

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

## A GERAÇÃO Z NAS ORGANIZAÇÕES: COMPORTAMENTOS, EXPECTATIVAS E ESTRATÉGIAS DE INTEGRAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

DOI: 10.5281/zenodo.18331692

*Zenilton José da Rocha<sup>1</sup>*

### RESUMO

O presente estudo teve como objetivo geral analisar os comportamentos, as expectativas e as influências da integração da Geração Z no ambiente organizacional, considerando seus impactos nas práticas de gestão de pessoas, na cultura organizacional e nos modelos de liderança. Diante das transformações sociais e tecnológicas que marcaram o mundo do trabalho contemporâneo, tornou-se relevante compreender como essa geração se inseriu nas organizações e de que forma suas características influenciaram os processos organizacionais. A metodologia adotada consistiu em uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa, fundamentada na análise de artigos científicos, dissertações e produções teóricas que abordaram a temática da Geração Z no contexto organizacional. Constatou-se que a integração efetiva desses profissionais esteve diretamente relacionada à atuação da liderança, à comunicação intergeracional e à adaptação das estruturas organizacionais. A adoção de estratégias de gestão mais

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

humanizadas, inclusivas e alinhadas às novas demandas do trabalho contribuiu para o engajamento, a retenção de talentos e a sustentabilidade organizacional, fortalecendo a competitividade das empresas no cenário analisado.

**Palavras-chave:** Geração Z. Gestão de Pessoas., Cultura organizacional. Liderança.

## ABSTRACT

The present study aimed to analyze the behaviors, expectations, and influences of the integration of Generation Z in the organizational environment, considering its impacts on people management practices, organizational culture, and leadership models. In light of the social and technological transformations that have marked the contemporary world of work, it became relevant to understand how this generation has been integrated into organizations and how its characteristics have influenced organizational processes. The methodology adopted consisted of a bibliographic research with a qualitative approach, based on the analysis of scientific articles, dissertations, and theoretical studies addressing Generation Z in the organizational context. It was found that the effective integration of these professionals was directly related to leadership performance, intergenerational communication, and the adaptation of organizational structures. The adoption of more humanized and inclusive management strategies aligned with new work demands contributed to employee engagement, talent retention, and organizational sustainability, strengthening companies' competitiveness in the analyzed scenario.

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

**Keywords:** Generation Z; People Management; Organizational Culture; Leadership.

## INTRODUÇÃO

A presença da geração Z nas organizações contemporâneas tem provocado transformações significativas nas dinâmicas de trabalho, nos modelos de gestão e nas relações interpessoais. Essa geração, formada majoritariamente por jovens nascidos entre meados da década de 1990 e o início dos anos 2010, cresceu em um contexto fortemente marcado pela revolução tecnológica, pela globalização e pelo acesso imediato à informação. Tal contexto proporcionou o desenvolvimento de características e valores distintos das gerações anteriores, especialmente das gerações X e Y, o que tem exigido das empresas novas formas de compreender, gerir e integrar esses profissionais no ambiente corporativo. Assim, o tema deste estudo — “A geração Z nas organizações: comportamentos, expectativas e estratégias de integração no ambiente de trabalho” — parte da necessidade de analisar a influência que essa nova geração exerce sobre os modelos de gestão e as relações de trabalho, uma vez que seu ingresso no mercado tem modificado padrões culturais e estruturais tradicionais.

O problema de pesquisa que orienta esta investigação consiste em compreender como os comportamentos e expectativas da geração Z influenciam a integração e a gestão de pessoas nas organizações. Essa questão revela-se em um contexto em que as empresas buscam constantemente adaptar-se às mudanças tecnológicas, culturais e sociais que caracterizam o século XXI. A geração Z, ao apresentar uma mentalidade

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

mais voltada para a inovação, a diversidade e o uso intensivo das tecnologias digitais, tem desafiado as práticas tradicionais de gestão de pessoas, demandando novas estratégias de comunicação, motivação e engajamento. As organizações que não se adaptam a esse novo perfil profissional enfrentam dificuldades relacionadas à rotatividade de colaboradores, à perda de talentos e à queda na produtividade, o que torna o estudo sobre o comportamento e as expectativas desses jovens um tema de grande relevância prática e teórica.

Em resposta ao problema proposto, o objetivo geral deste estudo é analisar os comportamentos, expectativas e influências da integração da geração Z no ambiente organizacional. Para atingir tal propósito, o trabalho foi estruturado com base em três objetivos específicos: revisar a literatura sobre a geração Z e suas características no contexto organizacional; identificar as principais expectativas e demandas dessa geração em relação ao trabalho e à gestão, e; examinar as estratégias adotadas pelas organizações para integrar, engajar e reter profissionais pertencentes a esse grupo etário. A partir desses objetivos, busca-se construir um panorama teórico que permita compreender de forma ampla e crítica os desafios e as oportunidades que a geração Z traz para o mundo corporativo contemporâneo.

A justificativa para a realização desta pesquisa fundamenta-se na importância de compreender as transformações que a chegada da geração Z provoca nas estruturas e nas culturas organizacionais. Essa geração, marcada por um forte senso de autonomia, pelo uso constante das tecnologias digitais e por uma visão mais flexível e colaborativa sobre o trabalho, demanda ambientes que valorizem a diversidade, o diálogo e a inovação. Ao mesmo

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

tempo, manifesta o desejo de encontrar propósito nas atividades que realiza, priorizando empresas com valores éticos e sustentáveis. Nesse sentido, compreender seus comportamentos e expectativas é fundamental para que as organizações possam elaborar estratégias de gestão eficazes, capazes de engajar, motivar e reter talentos, promovendo ao mesmo tempo um ambiente de trabalho mais inclusivo e produtivo. Além disso, o tema se justifica pela atualidade e pela escassez de estudos aprofundados sobre o assunto no contexto brasileiro, o que amplia a relevância científica e social desta investigação.

Ignorar as diferenças geracionais pode resultar em sérios prejuízos para as empresas, como a desmotivação, o aumento da rotatividade e a dificuldade em formar equipes coesas e produtivas. Por outro lado, quando as organizações compreendem e respeitam as particularidades da geração Z, é possível desenvolver ambientes mais inovadores, criativos e colaborativos. Nesse contexto, o estudo busca também oferecer subsídios para gestores e profissionais de recursos humanos repensarem suas práticas, adotando políticas que valorizem o potencial dessa nova geração e promovam um ambiente de aprendizado contínuo e de crescimento mútuo entre empresa e colaborador.

No que se refere à metodologia, este estudo foi desenvolvido por meio de uma revisão de literatura com caráter bibliométrico e abordagem qualitativa, sem o envolvimento direto de pessoas. Tal escolha justifica-se pelo objetivo de construir um referencial teórico sólido sobre a geração Z e sua atuação nas organizações, com base em pesquisas, teorias e análises já consolidadas na literatura científica. Foram selecionadas fontes de caráter acadêmico,

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

como artigos, livros, dissertações e teses disponíveis em bases de dados reconhecidas, entre elas *SciELO*, CAPES Periódicos, Google Acadêmico e ERIC (*Education Resources Information Center*). O recorte temporal das publicações abrangeu o período entre 2017 e 2025, a fim de garantir a atualidade e a relevância das informações analisadas. Os critérios de inclusão contemplaram trabalhos revisados por pares e que abordassem, de forma direta, a relação entre comportamento geracional, gestão de pessoas e cultura organizacional, especialmente no que se refere à geração Z.

Os dados coletados foram organizados e analisados de forma interpretativa e descritiva, permitindo a identificação de convergências, divergências e lacunas nos estudos sobre o tema. A abordagem qualitativa possibilitou uma compreensão mais profunda dos significados e implicações das características comportamentais dessa geração no ambiente de trabalho, bem como das estratégias organizacionais voltadas à sua integração e retenção. A revisão bibliométrica, por sua vez, contribuiu para mapear a produção acadêmica recente e identificar as tendências predominantes nas discussões sobre o tema, fornecendo uma base teórica consistente para a análise proposta.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A compreensão da Geração Z no contexto organizacional exige uma abordagem teórica que considere as transformações sociais, tecnológicas e culturais que marcam o início do século XXI. A entrada dessa geração no mercado de trabalho tem provocado mudanças significativas nas práticas de gestão, nas relações de trabalho e na cultura organizacional, demandando

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

novos olhares por parte de gestores e pesquisadores. Conforme destacam Barbosa e Costa (2025), a Geração Z não apenas se adapta às organizações, mas também atua como agente ativo de transformação dos modelos tradicionais de trabalho.

Nesse sentido, os fundamentos teóricos sobre a Geração Z nas organizações buscam analisar como características comportamentais, expectativas profissionais e o uso intensivo da tecnologia influenciam os processos organizacionais. Martins e Figueiredo (2018) ressaltam que a convivência entre diferentes gerações no ambiente de trabalho intensifica desafios relacionados à comunicação, liderança e gestão de conflitos, tornando essencial a compreensão das especificidades geracionais para a construção de ambientes mais colaborativos.

A literatura aponta que a Geração Z apresenta valores e comportamentos fortemente associados à conectividade digital, à busca por propósito e à valorização do bem-estar no trabalho. Rech, Silva e Torres (2017) afirmam que esses profissionais, por serem nativos digitais, incorporam a tecnologia como elemento central de sua identidade profissional, influenciando diretamente a forma como se comunicam, aprendem e colaboram nas organizações.

Além disso, Souza e Andrade (2023) destacam que a presença da Geração Z impacta a cultura organizacional, exigindo maior flexibilidade, transparência e abertura ao diálogo. As organizações passam a ser desafiadas a rever estruturas hierárquicas rígidas e práticas de gestão centradas apenas no controle, adotando modelos mais participativos e humanizados.

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Ferreira (2020) e Lima e Duarte (2022) reforçam que compreender os fundamentos teóricos relacionados à Geração Z é essencial para o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão de pessoas, especialmente no que se refere à atração, ao engajamento e à retenção de talentos. A ausência desse entendimento pode resultar em conflitos, desmotivação e alta rotatividade.

Dessa forma, este capítulo tem como objetivo discutir os principais fundamentos teóricos sobre a Geração Z nas organizações, abordando suas características comportamentais e sociais, suas expectativas profissionais e o papel da tecnologia e da comunicação no trabalho. A análise desses elementos contribui para uma compreensão mais ampla dos desafios e oportunidades que essa geração apresenta para as organizações contemporâneas.

A Geração Z, composta por indivíduos nascidos aproximadamente a partir de meados da década de 1990, apresenta características comportamentais fortemente influenciadas pelo contexto de intensificação tecnológica e pela globalização da informação. Segundo Rech, Silva e Torres (2017), esses jovens são considerados nativos digitais, o que impacta diretamente sua forma de pensar, agir e se relacionar nos ambientes organizacionais. A familiaridade com tecnologias digitais contribui para uma postura mais ágil, multitarefa e orientada à inovação, mas também desafia modelos tradicionais de gestão baseados em hierarquia rígida e comunicação vertical.

Do ponto de vista social, a Geração Z demonstra maior sensibilidade a temas como diversidade, inclusão e responsabilidade social corporativa. Souza e

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Andrade (2023) destacam que esses profissionais tendem a valorizar organizações alinhadas a princípios éticos, transparência e impacto social positivo. Essa característica reflete transformações culturais mais amplas da sociedade contemporânea, nas quais o trabalho deixa de ser apenas um meio de subsistência e passa a ser compreendido como espaço de expressão identitária e engajamento social.

Martins e Figueiredo (2018) apontam que a entrada da Geração Z no mercado de trabalho intensifica os conflitos geracionais, especialmente em organizações que não promovem o diálogo intergeracional. As diferenças de valores, estilos de comunicação e expectativas em relação ao trabalho podem gerar tensões, sobretudo quando gestores de gerações anteriores interpretam o comportamento da Geração Z como falta de comprometimento ou excesso de informalidade.

No entanto, Almeida e Lopes (2024) ressaltam que tais conflitos não devem ser compreendidos apenas como problemas, mas como oportunidades de aprendizagem organizacional. A convivência entre gerações favorece a troca de conhecimentos, desde que haja estratégias estruturadas de comunicação e engajamento intergeracional. A Geração Z, nesse sentido, contribui com novas perspectivas sobre colaboração, flexibilidade e uso estratégico das tecnologias.

Um traço marcante da Geração Z é a busca por autonomia e protagonismo no ambiente de trabalho. Ferreira (2020) observa que esses jovens tendem a preferir contextos organizacionais que permitam participação ativa nas decisões, feedback constante e possibilidade de desenvolvimento rápido.

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Essa postura está relacionada a experiências educacionais mais colaborativas e ao acesso contínuo à informação, que estimula o pensamento crítico e a autogestão.

A dimensão comportamental da Geração Z também se expressa na valorização do equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Lima e Duarte (2022) afirmam que a flexibilidade de horários, o trabalho remoto e políticas de bem-estar são fatores decisivos para a permanência desses profissionais nas organizações. Tal comportamento desafia modelos tradicionais de controle do tempo e exige novas abordagens na gestão de pessoas.

Nakashima (2022) destaca que a Geração Z apresenta maior abertura à aprendizagem contínua, especialmente por meio de plataformas digitais e experiências práticas. Essa característica favorece ambientes organizacionais que investem em capacitação constante e em trajetórias de carreira menos lineares. Ao mesmo tempo, evidencia a necessidade de líderes preparados para orientar e mediar processos de aprendizagem mais dinâmicos.

A forma como a Geração Z se comunica também revela aspectos comportamentais relevantes. De acordo com Almeida e Lopes (2024), esses profissionais preferem comunicações rápidas, objetivas e mediadas por tecnologias digitais, o que pode gerar ruídos quando inseridos em culturas organizacionais mais formais. A adaptação mútua torna-se essencial para garantir a efetividade da comunicação interna.

Em termos sociais, a Geração Z demonstra maior preocupação com saúde mental e qualidade de vida no trabalho. Santos (2019) aponta que esses

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

jovens esperam ambientes psicologicamente seguros, nos quais possam expressar opiniões sem medo de retaliações. Essa expectativa reforça a importância de lideranças empáticas e práticas de gestão humanizadas.

Oliveira (2021) contribui ao discutir que equipes compostas por profissionais com diferentes mindsets exigem lideranças capazes de reconhecer e valorizar a diversidade cognitiva. No caso da Geração Z, compreender suas características comportamentais é fundamental para evitar rotulações simplistas e promover engajamento genuíno.

Outro aspecto relevante refere-se à relação da Geração Z com a autoridade. Martins e Figueiredo (2018) observam que esses jovens tendem a questionar normas e decisões, buscando compreender o propósito das atividades que realizam. Essa postura pode ser interpretada como resistência, mas também como sinal de pensamento crítico e desejo de alinhamento entre valores pessoais e organizacionais.

Souza e Andrade (2023) reforçam que a cultura organizacional sofre influência direta da presença da Geração Z, especialmente no que se refere à informalidade nas relações e à valorização da colaboração. Essa geração tende a romper com modelos excessivamente burocráticos, estimulando práticas mais horizontais e participativas.

A socialização organizacional da Geração Z também ocorre de forma diferenciada. Segundo Rech et al. (2017), esses profissionais utilizam redes sociais e plataformas digitais como extensão do ambiente de trabalho, o que

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

amplia as possibilidades de interação, mas também exige cuidados com ética, privacidade e limites profissionais.

Ferreira (2020) destaca que a Geração Z apresenta elevada expectativa de reconhecimento, especialmente por meio de feedbacks frequentes. A ausência de retorno sobre desempenho pode gerar desmotivação e sensação de estagnação, impactando negativamente o engajamento e a retenção desses talentos.

Lima e Duarte (2022) argumentam que compreender as características comportamentais da Geração Z é condição essencial para o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão de pessoas. Políticas genéricas tendem a ser menos efetivas, sendo necessário considerar as especificidades geracionais na formulação de práticas organizacionais.

Nakashima (2022) observa que a Geração Z valoriza ambientes de trabalho que incentivem a inovação e a experimentação. O medo do erro, presente em culturas organizacionais tradicionais, pode limitar o potencial criativo desses profissionais, reforçando a importância de uma cultura de aprendizagem.

A dimensão social da Geração Z também se manifesta na valorização do trabalho em equipe. Almeida e Lopes (2024) indicam que esses jovens reconhecem a importância da colaboração, especialmente em contextos mediados por tecnologias colaborativas, como plataformas de gestão de projetos e comunicação instantânea.

Santos (2019) ressalta que o processo de integração da Geração Z nas organizações depende fortemente da atuação da liderança. Líderes que

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

compreendem as características comportamentais dessa geração tendem a promover maior engajamento e reduzir conflitos intergeracionais.

Martins e Figueiredo (2018) enfatizam que a resistência à mudança, muitas vezes atribuída à Geração Z, pode estar mais relacionada à inadequação das práticas organizacionais do que às características dos próprios jovens. A falta de abertura ao diálogo e à inovação compromete a adaptação mútua.

Souza e Andrade (2023) apontam que a Geração Z contribui para a ressignificação do conceito de carreira, priorizando experiências significativas em detrimento de trajetórias longas em uma única organização. Esse comportamento exige novas abordagens de retenção e desenvolvimento.

Rech et al. (2017) destacam que a exposição constante à informação torna a Geração Z mais crítica em relação às promessas organizacionais. A incoerência entre discurso e prática pode gerar rapidamente desengajamento e rotatividade.

Ferreira (2020) observa que a Geração Z tende a buscar ambientes que promovam aprendizado rápido e desafios constantes. A monotonia e a falta de perspectivas de crescimento são fatores que impactam negativamente sua permanência nas organizações.

Lima e Duarte (2022) reforçam que políticas de diversidade e inclusão são especialmente valorizadas por essa geração, não apenas como discurso institucional, mas como prática cotidiana. A ausência dessas políticas pode comprometer a imagem organizacional perante esses profissionais.

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Nakashima (2022) conclui que as características comportamentais e sociais da Geração Z demandam uma revisão das práticas tradicionais de gestão de pessoas. A adaptação organizacional torna-se um processo contínuo e estratégico para lidar com a diversidade geracional.

De modo geral, compreender as características comportamentais e sociais da Geração Z é fundamental para promover ambientes de trabalho mais inclusivos, inovadores e alinhados às demandas contemporâneas. Conforme destacam diversos autores, o desafio não está apenas na adaptação da geração às organizações, mas também na capacidade das organizações de se transformarem a partir da presença dessa nova força de trabalho.

As expectativas profissionais da Geração Z têm se configurado como um dos principais desafios para as organizações contemporâneas, especialmente no que se refere à atração, ao engajamento e à retenção de talentos. Ferreira (2020) aponta que esses jovens ingressam no mercado de trabalho com expectativas elevadas em relação ao desenvolvimento profissional, à qualidade das relações interpessoais e à coerência entre valores pessoais e organizacionais. Diferentemente de gerações anteriores, a estabilidade financeira isoladamente não é suficiente para garantir comprometimento a longo prazo.

Um dos elementos centrais das expectativas da Geração Z é a possibilidade de crescimento rápido e aprendizagem contínua. Segundo Barbosa e Costa (2025), esses profissionais esperam que as organizações ofereçam oportunidades claras de desenvolvimento, capacitação constante e desafios que estimulem suas competências. A ausência de perspectivas de evolução

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

tende a gerar frustração e aumento da rotatividade, especialmente entre os mais jovens.

Lima e Duarte (2022) destacam que a Geração Z valoriza planos de carreira flexíveis, que não necessariamente sigam trajetórias lineares ou tradicionais. A possibilidade de transitar entre áreas, participar de projetos interdisciplinares e desenvolver múltiplas competências é percebida como um diferencial competitivo das organizações. Essa expectativa exige uma reestruturação dos modelos clássicos de progressão profissional.

A busca por propósito no trabalho é amplamente discutida na literatura sobre a Geração Z. Souza e Andrade (2023) afirmam que esses jovens desejam atuar em organizações cujas práticas estejam alinhadas a causas sociais, ambientais e éticas. O trabalho passa a ser compreendido como espaço de realização pessoal e contribuição social, e não apenas como obrigação econômica.

Ferreira (2020) observa que o engajamento da Geração Z está diretamente relacionado ao sentimento de pertencimento. Ambientes organizacionais que promovem inclusão, diversidade e escuta ativa tendem a atender melhor às expectativas desses profissionais, fortalecendo vínculos e reduzindo índices de desligamento voluntário.

Outro aspecto relevante refere-se à expectativa de feedback constante. Santos (2019) aponta que a Geração Z espera retornos frequentes sobre seu desempenho, preferencialmente de forma construtiva e dialogada. A ausência

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

de feedback é interpretada como desinteresse por parte da liderança, o que compromete a motivação e o comprometimento.

Barbosa e Costa (2025) ressaltam que a Geração Z espera líderes acessíveis, empáticos e abertos ao diálogo. Modelos de liderança autoritários ou excessivamente hierárquicos tendem a gerar resistência e desengajamento. A liderança passa a ser percebida como um papel de orientação e apoio, e não apenas de controle.

As expectativas em relação à flexibilidade do trabalho também são centrais para a Geração Z. Lima e Duarte (2022) afirmam que modalidades como trabalho remoto, horários flexíveis e foco em resultados são altamente valorizadas. Essas expectativas refletem mudanças culturais mais amplas e exigem adaptações nas políticas organizacionais.

Nakashima (2022) destaca que a Geração Z espera ambientes que favoreçam a inovação e a criatividade. Organizações excessivamente burocráticas ou resistentes à mudança tendem a frustrar esses profissionais, que buscam espaços onde possam experimentar, propor ideias e participar ativamente dos processos decisórios.

A remuneração continua sendo um fator relevante, mas não exclusivo, nas expectativas profissionais da Geração Z. Ferreira (2020) argumenta que salários competitivos precisam estar associados a benefícios intangíveis, como qualidade de vida, clima organizacional positivo e oportunidades de aprendizado.

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Souza e Andrade (2023) apontam que a Geração Z espera coerência entre o discurso institucional e as práticas organizacionais. A incongruência entre valores divulgados e ações efetivas é rapidamente percebida e pode comprometer a credibilidade da organização perante esses profissionais.

Santos (2019) enfatiza que programas de integração e *onboarding* são fundamentais para atender às expectativas iniciais da Geração Z. A ausência de um processo estruturado de acolhimento pode gerar insegurança, dificultando a adaptação e o engajamento nos primeiros meses de trabalho.

A expectativa de autonomia também é recorrente entre os profissionais da Geração Z. Segundo Barbosa e Costa (2025), esses jovens desejam ter liberdade para organizar suas atividades, desde que tenham clareza sobre objetivos e resultados esperados. A microgestão tende a ser percebida de forma negativa.

Lima e Duarte (2022) reforçam que políticas de reconhecimento são altamente valorizadas pela Geração Z. O reconhecimento não se limita a recompensas financeiras, mas inclui valorização simbólica, visibilidade e oportunidades de participação em projetos estratégicos.

Nakashima (2022) observa que a Geração Z espera transparência nas relações de trabalho, especialmente no que se refere a critérios de avaliação, promoção e tomada de decisões. A falta de clareza pode gerar desconfiança e sensação de injustiça organizacional.

Ferreira (2020) aponta que a saúde mental ocupa lugar central nas expectativas profissionais da Geração Z. Ambientes excessivamente

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

competitivos ou que negligenciam o bem-estar tendem a ser rejeitados por esses profissionais, que buscam equilíbrio entre desempenho e qualidade de vida.

Souza e Andrade (2023) destacam que a Geração Z espera participar ativamente da construção da cultura organizacional. Esses profissionais desejam ser ouvidos e contribuir para a definição de práticas, normas e valores institucionais.

Santos (2019) ressalta que o suporte da liderança é determinante para atender às expectativas da Geração Z, especialmente nos momentos iniciais da carreira. Líderes que atuam como mentores favorecem o desenvolvimento profissional e fortalecem o vínculo organizacional.

Barbosa e Costa (2025) afirmam que a Geração Z espera que as organizações invistam em tecnologias que facilitem o trabalho e a comunicação. A defasagem tecnológica é percebida como sinal de atraso organizacional e pode impactar negativamente a atratividade da empresa.

Lima e Duarte (2022) observam que a Geração Z valoriza ambientes colaborativos, nos quais o trabalho em equipe seja incentivado. A competitividade excessiva tende a gerar desconforto e comprometer o clima organizacional.

Nakashima (2022) destaca que a expectativa de mobilidade profissional é característica dessa geração. A permanência prolongada em uma única função, sem desafios ou aprendizado, tende a ser vista como estagnação.

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Ferreira (2020) aponta que a Geração Z espera que as organizações reconheçam suas competências digitais como ativos estratégicos. A subutilização dessas habilidades pode gerar frustração e desmotivação.

Souza e Andrade (2023) reforçam que a Geração Z espera ambientes organizacionais que promovam justiça, equidade e respeito às diferenças. Práticas discriminatórias ou excludentes são fortemente rejeitadas por esses profissionais.

Santos (2019) conclui que atender às expectativas profissionais da Geração Z exige uma atuação estratégica da liderança e da gestão de pessoas, com foco no desenvolvimento humano e na construção de relações de confiança.

De modo geral, as expectativas profissionais da Geração Z refletem transformações profundas nas relações de trabalho contemporâneas. Conforme evidenciado pelos autores, compreender e atender a essas expectativas não é apenas uma questão geracional, mas um passo fundamental para a sustentabilidade e a inovação organizacional.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados deste estudo evidenciam que a inserção da Geração Z nas organizações provoca impactos significativos nas práticas de gestão de pessoas, na cultura organizacional e nos modelos de liderança. De modo geral, observa-se que as organizações que reconhecem as especificidades dessa geração apresentam maior capacidade de adaptação às transformações do mundo do trabalho. Conforme Nakashima (2022), a Geração Z atua como catalisadora de mudanças, exigindo revisão de processos, estruturas e

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

relações de trabalho, o que confirma os achados teóricos discutidos ao longo deste estudo.

Um dos principais resultados identificados refere-se à centralidade da tecnologia nas práticas de gestão de pessoas. Rech, Silva e Torres (2017) destacam que a familiaridade da Geração Z com recursos digitais impulsiona a modernização dos processos organizacionais. As organizações que investem em tecnologia conseguem maior engajamento e integração desses profissionais, o que se reflete positivamente na produtividade e na comunicação interna.

Os dados analisados corroboram Nakashima (2022), ao evidenciar que a Geração Z influencia diretamente as políticas de recrutamento, seleção e retenção. Observa-se uma tendência crescente de valorização de competências comportamentais e digitais, em detrimento de critérios exclusivamente técnicos ou de tempo de experiência.

Ferreira (2020) aponta que as expectativas profissionais da Geração Z impactam fortemente os índices de engajamento. Os resultados demonstram que ambientes organizacionais que oferecem oportunidades de desenvolvimento contínuo apresentam maior retenção desses profissionais, confirmando a relevância de planos de carreira flexíveis.

A busca por propósito no trabalho emerge como um fator central nos resultados. Souza e Andrade (2023) afirmam que a Geração Z tende a se engajar mais em organizações cujos valores estejam alinhados a causas

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

sociais e éticas. Essa constatação reforça a necessidade de coerência entre discurso institucional e práticas organizacionais.

No que se refere à liderança, os resultados indicam que estilos participativos e empáticos favorecem a integração da Geração Z. Santos (2019) destaca que líderes que atuam como mentores contribuem significativamente para o desenvolvimento profissional e para o fortalecimento do vínculo organizacional.

Oliveira (2021) complementa essa análise ao afirmar que boas práticas de liderança são essenciais para lidar com equipes que apresentam diferentes mindsets. Os resultados demonstram que líderes preparados conseguem estimular a colaboração e minimizar resistências à inovação.

A comunicação intergeracional mostrou-se um dos principais desafios organizacionais. Almeida e Lopes (2024) evidenciam que a ausência de estratégias claras de comunicação intensifica conflitos e ruídos informacionais. Os resultados confirmam que organizações que investem em canais digitais eficazes apresentam melhor integração entre gerações.

Martins e Figueiredo (2018) apontam que os conflitos geracionais são inevitáveis, mas podem ser gerenciados de forma construtiva. Os achados deste estudo indicam que ambientes que promovem o diálogo e a escuta ativa conseguem transformar conflitos em oportunidades de aprendizagem.

Outro resultado relevante refere-se à flexibilidade organizacional. Barbosa e Costa (2025) afirmam que a Geração Z valoriza modelos de trabalho

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

híbridos e flexíveis. As organizações que adotam essas práticas tendem a apresentar maior satisfação e comprometimento dos colaboradores.

Lima e Duarte (2022) destacam que estratégias de retenção eficazes precisam considerar as especificidades geracionais. Os resultados indicam que políticas genéricas de gestão de pessoas são menos efetivas quando não contemplam as expectativas da Geração Z.

A cultura organizacional mostrou-se um elemento decisivo para a integração da Geração Z. Souza e Andrade (2023) observam que culturas abertas à inovação e à diversidade favorecem o engajamento. Os dados analisados reforçam essa perspectiva, evidenciando maior alinhamento entre valores individuais e organizacionais.

Os resultados também indicam que a Geração Z contribui para a ressignificação do conceito de carreira. Ferreira (2020) aponta que esses profissionais priorizam experiências significativas, e não apenas ascensão hierárquica, o que exige novas abordagens de desenvolvimento profissional.

A transparência organizacional emerge como fator determinante para o engajamento. Nakashima (2022) destaca que a clareza nos processos de avaliação e promoção fortalece a confiança organizacional, aspecto confirmado pelos resultados deste estudo.

A participação ativa da Geração Z nos processos decisórios foi identificada como elemento motivador. Barbosa e Costa (2025) ressaltam que a inclusão desses profissionais nas decisões estratégicas contribui para o fortalecimento do sentimento de pertencimento.

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Os resultados demonstram que a saúde mental ocupa posição central nas demandas da Geração Z. Ferreira (2020) aponta que ambientes que negligenciam o bem-estar tendem a apresentar maior rotatividade, o que reforça a importância de políticas organizacionais voltadas à qualidade de vida.

A análise evidencia que a liderança despreparada constitui um fator de risco para a integração da Geração Z. Santos (2019) observa que práticas autoritárias comprometem o engajamento, resultado também identificado neste estudo.

A formação contínua de líderes mostrou-se essencial para lidar com a diversidade geracional. Oliveira (2021) destaca que líderes capacitados conseguem promover ambientes mais colaborativos e inovadores.

A tecnologia, quando utilizada de forma estratégica, favorece a colaboração e a aprendizagem organizacional. Rech et al. (2017) afirmam que a Geração Z utiliza recursos digitais como extensão de sua identidade profissional, aspecto confirmado pelos resultados analisados.

Contudo, os resultados também indicam riscos associados ao uso excessivo da tecnologia, como sobrecarga informacional. Almeida e Lopes (2024) alertam para a necessidade de políticas claras de comunicação digital.

As práticas de reconhecimento simbólico mostraram-se altamente eficazes na motivação da Geração Z. Lima e Duarte (2022) ressaltam que o reconhecimento vai além da remuneração, envolvendo valorização e visibilidade profissional.

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Os resultados reforçam que a diversidade geracional contribui para a inovação organizacional. Souza e Andrade (2023) afirmam que a convivência entre gerações amplia perspectivas e potencializa a criatividade.

Observou-se que organizações resistentes à mudança enfrentam maiores dificuldades na gestão da Geração Z. Barbosa e Costa (2025) destacam que a adaptação organizacional é condição para a sustentabilidade no futuro do trabalho.

A análise também evidencia que a Geração Z demanda coerência ética das organizações. Ferreira (2020) aponta que incoerências entre discurso e prática geram desengajamento, aspecto confirmado nos resultados.

Os resultados indicam que a integração bem-sucedida da Geração Z fortalece o clima organizacional e o desempenho coletivo. Nakashima (2022) ressalta que práticas inclusivas impactam positivamente a sustentabilidade organizacional.

De modo geral, os achados deste estudo confirmam que a gestão da Geração Z exige abordagens estratégicas, integradas e humanizadas. Conforme apontam os autores analisados, compreender essa geração não é apenas um desafio, mas uma oportunidade de inovação e fortalecimento organizacional.

Os resultados e a discussão apresentados evidenciam que a Geração Z exerce influência significativa sobre as práticas de gestão, liderança e cultura organizacional. A partir da articulação com os autores estudados, conclui-se que organizações capazes de adaptar suas estruturas, processos e relações

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

humanas estarão mais preparadas para enfrentar os desafios do futuro do trabalho, promovendo ambientes mais inclusivos, inovadores e sustentáveis.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar os comportamentos, as expectativas e as influências da integração da Geração Z no ambiente organizacional, considerando os impactos dessa geração nas práticas de gestão de pessoas, na cultura organizacional, nos modelos de liderança e nas estruturas de trabalho. Ao longo do desenvolvimento do estudo, foi possível compreender que a inserção da Geração Z no mundo do trabalho não representou apenas uma mudança geracional, mas um fenômeno complexo que exigiu profundas transformações organizacionais, culturais e gerenciais.

A análise realizada permitiu evidenciar que a Geração Z se caracteriza por uma forte relação com as tecnologias digitais, pela valorização do propósito no trabalho, pela busca por ambientes flexíveis e pela expectativa de participação ativa nos processos organizacionais. Essas características desafiaram modelos tradicionais de gestão, historicamente baseados em estruturas hierárquicas rígidas, controle excessivo e comunicação verticalizada. Assim, a presença dessa geração evidenciou a necessidade de revisão das práticas organizacionais, estimulando a adoção de abordagens mais colaborativas, humanizadas e alinhadas às demandas contemporâneas do trabalho.

No que se refere ao comportamento organizacional, constatou-se que a Geração Z demonstrou maior sensibilidade às relações interpessoais, ao

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

clima organizacional e à coerência entre discurso e prática institucional. O engajamento desses profissionais mostrou-se diretamente relacionado à forma como as organizações reconheceram suas expectativas, ofereceram oportunidades de desenvolvimento e promoveram ambientes de trabalho inclusivos. Dessa forma, a integração da Geração Z revelou-se um fator estratégico para a inovação, a aprendizagem organizacional e a sustentabilidade das organizações no longo prazo.

Outro aspecto relevante identificado neste estudo diz respeito aos conflitos geracionais e às barreiras de comunicação no ambiente de trabalho. A convivência entre diferentes gerações evidenciou divergências de valores, estilos de trabalho e formas de comunicação, que, quando não gerenciadas de forma adequada, resultaram em tensões, desmotivação e dificuldades de cooperação. Nesse sentido, a comunicação intergeracional e a mediação de conflitos emergiram como competências essenciais para a gestão contemporânea, exigindo das organizações uma postura ativa na promoção do diálogo, da escuta e do respeito às diferenças.

A adaptação das estruturas organizacionais e dos processos de trabalho também se mostrou um elemento central para a integração efetiva da Geração Z. Estruturas flexíveis, modelos de trabalho híbridos, uso estratégico das tecnologias digitais e processos menos burocráticos favoreceram o engajamento e a produtividade desses profissionais. Por outro lado, organizações resistentes à mudança enfrentaram maiores dificuldades na retenção de talentos e na construção de ambientes organizacionais inovadores e competitivos.

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

A formação e a preparação de líderes e gestores destacaram-se como um dos principais desafios e, ao mesmo tempo, como uma das principais oportunidades identificadas ao longo da pesquisa. Lideranças capazes de atuar de forma empática, participativa e orientada ao desenvolvimento humano contribuíram significativamente para a integração da Geração Z. Nesse contexto, o papel do líder deixou de ser apenas operacional ou controlador, passando a assumir uma função estratégica de orientação, mediação e facilitação das relações de trabalho.

De modo geral, os resultados do estudo indicaram que a integração da Geração Z não deve ser compreendida como um problema a ser solucionado, mas como uma oportunidade de transformação organizacional. Ao incorporar as contribuições dessa geração, as organizações ampliaram sua capacidade de inovação, fortaleceram sua cultura organizacional e alinharam-se às exigências do futuro do trabalho. Assim, a gestão da Geração Z demandou uma abordagem sistêmica, capaz de articular pessoas, processos, tecnologia e cultura organizacional de forma integrada.

No que diz respeito às limitações deste estudo, destaca-se que a pesquisa foi desenvolvida a partir de uma abordagem bibliográfica, o que restringiu a análise à interpretação de produções acadêmicas existentes. A ausência de uma investigação empírica limitou a possibilidade de observar, de forma direta, as práticas organizacionais e as percepções dos profissionais da Geração Z no cotidiano das organizações. Além disso, o recorte teórico adotado privilegiou autores nacionais, o que pode ter restringido a comparação com contextos internacionais.

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Outra limitação refere-se à diversidade de contextos organizacionais analisados nos estudos consultados. As organizações apresentam características específicas relacionadas ao porte, ao setor de atuação e à cultura institucional, o que dificulta a generalização dos resultados. Dessa forma, os achados devem ser compreendidos à luz dessas particularidades, reconhecendo que a gestão da Geração Z pode assumir configurações distintas conforme o contexto organizacional.

Apesar dessas limitações, o estudo contribuiu para ampliar a compreensão sobre os desafios e as possibilidades associados à gestão da Geração Z, oferecendo subsídios teóricos relevantes para pesquisadores, gestores e profissionais da área de gestão de pessoas. A sistematização dos principais aspectos relacionados ao comportamento, às expectativas e à integração dessa geração permitiu identificar tendências e apontar caminhos para práticas organizacionais mais eficazes.

Como propostas para trabalhos futuros, sugere-se a realização de pesquisas empíricas que investiguem a percepção dos profissionais da Geração Z sobre sua integração no ambiente organizacional, bem como a visão de líderes e gestores sobre os desafios enfrentados na gestão geracional. Estudos de natureza qualitativa, como entrevistas e estudos de caso, podem aprofundar a compreensão das dinâmicas organizacionais e das experiências vivenciadas no cotidiano do trabalho.

Também se recomenda o desenvolvimento de pesquisas comparativas entre diferentes setores organizacionais, a fim de identificar especificidades e estratégias bem-sucedidas na gestão da Geração Z. Além disso, estudos que

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

abordem a relação entre liderança, saúde mental e engajamento dessa geração podem contribuir para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis e sustentáveis.

Futuras investigações podem explorar o impacto da Geração Z na redefinição dos modelos de carreira, nas políticas de desenvolvimento profissional e nas estratégias de inovação organizacional. A ampliação do debate sobre a gestão geracional, considerando diferentes contextos culturais e organizacionais, poderá fortalecer ainda mais o campo de estudos e apoiar as organizações na construção de práticas alinhadas às transformações do mundo do trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, R. C.; LOPES, V. M. Comunicação e engajamento intergeracional nas organizações brasileiras. Google Scholar, 2024.

BARBOSA, F. L.; COSTA, E. M. Geração Z e futuro do trabalho: adaptação das organizações às novas demandas. *Revista Brasileira de Gestão Contemporânea*, v. 14, n. 2, p. 77–91, 2025.

FERREIRA, T. S. Expectativas profissionais da geração Z: um estudo sobre engajamento e retenção de talentos. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

LIMA, K. A.; DUARTE, C. R. Estratégias de gestão de pessoas para retenção da geração Z. *Revista de Administração e Inovação*, v. 19, n. 1, p.

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

54–69, 2022.

MARTINS, J. E.; FIGUEIREDO, P. L. Conflitos geracionais no ambiente de trabalho: a chegada da geração Z. In: PIRES, R. A. (Org.). Novos rumos da gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2018. p. 211–230.

NAKASHIMA, E. Y. O impacto da geração Z nas práticas de gestão de pessoas nas organizações. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2022.

OLIVEIRA, C. G. Boas práticas de liderança em projetos com equipes com mindset fixo. Boletim do Gerenciamento, v. 23, n. 23, p. 49–57, 2021.

RECH, A.; SILVA, D.; TORRES, M. Geração Z, os nativos digitais: como as empresas estão se preparando para reter esses profissionais. Revista Tecnológica, v. 6, n. 1, p. 152–166, 2017.

SANTOS, P. J. O papel da liderança na integração de jovens profissionais da geração Z. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019.

SOUZA, L. P.; ANDRADE, M. R. A influência da geração Z na cultura organizacional: desafios e perspectivas. Revista de Estudos Organizacionais Contemporâneos, v. 12, n. 4, p. 102–118, 2023.

<sup>1</sup> Mestre no Curso de Master of Science In de Business Administration da Must University – Florida USA. E-mail: [zetipoa1903@gmail.com](mailto:zetipoa1903@gmail.com).