
OS PRINCIPAIS COMPORTAMENTOS E COMO SÃO AS RELAÇÕES DA GERAÇÃO Z NO AMBIENTE DE TRABALHO

THE MAIN BEHAVIORS AND HOW GENERATION Z RELATIONSHIPS
DEVELOP IN THE WORKPLACE

Ciências Humanas, Ciências Biológicas, Ciências Sociais Aplicadas •

10/06/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/780971741](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/780971741)

Rebeca Neves Alves¹

RESUMO

O presente artigo analisa os principais comportamentos da Geração Z e suas relações no ambiente de trabalho contemporâneo, considerando as transformações tecnológicas, sociais e psicológicas que influenciam essa geração. O estudo tem como objetivo compreender como os profissionais da Geração Z se comportam no mercado de trabalho, suas expectativas organizacionais e os desafios enfrentados pelas empresas na gestão intergeracional. A pesquisa foi desenvolvida por meio de revisão bibliográfica qualitativa, fundamentada em autores contemporâneos da Psicologia do Trabalho e estudos organizacionais. Os resultados demonstram que a Geração Z valoriza flexibilidade, saúde mental, qualidade de vida, propósito organizacional e ambientes inclusivos, além de apresentar elevada adaptabilidade tecnológica e forte conexão digital. Contudo, também se observam dificuldades relacionadas à tolerância à frustração, à ansiedade e à permanência em ambientes corporativos rígidos. Conclui-se que as organizações precisam desenvolver modelos de gestão mais flexíveis, participativos e humanizados para promover maior engajamento, retenção de talentos e bem-estar no ambiente organizacional.

Palavras-chave: Geração Z; Psicologia do Trabalho; Saúde Mental; Mercado de Trabalho; Liderança.

ABSTRACT

This article analyzes the main behaviors of Generation Z and their relationships in the contemporary workplace, considering the technological, social, and psychological transformations that influence this generation. The study aims to understand how Generation Z professionals behave in the labor market, their organizational expectations, and the challenges faced by companies in intergenerational management. The research was developed

through a qualitative bibliographic review based on contemporary authors in Work Psychology and organizational studies. The results demonstrate that Generation Z values flexibility, mental health, quality of life, organizational purpose, and inclusive environments, while also presenting high technological adaptability and strong digital connectivity. However, difficulties related to frustration tolerance, anxiety, and permanence in rigid corporate environments were also identified. It is concluded that organizations need to develop more flexible, participative, and humanized management models to promote greater engagement, talent retention, and well-being in the organizational environment.

Keywords: Generation Z; Work Psychology; Mental Health; Labor Market; Leadership.

1. INTRODUÇÃO

As transformações tecnológicas, sociais e culturais ocorridas nas últimas décadas têm impactado significativamente as relações de trabalho e os modelos de gestão organizacional. Nesse contexto, a Geração Z emerge como um dos principais fenômenos contemporâneos estudados pela Psicologia do Trabalho e pelas ciências organizacionais, especialmente devido às mudanças comportamentais associadas à hiperconectividade digital, à valorização da saúde mental e às novas expectativas em relação ao ambiente profissional. Composta, em geral, por indivíduos nascidos entre 1997 e 2012, essa geração cresceu em um cenário marcado pela ampla presença da internet, smartphones e redes sociais, fatores que influenciaram diretamente seus valores, formas de comunicação, percepção de carreira e relações interpessoais no contexto laboral.

Diferentemente das gerações anteriores, a Geração Z demonstra maior preocupação com qualidade de vida, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, flexibilidade organizacional e alinhamento ético entre os valores individuais e os princípios institucionais das empresas. Além disso, observa-se uma tendência à busca por ambientes organizacionais mais inclusivos, colaborativos e emocionalmente saudáveis, bem como maior resistência a modelos tradicionais de trabalho marcados pela rigidez hierárquica e pela excessiva formalidade. Essas características têm provocado desafios relevantes para gestores e organizações, especialmente no que se refere à retenção de talentos, engajamento profissional e convivência intergeracional nas equipes de trabalho.

Estudos recentes apontam que os profissionais da Geração Z apresentam elevada adaptabilidade tecnológica, rapidez no processamento de informações e facilidade em ambientes digitais, mas também podem demonstrar maiores índices de ansiedade, dificuldades relacionadas à tolerância à frustração e necessidade constante de reconhecimento profissional. Segundo Twenge (2017) e Haidt (2024), a intensa exposição às redes sociais e aos dispositivos digitais contribuiu para alterações significativas na saúde emocional dessa geração, influenciando diretamente suas relações sociais e profissionais. Nesse sentido, compreender os comportamentos da Geração Z no ambiente organizacional torna-se fundamental para o desenvolvimento de estratégias de gestão mais eficazes, humanas e alinhadas às demandas contemporâneas do mercado de trabalho.

Dessa forma, o presente artigo tem como objetivo analisar os principais comportamentos da Geração Z e compreender como se estabelecem suas relações no ambiente de trabalho contemporâneo, considerando aspectos relacionados à saúde

mental, tecnologia, flexibilidade organizacional, comunicação digital e transformações nas dinâmicas laborais. Busca-se, ainda, refletir sobre os desafios enfrentados pelas organizações diante da inserção dessa geração no mercado de trabalho, bem como sobre as possíveis adaptações necessárias nos modelos tradicionais de gestão de pessoas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA OU REVISÃO DA LITERATURA

A atuação da Geração Z no mercado de trabalho apresenta características específicas associadas ao contexto tecnológico e sociocultural em que esses indivíduos foram formados. Segundo Lanier (2017), trata-se da primeira geração totalmente integrada ao universo digital, o que contribui para elevados níveis de adaptabilidade tecnológica, rapidez no processamento de informações e preferência por comunicações rápidas e instantâneas.

Twenge (2017) destaca que essa geração apresenta forte influência das redes sociais e da hiperconectividade digital, fenômeno que produz tanto aspectos positivos, como maior tolerância social e capacidade multitarefa, quanto aspectos negativos, como aumento da ansiedade, insegurança emocional e dificuldades relacionadas à saúde mental. Nesse mesmo sentido, Haidt (2024) argumenta que o uso excessivo de smartphones e plataformas digitais está diretamente relacionado ao crescimento de quadros de ansiedade e depressão entre jovens da Geração Z. No ambiente organizacional, a convivência entre diferentes gerações produz desafios significativos para a gestão de pessoas. Enquanto gerações anteriores tendem a valorizar estabilidade profissional, hierarquia rígida e permanência prolongada nas organizações, a Geração Z demonstra preferência

por ambientes flexíveis, relações horizontais, feedback constante e equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Silva; Carvalho, 2021).

Segundo pesquisa da Randstad (2025), grande parte dos profissionais da Geração Z deixaria seus empregos caso estes afetassem negativamente sua saúde emocional ou qualidade de vida. Além disso, os jovens dessa geração demonstram elevada confiança em sua capacidade de recolocação profissional, o que contribui para altos índices de rotatividade nas empresas.

Outro aspecto relevante consiste na forte valorização de princípios éticos, diversidade e inclusão. A Geração Z busca organizações alinhadas aos seus valores pessoais, priorizando ambientes corporativos sustentáveis, inclusivos e emocionalmente saudáveis. Assim, o trabalho deixa de ser compreendido apenas como fonte de renda, passando também a representar realização pessoal, pertencimento e propósito.

1. A Atuação da Geração Z no Mercado de Trabalho e Suas Peculiaridades

No ambiente organizacional, temos uma mistura de gerações: a Geração X inclui as pessoas nascidas entre 1965 e 1980. A Geração Y, por sua vez, abrange aqueles nascidos entre 1981 e 1996, enquanto a Geração Z corresponde aos indivíduos nascidos entre 1997 e 2012. A Geração Alpha, composta majoritariamente por filhos de millennials, é formada por indivíduos nascidos entre 2013 e meados dos anos 2020.

No entanto, gerenciar pessoas com mentalidades distintas pode representar um desafio adicional para a gestão de recursos humanos nas empresas, especialmente naquelas mais

conservadoras que desconhecem a dinâmica e a peculiaridade dessa geração tão ousada quando se trata de atuar no mercado de trabalho. A Geração Z chegou ao mercado de trabalho trazendo discussões e demandas que refletem os tempos atuais. A maioria das empresas, independentemente do setor, deseja entender como pode captar a atenção desses profissionais para que façam parte de suas equipes de trabalho.

Como nasceram em um mundo com tecnologia amplamente desenvolvida, esses profissionais se caracterizam por sua afinidade com o mundo digital, o que lhes confere muita flexibilidade e adaptabilidade. No campo da psicologia, esses profissionais são resultado de um contexto em que a saúde mental é amplamente discutida, o que costuma ser uma prioridade para a Geração Z, como foi visto nas aulas do módulo.

De acordo com uma pesquisa realizada pela Talent LMS com 1.200 jovens entre 19 e 25 anos, 42% desses profissionais afirmam que pediriam demissão se experimentassem sintomas de doenças como burnout. Além disso, segundo a pesquisa apresentada nesta disciplina, gerenciar a Geração Z tem sido um problema para 68,1% das empresas. Isso ocorre devido a fatores como os conflitos geracionais, além das diferenças de valores e perspectivas, que fazem com que as demais gerações considerem a Geração Z como um grupo “descomprometido e impaciente com a própria carreira”.

Entretanto, esses nativos digitais representam 26% da população brasileira, o que equivale a 34 milhões de habitantes, e em outros países possivelmente também constituem uma parcela significativa de pessoas dessa geração disponíveis ou que fazem parte do mercado de trabalho. Em termos de características profissionais,

destacam-se pela agilidade e adaptabilidade derivadas de sua experiência digital. Possuidores de uma “fluidez tecnológica”, preferem comunicar-se digitalmente. Além disso, processam informações com maior rapidez, pensam rapidamente, são bons em multitarefas e comunicam-se de forma ágil e espontânea (REVISTA ISTO É, 2022).

As pessoas da Geração Z também são conhecidas por priorizar a qualidade de vida no trabalho. Para muitas delas, trabalhar em ambientes tóxicos ou para empresas cujos valores não compartilham torna-se quase insuportável, o que também explica o fato de serem mais propensas a trocar de emprego com frequência.

Diferentemente das gerações mais antigas, que ingressavam nas organizações pensando em desenvolver uma carreira de longo prazo, a Geração Z, em geral, não apresenta essa ambição. Ao valorizar aspectos emocionais, tendem a deixar seus empregos se se sentirem insatisfeitos com eles (ETALENT, 2024).

Além disso, esses profissionais valorizam a flexibilidade, sendo especialmente adeptos ao modelo de trabalho híbrido, remoto e com rotinas flexíveis, em vez do trabalho presencial mais tradicional. Por essa razão, são conhecidos não apenas por buscarem empregos com frequência, mas também por preferirem lugares onde se sintam confortáveis e compartilhem valores.

Para tentar compreender as atitudes da Geração Z no ambiente de trabalho segundo autores de livros recentes de psicologia que escreveram sobre esse tema, podemos considerar que Twenge (2017, p. 150) explora como a Geração Z, nascida após 1995, é profundamente influenciada pela tecnologia e pelas redes sociais, o

que acarreta tanto aspectos positivos, como maior tolerância, quanto aspectos negativos, como o aumento da ansiedade e da depressão.

No caso de Haidt (2024, p. 68), argumenta-se que o aumento da ansiedade e da depressão entre os jovens da Geração Z está relacionado ao uso excessivo de smartphones e redes sociais. Por sua vez, o autor Alter (2017, p. 192) examina como a tecnologia é projetada para ser viciante, explorando os mecanismos psicológicos que nos mantêm presos a dispositivos e aplicativos. Essa perspectiva é relevante para entender como a Geração Z, enquanto nativa digital, lida com a constante tentação da tecnologia e os possíveis impactos em sua saúde mental, assim como em sua tomada de decisões em relação às relações no ambiente de trabalho.

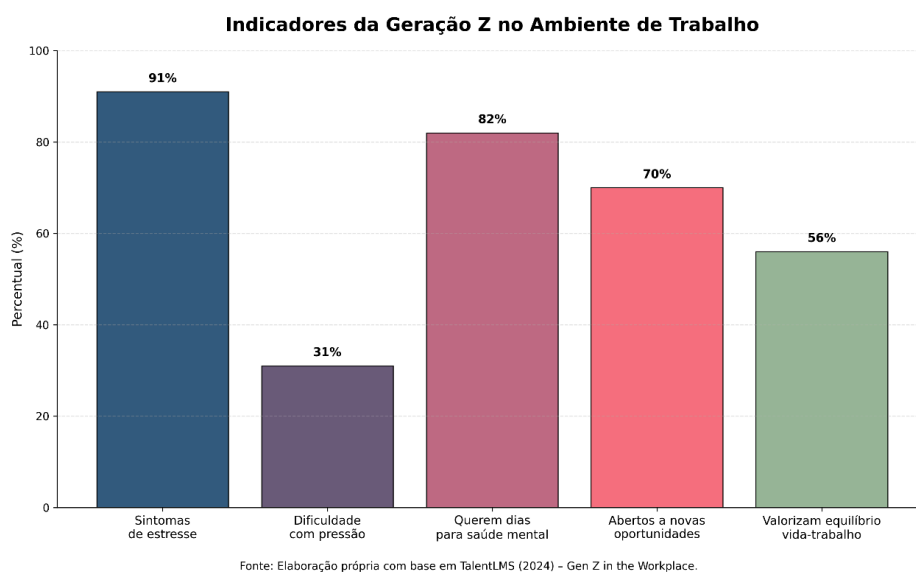


Gráfico 1: Talent TLMS (2024) (elaboração própria)

O gráfico 1 evidencia aspectos relevantes sobre os comportamentos e as expectativas da Geração Z no ambiente de trabalho contemporâneo, demonstrando como fatores relacionados à saúde mental, equilíbrio emocional e flexibilidade ocupam posição central nas relações profissionais dessa geração. Observa-se que 91% dos participantes afirmam apresentar ao menos um sintoma

relacionado ao estresse, revelando um cenário preocupante quanto aos impactos psicológicos das dinâmicas laborais contemporâneas sobre os jovens trabalhadores. Esse dado reforça a importância de políticas organizacionais voltadas ao bem-estar emocional, à prevenção do esgotamento psicológico e à promoção de ambientes corporativos mais saudáveis.

Além disso, o gráfico demonstra que 82% dos entrevistados consideram importante a existência de dias voltados à saúde mental, evidenciando que a Geração Z valoriza organizações que reconheçam a necessidade de equilíbrio emocional e apoio psicológico no ambiente de trabalho. Esse resultado confirma a crescente preocupação dessa geração com qualidade de vida e condições laborais mais humanizadas, diferentemente de modelos organizacionais tradicionais baseados exclusivamente em produtividade e desempenho.

Outro aspecto relevante refere-se ao fato de que 70% dos jovens afirmam estar abertos a novas oportunidades profissionais, indicando elevada mobilidade no mercado de trabalho e menor apego institucional. Esse comportamento demonstra que a permanência desses profissionais nas organizações depende não apenas de remuneração, mas também de fatores como reconhecimento, propósito, flexibilidade e alinhamento de valores entre empregado e empresa.

O gráfico também revela que 56% dos entrevistados priorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, reforçando a ideia de que o trabalho deixa de ocupar posição central absoluta na construção identitária dessa geração. Os resultados indicam que os jovens da

Geração Z valorizam relações profissionais que permitam conciliar produtividade, bem-estar emocional e qualidade de vida.

Por fim, observa-se que 31% dos participantes afirmam possuir dificuldades para lidar com pressão no ambiente de trabalho, resultado que pode estar associado aos impactos da hiperconectividade digital, à sobrecarga emocional e às transformações psicológicas relacionadas ao contexto social contemporâneo. Nesse sentido, os dados apresentados no gráfico reforçam a necessidade de desenvolvimento de novas estratégias organizacionais e modelos de liderança mais participativos, acolhedores e emocionalmente sustentáveis para lidar com as demandas da Geração Z no mercado de trabalho atual.

2. As Características de Um Profissional da Geração Z e Sua Forma de Trabalho

Apesar dos pontos positivos mencionados pelos autores, existe outro lado da Geração Z: aqueles que demonstram maior propensão a pedir demissão se não receberem o devido reconhecimento na empresa, além de possuírem algumas limitações quanto à inteligência emocional para lidar com problemas de aceitação, ou seja, a falta de reconhecimento.

Dessa forma, a Geração Z apresenta características marcantes no ambiente de trabalho, como uma maior disposição para pedir demissão caso não se sintam reconhecidos ou valorizados, tal como foi debatido nas aulas virtuais. Essa geração prioriza ambientes que promovam propósito, inclusão e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Além disso, desafios relacionados à inteligência emocional, como a dificuldade em lidar com frustrações ou críticas,

foram apontados por especialistas como aspectos que requerem atenção.

Segundo uma pesquisa publicada pelo Workmonitor, da consultoria Randstad, 56% dos profissionais da Geração Z afirmam que deixariam seus empregos caso estes interferissem em suas vidas pessoais. Além disso, o estudo também apontou que 70% dos profissionais entrevistados estavam abertos a novas oportunidades, dos quais 32% pertenciam à Geração Z. Dessa maneira, os entrevistados afirmaram sentir-se confiantes em encontrar facilmente um novo emprego caso fossem demitidos ou decidissem deixar sua ocupação atual.

Os autores destacaram que as diferenças existentes entre as gerações em relação aos valores do trabalho têm sido amplamente estudadas e, na maioria dos casos, explicam-se pelas influências dos ambientes socioculturais que moldam as expectativas de cada geração. Nesse sentido, as grandes empresas tendem a oferecer rendimentos mais elevados, estabilidade, benefícios e oportunidades de progressão na carreira. Entretanto, também podem restringir a autonomia dos empregados, enfatizando principalmente recompensas extrínsecas (SILVA e CARVALHO, 2021).

Para esclarecer melhor o impacto dessa geração no mercado de trabalho, a Kantar IBOPE Media, especializada em inteligência de mídia, publicou o relatório especial “O desafio Z: Comunicação para a geração hiperconectada”, que mostra como ter acesso constante à internet, sem necessidade de adaptações tecnológicas, impacta a forma como esse público se relaciona, consome e utiliza os meios de comunicação.

Uma das características mais marcantes da Geração Z é sua alta conectividade: 98% deles acessam a internet. Entretanto, a conectividade não se limita a “estar online”. Os membros da Geração Z também se destacam pela intensidade do uso da tecnologia: acessam a internet por mais dispositivos e durante mais tempo. Enquanto a população em geral navega, em média, cerca de 5 horas e 26 minutos por dia, os membros da Geração Z passam 6 horas e 45 minutos na web.

O dispositivo mais comum para realizar essa “missão” é o smartphone: 98% acessam a internet por meio dele. Outras plataformas escolhidas incluem computadores ou notebooks (37%), televisores inteligentes (25%) e consoles de videogame (5%).

Quanto ao conteúdo mais acessado, as redes sociais possuem grande impacto nessa geração. É importante destacar que preferem comunicações rápidas, o que os leva a focarem mais em stories (publicações curtas e temporárias) e menos em linhas do tempo (publicações longas e permanentes). Atualmente a rede social mais utilizada entre todas as gerações é o Instagram, destacam-se outras redes sociais como TikTok e YouTube.

As tecnologias da informação e comunicação (TICs) foram completamente integradas à vida cotidiana dessa geração, sendo utilizadas como ferramentas úteis tanto em sua vida diária quanto em seus estudos. Além disso, também funcionam como um poderoso espaço para o desenvolvimento de suas relações sociais. Eles são a primeira geração que cresceu com um telefone celular, o que significa que estão acostumados a permanecer conectados o tempo todo e a utilizar diversas formas de comunicação (texto, redes sociais, aplicativos e chats), alternando facilmente entre elas.

Segundo Habib, jornalista da INC, “a Geração Z é mais propensa do que outros grupos geracionais a desenvolver seu estilo de escrita, sendo este claro, abreviado ou utilizando emojis em todos os modos” (HABIB, 202, apud DIAS, 2022).

3. A Geração Z e as Transformações do Trabalho Contemporâneo

A Geração Z emergiu como um dos fenômenos mais discutidos dentro da Psicologia do Trabalho e dos estudos organizacionais contemporâneos, especialmente devido às profundas transformações tecnológicas, culturais e sociais que marcaram sua formação identitária. Diferentemente das gerações anteriores, esses jovens cresceram em um ambiente completamente digitalizado, caracterizado pela conectividade imediata, pelo acesso constante à informação e pela intensa presença das redes sociais na vida cotidiana. Esse contexto produziu mudanças significativas na forma como percebem o trabalho, as relações profissionais, a liderança e o sentimento de pertencimento dentro das organizações. Assim, compreender os comportamentos e as expectativas da Geração Z tornou-se um desafio estratégico para empresas, gestores e profissionais da área de recursos humanos, especialmente em um cenário marcado por transformações aceleradas nas dinâmicas laborais e pelo aumento das discussões relacionadas à saúde mental, ao bem-estar e à qualidade de vida no trabalho (Lanier, 2017; Twenge, 2017).

Sob a perspectiva da teoria das gerações, é possível compreender que cada grupo geracional desenvolve valores, comportamentos e expectativas influenciados pelos contextos históricos, políticos, econômicos e tecnológicos de sua época. Nesse sentido, a Geração Z se desenvolveu em meio a uma sociedade hiperconectada, marcada

pela expansão da internet, pela globalização da informação e pela digitalização das relações humanas. Esse cenário contribuiu para a formação de indivíduos mais ágeis, adaptáveis e familiarizados com o uso simultâneo de múltiplas tecnologias, embora também mais expostos a fenômenos como ansiedade, sobrecarga informacional e dependência digital. Tais características impactam diretamente suas relações de trabalho e a maneira como interpretam conceitos como estabilidade profissional, comprometimento organizacional e desenvolvimento de carreira (Lanier, 2017; IBOPEMEDIA, 2021).

As transformações tecnológicas produziram alterações profundas na percepção do trabalho e na construção da identidade profissional dessa geração. Enquanto gerações anteriores tendiam a valorizar trajetórias longas dentro de uma mesma organização, estabilidade financeira e estruturas hierárquicas rígidas, a Geração Z apresenta uma relação muito mais flexível e dinâmica com o trabalho. Esses profissionais valorizam ambientes organizacionais que promovam autonomia, inovação, flexibilidade e alinhamento ético com seus princípios pessoais. A busca por propósito passou a ocupar um lugar central nas relações de trabalho contemporâneas, fazendo com que muitos jovens priorizem empresas que demonstrem preocupação com diversidade, inclusão, sustentabilidade e bem-estar emocional. Essa realidade evidencia uma transformação importante nos valores laborais contemporâneos, em que a satisfação emocional e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional adquirem relevância comparável ou até superior às recompensas exclusivamente financeiras (Silva & Carvalho, 2021; Etalent, 2024).

No âmbito da Psicologia do Trabalho, um dos principais aspectos associados à Geração Z relaciona-se à saúde mental e aos impactos psicológicos derivados da hiperconectividade digital. Twenge (2017)

destaca que essa geração apresenta índices crescentes de ansiedade, insegurança emocional e dificuldades relacionadas à autoestima, fenômenos intensificados pelo uso excessivo de redes sociais e pela constante necessidade de validação virtual. Da mesma forma, Haidt (2024) argumenta que a exposição precoce e contínua a smartphones e plataformas digitais alterou significativamente o desenvolvimento emocional e social dos jovens, contribuindo para o aumento de quadros depressivos, dificuldades de concentração e redução da tolerância à frustração. Esses fatores repercutem diretamente no ambiente de trabalho, especialmente na capacidade de lidar com críticas, pressão organizacional e relações hierárquicas tradicionais (Haidt, 2024; Twenge, 2017).

A lógica da imediatidade imposta pelo universo digital também influencia a maneira como a Geração Z se relaciona com as organizações. Acostumados a respostas rápidas, estímulos constantes e recompensas imediatas, muitos profissionais apresentam menor tolerância a estruturas burocráticas e processos lentos. Em consequência, ambientes corporativos excessivamente rígidos, verticalizados ou pouco flexíveis tendem a gerar frustração e desmotivação entre esses trabalhadores. Essa característica explica, em parte, o elevado índice de rotatividade observado entre profissionais dessa geração, assim como o crescimento de fenômenos contemporâneos como o quiet quitting e o movimento antiwork, que questionam modelos laborais tradicionais baseados exclusivamente em produtividade extrema e sacrifício pessoal. Assim, o trabalho deixa de ser percebido unicamente como uma obrigação econômica e passa a ser interpretado também como espaço de realização pessoal, reconhecimento emocional e construção identitária (Etalent, 2024; Randstad, 2025).

Outro aspecto relevante consiste nas dificuldades existentes na convivência intergeracional dentro das organizações. A coexistência entre profissionais de diferentes gerações produz conflitos relacionados a estilos de liderança, comunicação e expectativas de trabalho. Enquanto gerações anteriores costumam valorizar disciplina rígida, formalidade e estabilidade, a Geração Z tende a preferir relações horizontais, feedback constante e maior flexibilidade organizacional. Essas diferenças geram tensões significativas no ambiente corporativo, especialmente quando gestores mais tradicionais interpretam comportamentos da Geração Z como falta de comprometimento ou impaciência profissional. Entretanto, muitas vezes essas condutas refletem transformações culturais mais amplas, vinculadas a novas formas de compreender o trabalho e a qualidade de vida. Nesse contexto, as organizações precisam desenvolver estratégias de gestão capazes de promover integração, diálogo e compreensão entre as diferentes gerações presentes no mercado de trabalho.

A gestão de pessoas diante da Geração Z exige novas competências de liderança e uma reformulação das práticas organizacionais tradicionais. A necessidade de reconhecimento constante, participação ativa e feedback contínuo demanda modelos de liderança menos autoritários e mais participativos. Além disso, organizações que investem em bem-estar psicológico, programas de saúde mental, horários flexíveis e modelos híbridos de trabalho tendem a obter melhores resultados em termos de engajamento e retenção de talentos. Segundo a pesquisa da Randstad (2025), grande parte dos jovens profissionais considera o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho como um critério fundamental para permanecer em uma organização, o que demonstra que a saúde emocional e o bem-estar deixaram de ser elementos secundários

para se tornarem fatores estratégicos dentro da gestão organizacional contemporânea.

A influência das redes sociais e das tecnologias digitais também transformou profundamente as dinâmicas comunicacionais dentro das empresas. A Geração Z privilegia formas rápidas e imediatas de comunicação, utilizando frequentemente mensagens breves, plataformas digitais e recursos audiovisuais. Essa dinâmica impacta não apenas a produtividade, mas também a maneira como as relações profissionais são construídas e mantidas. A hiperconectividade permanente produz benefícios relacionados à rapidez de acesso à informação e à capacidade multitarefa, mas também gera riscos associados à fadiga digital, dispersão cognitiva e diminuição da concentração prolongada. Alter (2017) destaca que muitas tecnologias contemporâneas são desenvolvidas deliberadamente para estimular comportamentos viciantes, mantendo os usuários constantemente conectados. Esse fenômeno possui implicações importantes para a Psicologia do Trabalho, especialmente no que se refere à saúde emocional, ao esgotamento mental e à qualidade das interações humanas no contexto organizacional.

Além dos desafios, a Geração Z também traz contribuições importantes para as organizações contemporâneas. Esses profissionais costumam apresentar elevada capacidade de adaptação tecnológica, criatividade, rapidez na resolução de problemas e abertura à diversidade e inovação. A valorização de princípios éticos e sociais também impulsiona empresas a repensarem práticas corporativas, promovendo culturas organizacionais mais inclusivas e sustentáveis. Dessa forma, embora muitas organizações enfrentem dificuldades para gerenciar essa

nova geração, também é possível reconhecer que a presença desses jovens impulsiona processos importantes de modernização institucional e transformação cultural no mercado de trabalho (IBOPEMEDIA, 2021; Lanier, 2017).

Finalmente, torna-se evidente que a Geração Z representa não apenas uma nova força de trabalho, mas também uma transformação profunda nas formas de compreender as relações laborais, o bem-estar e a própria função social das organizações. As empresas que ignoram essas transformações correm o risco de enfrentar elevados índices de rotatividade, desmotivação e perda de competitividade. Por outro lado, aquelas capazes de adaptar seus modelos de gestão, incorporando práticas mais humanas, flexíveis e inclusivas, poderão construir ambientes organizacionais mais saudáveis e alinhados às demandas contemporâneas. Nesse sentido, compreender as particularidades psicológicas, sociais e comportamentais da Geração Z constitui um elemento fundamental para o desenvolvimento de estratégias organizacionais sustentáveis no contexto atual.

3. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, de natureza qualitativa e descritiva, fundamentada em obras e estudos contemporâneos relacionados à Psicologia do Trabalho, comportamento organizacional e relações intergeracionais no ambiente corporativo. Foram analisados artigos científicos, livros, relatórios institucionais e pesquisas organizacionais que abordam as características da Geração Z, seus impactos no mercado de trabalho e os desafios relacionados à gestão dessa geração nas organizações contemporâneas.

A análise dos dados ocorreu por meio da interpretação crítica da literatura selecionada, buscando identificar padrões comportamentais, transformações nas relações laborais e os impactos psicológicos e organizacionais associados à atuação da Geração Z no ambiente de trabalho.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES OU ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados da revisão bibliográfica demonstram que a Geração Z apresenta uma relação significativamente diferente com o trabalho quando comparada às gerações anteriores. Observa-se maior valorização da saúde mental, do equilíbrio emocional e da flexibilidade organizacional.

As organizações enfrentam desafios relacionados à retenção desses profissionais, especialmente devido à elevada rotatividade e à necessidade constante de reconhecimento e propósito. Muitos jovens profissionais abandonam empregos quando percebem ausência de alinhamento ético ou emocional com a cultura organizacional.

Outro aspecto relevante refere-se à hiperconectividade digital. Embora a elevada familiaridade tecnológica represente vantagem competitiva para as empresas, também produz impactos negativos relacionados à ansiedade, fadiga digital e dificuldade de concentração prolongada. No âmbito da liderança, verifica-se a necessidade de modelos mais participativos, humanizados e colaborativos. Estruturas excessivamente hierarquizadas tendem a gerar desmotivação entre os profissionais da Geração Z, que preferem ambientes organizacionais baseados em diálogo, autonomia e inovação.

5. CONCLUSÃO/CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa permite concluir que a Geração Z apresenta transformações significativas nas formas de compreender o trabalho, as relações profissionais e o comprometimento organizacional no contexto contemporâneo. Diferentemente das gerações anteriores, esses profissionais demonstram maior valorização da qualidade de vida, da saúde mental, da flexibilidade organizacional e da identificação ética com os valores institucionais das empresas. Os resultados analisados evidenciam que a construção da identidade profissional da Geração Z está diretamente relacionada às transformações tecnológicas, sociais e culturais decorrentes da hiperconectividade digital e da intensa presença das tecnologias da informação em sua formação social e emocional.

Os objetivos propostos pela pesquisa foram atingidos, uma vez que o estudo possibilitou identificar os principais comportamentos da Geração Z no ambiente de trabalho, compreender suas formas de relacionamento profissional e analisar os impactos dessas características nas organizações contemporâneas. Verificou-se que essa geração apresenta uma relação mais flexível com o trabalho, priorizando ambientes organizacionais que promovam propósito, reconhecimento, inclusão, equilíbrio emocional e autonomia profissional. Dessa forma, confirmou-se a hipótese de que os profissionais da Geração Z possuem expectativas e necessidades distintas das gerações anteriores, exigindo novas estratégias de gestão e liderança por parte das organizações.

A pesquisa demonstra que a saúde mental ocupa posição central na percepção profissional dessa geração. Os resultados indicam que

fatores como excesso de pressão, ambientes tóxicos, ausência de reconhecimento e desequilíbrio entre vida pessoal e profissional contribuem significativamente para o desengajamento organizacional e para o aumento da rotatividade entre esses profissionais. Verificou-se também que a Geração Z apresenta menor tolerância a modelos de trabalho excessivamente rígidos, hierarquizados e burocráticos, demonstrando maior predisposição a buscar novas oportunidades quando não se sente valorizada ou emocionalmente satisfeita em seu ambiente laboral.

Além disso, os dados analisados permitem concluir que a hiperconectividade digital exerce forte influência sobre os comportamentos profissionais dessa geração. O uso constante das redes sociais, smartphones e plataformas digitais interfere diretamente na forma como esses jovens se comunicam, desenvolvem relações interpessoais e percebem o ambiente organizacional. Observa-se que a necessidade de respostas rápidas, feedback contínuo e comunicação dinâmica influencia significativamente suas expectativas em relação às lideranças e às relações de trabalho. Ao mesmo tempo, constatou-se que o uso excessivo das tecnologias digitais também pode favorecer quadros de ansiedade, sobrecarga emocional, dificuldade de concentração e redução da tolerância à frustração, impactando diretamente a saúde psicológica e o desempenho profissional desses indivíduos.

Outro aspecto relevante identificado pela pesquisa refere-se aos conflitos intergeracionais existentes nas organizações contemporâneas. Verificou-se que diferenças relacionadas aos valores profissionais, às formas de comunicação e às expectativas de carreira geram tensões entre a Geração Z e as gerações anteriores presentes no ambiente corporativo. Enquanto profissionais mais

antigos tendem a valorizar estabilidade, formalidade e permanência prolongada nas empresas, a Geração Z demonstra preferência por ambientes mais flexíveis, relações horizontais e maior equilíbrio emocional no trabalho. Nesse sentido, conclui-se que as organizações precisam desenvolver estratégias capazes de promover integração, diálogo e adaptação entre diferentes perfis geracionais, reduzindo conflitos e fortalecendo a convivência organizacional.

A pesquisa também evidencia que, apesar dos desafios relacionados à gestão dessa geração, a Geração Z contribui significativamente para processos de inovação, transformação digital e modernização das práticas organizacionais. Esses profissionais apresentam elevada capacidade de adaptação tecnológica, facilidade no uso de ferramentas digitais, criatividade e maior abertura para diversidade, inclusão e mudanças culturais. Observa-se, portanto, que a presença da Geração Z no mercado de trabalho impulsiona discussões importantes sobre sustentabilidade organizacional, humanização das relações profissionais, saúde mental e qualidade de vida no ambiente laboral.

Como contribuição teórica, este estudo amplia as discussões da Psicologia do Trabalho acerca das transformações geracionais e dos impactos das tecnologias digitais sobre os comportamentos profissionais contemporâneos. A pesquisa contribui para o aprofundamento das reflexões sobre saúde mental, comprometimento organizacional, relações interpessoais e novas formas de liderança no contexto das organizações modernas. Além disso, reforça a importância de compreender as mudanças culturais e sociais que influenciam diretamente as dinâmicas de trabalho nas últimas décadas.

No âmbito prático, os resultados oferecem subsídios relevantes para gestores, líderes e profissionais de recursos humanos desenvolverem estratégias mais adequadas de retenção de talentos, engajamento organizacional e promoção do bem-estar psicológico no ambiente corporativo. Conclui-se que organizações que investem em modelos de liderança participativa, reconhecimento contínuo, flexibilidade organizacional e políticas voltadas à saúde emocional tendem a apresentar melhores resultados em relação ao comprometimento e à permanência dos profissionais da Geração Z.

Entre as limitações da pesquisa, destaca-se o fato de o estudo estar fundamentado predominantemente em revisão bibliográfica e dados secundários, o que restringe análises empíricas mais aprofundadas sobre experiências práticas dentro das organizações. Além disso, as rápidas transformações tecnológicas e sociais relacionadas ao comportamento dessa geração tornam necessário um acompanhamento contínuo das mudanças no contexto laboral contemporâneo.

Dessa forma, sugere-se que estudos futuros desenvolvam pesquisas de campo envolvendo profissionais da Geração Z em diferentes contextos organizacionais, permitindo análises mais específicas sobre comportamento, saúde mental, relações interpessoais e liderança. Recomenda-se também a realização de estudos comparativos entre diferentes gerações presentes no mercado de trabalho, bem como investigações relacionadas aos impactos do trabalho híbrido, remoto e da hiperconectividade digital sobre o comprometimento organizacional e a qualidade das relações humanas nas empresas.

Conclui-se, portanto, que a Geração Z não representa apenas uma nova geração de trabalhadores, mas uma transformação estrutural nas formas de compreender o trabalho, o sucesso profissional e as relações organizacionais contemporâneas. As mudanças trazidas por essa geração demonstram a necessidade de construção de ambientes corporativos mais humanizados, éticos, inclusivos e emocionalmente sustentáveis, capazes de atender às demandas sociais e profissionais do futuro do trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTER, A. (2017). Irresistible: The rise of addictive technology and the business of keeping us hooked. Penguin Press.

DIAS, Bruna. Geração Z e o mercado de trabalho: uma revisão bibliográfica. (OSASCO, 2022). Disponível em: <https://repositorio.unifesp.br/server/api/core/bitstreams/a07f5b61-fdf2-4e41-9c67-37faa0b04bbe/content>. Acesso em: 28 fev. 2025.

ETALENT (2024). Liderança e gestão da geração Z. Disponível em: <https://etalent.com.br/artigos/lideranca-e-gestao/geracao-z-no-trabalho/>. Acesso em: 24 fev. 2025.

HAIDT, J. (2024). The anxious generation: How the great rewiring of childhood is causing an epidemic of mental illness. Penguin Press.

IBOPEMEDIA. Como a geração Z se relaciona online com as marcas. (2021). Disponível em: <https://kantariibopemedia.com/conteudo/como-a-geracao-z-se-relaciona-online-com-as-marcas/>. Acesso em: 26 fev. 2025.

LANIER, Kimberly. 5 things HR professionals need to know about Generation Z. *Strategic HR Review*, v. 16, n. 6, p. 288–290, 2017. Disponível em: <https://www.proquest.com/docview/1972986930>. Acesso em: 23 fev. 2025.

RANDSTAD. Workmonitor 2025: a new workplace baseline. Disponível em: <https://info.randstad.pt/hubfs/Workmonitor%20reports/Randstad%20Workmonitor%202025.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2025.

REVISTA ISTO É. Saúde mental da geração Z. (2022). Disponível em: <https://istoe.com.br/saude-mental-geracao-z-empregos/>. Acesso em: 25 fev. 2025.

SILVA, J.; CARVALHO, A. (2021). The Work Values of Portuguese Generation Z in the Higher Education-to-Work Transition Phase. *Social Sciences*, 10, 297. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/socsci>. Acesso em: 26 fev. 2025.

TALENTLMS (2024). *Gen Z in the Workplac*. <https://www.talentlms.com/research/gen-z-workplace-statistics>. Acesso en: 01 de marzo de 2025.

TWENGE, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy — and completely unprepared for adulthood*. Atria Books.

UNESC. Pesquisa: a geração Z prefere estar desempregada a infeliz no trabalho. (2022). Disponível em: <https://digital.unesc.net/blog/pesquisa-revela-que-geracao-z-prefere-estar-desempregada-a-infeliz-no-trabalho>. Acesso em: 01 mar. 2025.

¹ Doutoranda em Ciências Empresariais e Sociais pela UCES - Argentina. Mestre em Comunicação, Advogada, Servidora Pública Estadual, Administradora, Professora. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)