca de cinco artigos, apesar de inicialmente parecerem relevantes, não possuíam aprofundamento teórico, delimitação de tema compatível ou relação direta ao problema de pesquisa. Assim, esses registros também foram excluídos da amostra final, conforme fluxograma de identificação apresentado na figura 1.

Figura 1 - Fluxograma do processo de seleção e exclusão de estudos.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

2.3 Extração e Análise dos Dados

A etapa de extração de dados foi conduzida a partir da leitura integral e sistemática dos quinze estudos selecionados, voltados à compreensão das seguintes perguntas operacionais de pesquisa:

- Quais as principais características e valores da Geração Z em relação ao ambiente de trabalho?
- Quais as percepções da Geração Z sobre trabalho e carreira?
- Quais desafios e estratégias organizacionais a literatura aponta como eficazes para engajar, desenvolver e reter a Geração Z?

Além disso, buscou-se identificar a inserção e o comportamento da Geração Z no mercado de trabalho e quais estratégias de lideranças podem ser adotadas para adaptação dessa geração. Esse processo procurou identificar de forma ampla os elementos centrais de cada estudo, considerando aspectos como comportamentos, qualidades e expectativas profissionais dessa geração, bem como os desafios para adaptação, valores relativos ao trabalho e práticas organizacionais direcionadas à atração, motivação, liderança e retenção desses jovens.

Após a leitura dos artigos, foram organizados tópicos temáticos que surgiram da revisão de literatura, conforme a seguir: (a) características e valores da Geração Z; (b) percepções sobre trabalho e carreira; (c) desafios organizacionais e conflitos intergeracionais. Essa categorização permitiu comparar abordagens, identificar diferenças entre os artigos e reconhecer pontos em comuns presentes nas pesquisas estudadas, conforme registrado na Tabela 1.

Tabela 1 - Comparação de abordagens.

Nº	Citação	Características e Valores	Percepções sobre Trabalho e Carreira	Desafios e estratégias Organizacionais
1	Antunes, 2025	0	1	1
2	Lima et al., 2022	1	1	0
3	Anjos et al., 2025	1	1	1
4	Bezerra et al., 2019	1	0	1
5	Da Silva Dias et al., 2023		1	1
6	Moraes et al., 2024	1	1	0
7	Ceribeli et al., 2023	1	0	1
8	Siqueira, 2025	0	1	1
9	Coelho Neto, 2022	1	1	0
10	Rogério, 2024	0	1	0
11	Araújo et al., 2022	1	0	1
12	Pauli et al., 2020	1	1	0
13	Saltoratto et al., 2019	1	0	1
14	Rech et al., 2017	1	1	1
15	Da Silva, 2025	0	1	1
Total de Conformidade		11 (73%)	11 (73%)	10 (67%)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Todas as informações analisadas foram registradas em uma planilha (Tabela 2) que contempla os principais elementos de cada estudo como: autores, objetivos, métodos empregados, principais resultados e contribuições para o entendimento da relação entre a Geração Z e o ambiente de trabalho. Já as etapas adotadas para organização e análise dos dados, estão apresentadas de forma estruturada na Tabela 1, detalhando os procedimentos utilizados para produzir uma síntese sólida, coerente e alinhada ao propósito desta revisão de literatura.

Tabela 2 - Detalhamento dos artigos enviados.

Autores	Objetivo do estudo	Método	Assunto de relevância
Antunes, 2025	Analisar como líderes percebem o desempenho da Geração Z.	Estudo qualitativo; entrevistas.	Jovens preferem comunicação horizontal, feedback constante e rejeitam rigidez hierárquica.
Lima et al., 2022	Identificar fatores de motivação da Geração Z.	Estudo empírico; questionário.	Motivação ligada à autonomia, propósito, reconhecimento e liderança participativa.
Anjos et al., 2025	Revisar características e estratégias de retenção.	Revisão bibliográfica.	Imediatismo e busca por propósito impactam turnover e engajamento.
Bezerra et al., 2019	Explorar características cognitivas e comportamentais da geração.	Estudo teórico.	Perda de foco, superficialidade e necessidade de estímulo contínuo.
Da Silva Dias et al., 2023	Investigar como empresas podem usar características da geração como vantagem.	Estudo aplicado; revisão.	Necessidade de adaptar ferramentas gerenciais, incluindo comunicação e delegação.
Moraes et al., 2024	Analisar como o imediatismo influencia a relação com o trabalho.	Quantitativo; survey.	Expectativa por respostas rápidas e crescimento acelerado.
Ceribeli et al., 2023	Examinar desafios emocionais da Geração Z no trabalho.	Estudo qualitativo.	Ansiedade, pressão de adaptação e falta de maturidade socioemocional.
Siqueira, 2025	Comparar práticas de retenção entre gerações.	Revisão bibliográfica.	Geração Z exige participação, diálogo e perspectivas de crescimento.
Coelho Neto, 2022	Investigar estratégias eficazes de atração e retenção.	Estudo empírico.	Importância de propósito, inovação e ambiente colaborativo.
Rogério, 2024	Identificar fatores de QVT valorizados pela geração.	Quantitativo.	QVT influencia retenção mais que salário ou status.
Araújo et al., 2022	Analisar conflitos geracionais.	Qualitativo.	Diferenças de linguagem, valores e expectativas prejudicam integração.
Pauli et al., 2020	Identificar valores e visão de futuro.	Survey.	Valorizam estabilidade emocional, reconhecimento e desenvolvimento.
Saltoatto et al., 2019	Avaliar impacto cultural da geração.	Estudo teórico-analítico.	Geração Z modifica práticas de comunicação e cultura colaborativa.
Rech et al., 2017	Investigar práticas empresariais de retenção.	Estudo aplicado.	Necessidade de liderança participativa e ambientes inclusivos.
Da Silva, 2025	Explorar práticas de liderança adequadas à geração.	Revisão teórica.	Necessidade de clareza, feedback constante e conexão humana.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O capítulo a seguir apresenta os resultados obtidos por meio dos trabalhos revisados e uma discussão desses resultados. Inicialmente, são examinados as características e os valores que orientam a relação dessa geração com o ambiente profissional, incluindo suas expectativas, comportamentos e percepções sobre trabalho e carreira. Em seguida, são discutidos os desafios organizacionais e os conflitos intergeracionais apontados pela literatura, considerando as dificuldades de adaptação, as tensões entre diferentes gerações e seus impactos no contexto das organizações. São analisadas também as práticas de liderança e as estratégias organizacionais voltadas à atração, engajamento, qualidade de vida e retenção da Geração Z, destacando as abordagens gerenciais identificadas como mais adequadas para atender às demandas desse público.

3.1 Características e valores da Geração Z em relação ao ambiente de trabalho

Onze artigos discorrem sobre características e valores. Três artigos divergem parcialmente, pois além de enfatizar as características e valores, evidenciam também as fragilidades e desafios. Ainda assim, os estudos analisados convergem ao demonstrar que a Geração Z apresenta um conjunto de características e valores que ajudam a adaptação e sua relação com o ambiente de trabalho.

Como a Geração Z é primeira geração inteiramente ligada à tecnologia e ao mundo digital, esses jovens são conectados, informados e integrados em ambientes tecnológicos que influenciam diretamente nos seus comportamentos e expectativas profissionais. Essa é a primeira geração verdadeiramente digital, tendo crescido com acesso à internet, *smartphones*, redes sociais e tecnologia, em geral, desde muito jovens (Moraes *et al.*, 2024). Essa imersão tecnológica constante influencia a velocidade com que aprendem, a forma como se comunicam e o modo como avaliam ambientes organizacionais (Rogerio, 2024).

Os artigos mostram que a Geração Z valoriza, acima de tudo, autonomia, propósito, diversidade e flexibilidade. Esses jovens chegam ao mercado com expectativas claras envolvendo "propósito, aprendizagem contínua, flexibilidade, *feedback* frequente e trajetórias de desenvolvimento aceleradas (Anjos *et al.*, 2025). Isso mostra que o trabalho para essa geração precisa estar alinhado não apenas às metas organizacionais, mas também aos objetivos pessoais, valores individuais e perspectivas de crescimento. Com isso, a motivação desses profissionais está menos ligada à estabilidade formal e mais a experiências que promovam desenvolvimento contínuo, reconhecimento e conexão com seus valores. Outra característica relatada na literatura refere-se à imediatismo e ao senso de urgência, atributos decorrentes do convívio em ambientes digitais. Estudos, como os de Da Silva *et al.* (2025), apontam que a Geração Z "se caracteriza pela inquietude com senso de urgência sobre os resultados que espera, não valorizando o formato tradicional de hierarquia das empresas".

Os artigos também indicam que a Geração Z tende a priorizar qualidade de vida, bem-estar profissional e pessoal, considerando esses fatores tão ou mais importantes que remuneração. Essa geração valoriza aspectos como flexibilidade, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, oportunidades de desenvolvimento e um ambiente de trabalho inclusivo e colaborativo (Rogerio, 2024). Outro ponto importante é que, embora essa geração seja altamente conectada, existe tendência a "vínculos iniciais mais curtos e maiores índices de rotatividade, devido às rápidas expectativas de crescimento e inovação" (Anjos *et al.*, 2025).

As principais características e valores da Geração Z em relação ao ambiente de trabalho incluem: conectividade, imediatismo, autonomia, busca por propósito, valorização da diversidade, expectativa por desenvolvimento rápido, necessidade de ambiente colaborativo, forte necessidade ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional e preferência por lideranças acessíveis e transparentes. Esses elementos influenciam diretamente suas percepções sobre organizações, carreiras e relações profissionais, estabelecendo exigências que desafiam modelos tradicionais e impulsionam transformações significativas no mundo organizacional.

3.2 Percepções da Geração Z sobre trabalho e carreira

Onze estudos tratam especificamente das percepções da Geração Z sobre trabalho e carreira, sendo que cinco desses estudos discordam parcialmente e nenhum diverge totalmente.

Há um consenso na literatura quanto às expectativas dessa geração em relação ao ambiente de trabalho e carreira profissional. Os estudos apontam que os jovens da Geração Z valorizam propósito, autonomia, desenvolvimento acelerado, flexibilidade, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e comunicação transparente, além de demonstrarem baixa tolerância a hierarquias rígidas e demandarem *feedbacks* constantes dos seus gestores. Dos artigos analisados, a maioria concorda totalmente com essa visão. Antunes (2025) destaca que membros da Geração Z buscam líderes acessíveis, comunicação direta, flexibilidade e desafios constantes, reafirmando a importância de propósito e bem-estar como critérios decisórios para permanência na empresa. Lima *et al.* (2022) reafirmam que fatores motivacionais, como clima organizacional positivo, reconhecimento e possibilidade de crescimento, influenciam diretamente a motivação e o engajamento da Geração Z. Anjos *et al.* (2025) também reforçam que esses jovens priorizam aprendizagem contínua, ambientes colaborativos e trajetórias de carreira claras, totalmente alinhados às percepções identificadas nos estudos revisados. Além deles, Rogerio (2024) e Coelho Neto (2022) concordam, ao destacarem que a Geração Z associa trabalho a experiências de desenvolvimento e bem-estar, preferem organizações flexíveis, inclusivas e orientadas a pessoas.

Os estudos que apresentaram concordância parcial, embora reconheçam as percepções positivas mencionadas anteriormente, também evidenciam limitações e contradições no comportamento da Geração Z. Da Silva Dias *et al.* (2023) apontam que essas percepções estão relacionadas ao objetivo de crescimento, autonomia e propósito, mas também enfatizam que esses jovens enfrentam dificuldades de adaptação ao mercado, especialmente no início da carreira, o que pode afetar sua estabilidade emocional e visão de futuro. Moraes *et al.* (2024) trazem percepções semelhantes, mas acrescentam que o imediatismo e a exigência por respostas rápidas podem gerar frustrações, revelando que a percepção idealizada de carreira, muitas vezes, entra em choque com a realidade organizacional. Já Ceribeli *et al.* (2023) reconhecem que a geração possui expectativas claras e positivas sobre carreira, porém destacam que o desemprego, a insegurança econômica e a falta de experiência criam tensões que influenciam negativamente suas percepções sobre futuro profissional. Pauli *et al.* (2020) concordam com a valorização de propósito e autonomia, mas apontam que a Geração Z também apresenta forte desejo por estabilidade e relações sociais autênticas no trabalho, gerando divergências que vão além do discurso de flexibilidade e inovação. Da Silva *et al.* (2025) também concordam com grande parte das percepções identificadas, porém ressaltam que alguns jovens mostram dificuldade de adaptação a ambientes mais formais e estruturados.

Por fim, não foram identificados, entre os artigos analisados, algum que divergisse totalmente das percepções apresentadas nesta revisão de literatura. Todos os artigos, em diferentes percepções, concordam com a ideia de que a Geração Z percebe trabalho e carreira como espaços de desenvolvimento pessoal, propósito, autonomia e bem-estar, variando apenas quanto ao destaque dado aos desafios emocionais, comportamentais e estruturais que influenciam essas percepções.

3.3 Desafios e estratégias para engajar, desenvolver e reter a Geração Z

Dez estudos discorrem e concordam que engajar e reter esses jovens exige a superação de modelos tradicionais de gestão, sendo necessária a implantação de práticas mais flexíveis, participativas e alinhadas às expectativas de autonomia e desenvolvimento contínuo, considerada como característica marcante dessa geração. Os estudos analisados apresentam concordância total com essa perspectiva.

Antunes (2025) destaca que a Geração Z valoriza líderes próximos, comunicação contínua e ações de engajamento intencionais, ressaltando que o principal desafio das empresas é adaptar o estilo de liderança às expectativas desses jovens, priorizando práticas transparentes e colaborativas. Anjos *et al.* (2025) também corroboram totalmente essa visão, ao afirmarem que estratégias eficazes envolvem a oferta de aprendizado contínuo, criação de trilhas de carreira claras e implementação de sistemas de reconhecimento que considerem resultados rápidos, fatores diretamente relacionados à permanência organizacional. Da Silva Dias *et al.* (2023) reforçam, ainda, que estratégias de retenção precisam considerar as fragilidades emocionais e estruturais vivenciadas pelos jovens, como insegurança diante do mercado, falta de preparo e impacto do desemprego, de modo que políticas de bem-estar e estabilidade emocional tornem-se essenciais para sua permanência.

Essas conclusões também são evidenciadas em outros estudos, como o de Siqueira (2025), que enfatiza que o desenvolvimento contínuo e a autonomia devem ser pilares do RH, indicando que a retenção da Geração Z demanda um ambiente de trabalho participativo, não hierarquizado e com oportunidades reais de crescimento. Da mesma forma, Rech *et al.* (2017) reforçam que essa geração espera ambientes interativos, velozes e com alta autonomia, o que implica revisar processos burocráticos e sistemas de gestão mais tradicionais. Saltoratto *et al.* (2019) acrescentam que a presença crescente da tecnologia e a velocidade da informação exigem que as organizações repensem suas culturas internas, tornando-se mais flexíveis, orientadas a pessoas e abertas a mudanças rápidas, com foco em elementos diretamente ligados ao engajamento e retenção de profissionais da Geração Z.

Cerca de quatro estudos concordam parcialmente, não por estarem divergentes, mas por ampliarem os desafios, ao incluírem nuances e limitações específicas do comportamento da Geração Z. Bezerra *et al.* (2019), por exemplo, apontam que a convivência em um contexto hiper tecnológico gera dificuldades relacionadas à profundidade das relações interpessoais e à capacidade de foco, aspectos que exigem das organizações estratégias adicionais de socialização, convivência multigeracional e desenvolvimento socioemocional. Ceribeli *et al.* (2023) ampliam a discussão, ao destacarem que jovens lidam com ansiedade, frustração e insegurança financeira, indicando que práticas de retenção devem considerar políticas de estabilidade, apoio psicológico e construção de trajetórias profissionais mais estruturadas. Araújo *et al.* (2022), ao tratarem da relação entre gerações, demonstram que o desafio não está apenas no comportamento da Geração Z, mas nos conflitos gerados pela coexistência entre perfis muito distintos, sugerindo que estratégias de retenção incluem mediação intergeracional, desenvolvimento de competências relacionais e ampliação do diálogo entre equipes. Da Silva *et al.* (2025) concordam com os desafios centrais já mencionados, mas acrescentam que lideranças precisam ser capacitadas para lidar tanto com a rapidez da Geração Z quanto com as tensões geradas entre expectativas e realidade organizacional, indicando que o desenvolvimento de líderes e sua adaptação rápida e positiva são estratégias mais eficazes para retenção.

Os artigos analisados não apresentam divergências totais quanto aos desafios e estratégias organizacionais. Pelo contrário, todos os estudos, com diferentes abordagens, reforçam que engajar, desenvolver e reter a Geração Z exige mudança estrutural nas práticas de gestão, com foco em flexibilidade, desenvolvimento, comunicação, gestão emocional, reconhecimento, autonomia e liderança moderna.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta revisão de literatura revelam que a inserção da Geração Z no mercado de trabalho é muito abrangente e complexa, marcado por transformações tecnológicas, mudanças socioculturais e novos padrões comportamentais que desafiam modelos tradicionais de gestão e liderança.

Os quinze estudos analisados demonstram que essa geração possui expectativas profissionais fortemente orientadas para propósito, desenvolvimento contínuo, autonomia, equilíbrio entre vida pessoal e

profissional e ambientes colaborativos, o que exige das organizações uma revisão profunda de suas práticas de gestão de pessoas e ambiente físico. De acordo com os estudos analisados nesta revisão de literatura, observa-se que os jovens da Geração Z tendem a apresentar maior rotatividade, imediatismo e fragilidade emocional, especialmente quando inseridos em ambientes rígidos, hierárquicos ou pouco transparentes, ambientes esses que já vinham sendo exercidos por gerações anteriores. Tais características reforçam a necessidade de lideranças mais acessíveis, comunicativas e preparadas para lidar com a velocidade na mudança de comportamento e ajustar-se de maneira natural e sensível ao comportamento dessa geração.

Por outro lado, também é evidenciado que a Geração Z representa um importante ponto estratégico para as empresas, trazendo inovação, fluência digital e criatividade. Engajar, desenvolver e reter esses profissionais requer não apenas adaptações operacionais, mas um compromisso total das organizações, focando em cultura, bem-estar, participação e trajetórias claras de crescimento. Conclui-se que a Geração Z não é necessariamente um problema a ser evitado e corrigido, mas uma oportunidade para evolução organizacional, sendo a integração entre características geracionais e práticas modernas de gestão o caminho mais eficaz para fortalecer a permanência, o engajamento e o desempenho da Geração Z.

A extração dos dados desta revisão apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Em primeiro lugar, a seleção dos estudos foi realizada em apenas uma base de dados (Google Acadêmico), o que pode ter restringido o alcance de pesquisas relevantes publicadas em bases de maior rigor metodológico. Além disso, o processo de leitura, seleção e categorização dos artigos foi conduzido apenas pelo primeiro autor, o que pode ter limitado linhas de julgamentos quanto à interpretação dos dados e informações obtidas, classificação dos eixos temáticos e identificação de concordâncias ou divergências entre os estudos.

Outra limitação refere-se à heterogeneidade metodológica dos estudos analisados, que incluem artigos teóricos, exploratórios, empíricos e revisões narrativas, o que dificulta a comparação direta e a padronização das conclusões. Destaca-se também que parte dos artigos apresenta descrições limitadas sobre seus métodos e resultados, o que reduziu a qualidade da análise e pode afetar o grau de precisão das análises feitas.

Por fim, a pesquisa concentrou-se exclusivamente em estudos publicados entre 2017 e 2025, período recente, porém restrito, podendo não contemplar informações de transições históricas relevantes para compreensão mais aprofundada do comportamento da Geração Z no ambiente de trabalho. Embora os estudos analisados sejam consistentes e coerentes, devem ser interpretados considerando tais limitações, referentes ao processo de extração e análise dos dados.

Considerando os resultados desta revisão e as incoerências identificadas nos estudos analisados, sugere-se que esses dados sejam pontos relevantes para pesquisas futuras. Primeiramente, estudos que aprofundem a análise dos impactos emocionais, cognitivos e comportamentais da Geração Z, principalmente no que diz respeito à ansiedade, expectativas aceleradas de crescimento e dificuldades de adaptação a ambientes hierárquicos, temas recorrentes, porém pouco explorados com bases nos artigos estudados. Além disso, seria importante comparar as diferenças entre Geração Z e outras gerações no ambiente de trabalho, focando em conflitos intergeracionais, estratégias de mediação e impactos na cultura organizacional. Outra sugestão é o desenvolvimento de estudos empíricos que testem, na prática, a eficácia das estratégias organizacionais identificadas nesta revisão, como programas de desenvolvimento acelerado, modelos de liderança humanizada, políticas de bem-estar e práticas de reconhecimento contínuo. Artigos e estudos mais antigos também seriam relevantes, para acompanhar a evolução do comportamento da Geração Z ao longo do tempo, verificando se suas percepções e expectativas permanecem, mudam ou se adaptam, conforme avançam na carreira.

Por fim, sugere-se que a ampliação de pesquisas analise ambientes organizacionais mais específicos, como serviços, tecnologia, varejo, administração pública ou setor industrial, buscando compreender como as particularidades de cada setor influenciam os desafios e a retenção desses jovens. Com isso, futuras pesquisas poderão ampliar o entendimento sobre essa geração e fornecer bases teóricas e práticas mais sólidas para organizações que buscam desenvolver relações de trabalho produtivas, sustentáveis e alinhadas às necessidades dos novos profissionais.

REFERÊNCIAS

ANJOS, Ariane Souza Silva et al. Geração Z no mercado de trabalho: uma revisão bibliográfica sobre perfil, imediatismo e estratégias de retenção. **Cadernos Cajuína**, v. 10, n. 4, p. e1179-e1179, 2025. <https://doi.org/10.52641/cadcajv10i4.1179>.

ANTUNES, Fernanda De Pietro et al. **Geração Z no mercado de trabalho e a percepção dos líderes sobre a atuação desses profissionais**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-graduação em Controle de Gestão, Florianópolis, 2025. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/264942>. Acesso em: 2 nov. 2025.

ARAÚJO, Elisabeth Thaiane Tercino; DA SILVA ANJO-EDEMIR, José Edemir; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. **Ser cringe aos olhos da geração Z: as implicações das gerações no mundo do trabalho**. Anais... XLVI Encontro da ANPAD – EnANPAD, 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/619953730129049907919279f29bd9d7.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2025.

BEZERRA, Mariana Maia et al. Geração Z: relações de uma geração hipertecnológica e o mundo do trabalho. **Revista Gestão em Análise**, v. 8, n. 1, p. 136-149, 2019. <https://doi.org/10.12662/2359-618xregea.v8i1.p136-149.2019>

CERIBELI, Harrison Bachion; LOURENÇO, Renata Figueiredo; DE ALBUQUERQUE MARANHÃO, Carolina Machado Saraiva. As dificuldades enfrentadas no mercado de trabalho eo bem-estar da geração Z. **Revista Gestão & Conexões**, v. 12, n. 2, p. 5-26, 2023. <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2023.12.2.39193.5-26>

COELHO NETO, Nilton José. Geração Z e o mercado de trabalho: atração e retenção. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 3, p. 20603-20612, 2022. <https://doi.org/10.34117/bjdv8n3-322>

DA SILVA DIAS, Jorge Edivan; SANTOS, Nycolle Oliveira Souza; DA COSTA SOUZA, Francisco Fernandes. A Geração Z como fator estratégico de vantagem competitiva. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 3, p. 81-90, 2023. <https://doi.org/10.51891/rease.v9i3.8702>

DA SILVA, Francisco Carlos et al. Liderar A Geração Z: Conceitos e Desafios que Envolve Esta Geração. **Revista Tópicos**, v. 3, n. 21, p. 1-17, 2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15314642>

LIMA, Emily Thomaz et al. Geração Z no mercado de trabalho: Fatores que incentivam a motivação dos jovens nas organizações. **Revista Científica Acertte**. ISSN 2763-8928, v. 2, n. 6, p. e2677-e2677, 2022. <https://doi.org/10.47820/acertte.v2i6.77>

MORAES, Beatriz Schlickmann et al. (2024). **A Percepção da Geração Z Sobre o Mercado de Trabalho: Os Impactos do Imediatismo**. XV SENPEX UNIBAVE: 'Integração Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)', 2024. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/xv-senpex-unibave-integracao-ensino-pesquisa-extensao-e-inovacao-para-o-alcance-dos-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-ods-466414/965133-a-percepcao-da-geracao-z-sobre-o-mercado-de-trabalho--os-impactos-do-imediatismo/>. Acesso em: 28 nov. 2025.

PAULI, Jandir; GUADAGNIN, Alana; RUFFATTO, Juliane. Valores relativos ao trabalho e perspectiva de futuro para a geração Z. **Revista de Ciências da Administração**, v. 22, n. 57, 2020. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e77243>

RECH, Isabella Maria; VIÊRA, Marivone Menuncin; ANSCHAU, Cleusa Teresinha. Geração Z, Os Nativos Digitais: como as empresas estão se preparando para reter esses profissionais. **Revista Tecnológica**, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 152 -166, sep. 2017.

ROGERIO, Lauany Daniele. **Qualidade de vida no trabalho na atualidade: um estudo sobre as preferências da Geração Z**. Trabalho de Conclusão de Curso. (Curso Superior de Tecnologia de Gestão de Recursos Humanos) - Fatec Franca. "Dr. Thomaz Novelino", 2024. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/23996>. Acesso em: 15/12/2025.

SALTORATTO, Gustavo Mello et al. Geração Z e os seus impactos na cultura organizacional. **Revista Produção Online**, v. 19, n. 3, p. 1027-1047, 2019. <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/23996>

SIQUEIRA, Rayanna da Silva et al. Diferentes Gerações No Mercado de Trabalho: Retenção e Atração da Geração Z. **Revista Tópicos**, v. 3, n. 17, p. 1-16, 2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14626792>