

Repad

Revista Estudos e
Pesquisas em Administração

Vol. 9, N. 3 Dezembro/2025



UFMT

GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO: o impacto dos nativos digitais nas organizações

Livia Aparecida Nascimento de Miranda

liviaaparecidan.m@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-9750-8639>

Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia de Minas Gerais - Campus São João Evangelista, MG, BR

Luiz Henrique Medeiros Carvalho

luiz.medeiros@ifmg.edu.br

luiz.medeiros@ifmg.edu.br

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri - Campus JK, MG, BR

Jacqueline de Almeida Barbosa Franco

jacqueline.barbosa@unesp.br

<https://orcid.org/0000-0002-0513-1865>

Universidade Estadual Paulista - Campus Bauru, SP, BR

Resumo

A geração Z desafia os modelos tradicionais de gestão com seu foco em conectividade, fluência digital e valorização da autonomia e do propósito. Este estudo visa analisar o impacto da presença da geração Z no mercado de trabalho, buscando compreender de que forma suas características influenciam as dinâmicas e estratégias das organizações contemporâneas. A pesquisa foi básica, exploratória e descritiva, utilizando uma abordagem qualitativa. Baseou-se em uma revisão bibliográfica e bibliométrica de publicações acadêmicas (artigos, dissertações e teses) publicadas entre 2020 e 2025, utilizando bases de dados como SciELO, SPELL e CAPES. Durante a fase bibliométrica, o programa *VOSviewer* foi utilizado para mapear redes de autores e tendências temáticas. Os resultados contribuem para uma melhor compreensão das mudanças globais e fornecem orientações práticas para que gestores e empresas modifiquem suas estratégias de recrutamento, comunicação e retenção de pessoal.

Palavras-chave: Geração Z; Mercado de trabalho; Nativos digitais; Gestão de pessoas.

GENERATION Z IN THE LABOR MARKET: The Impact of Digital Natives on Organizations

Abstract

Generation Z challenges traditional management models with its focus on connectivity, digital fluency, and the value placed on autonomy and purpose. This study aimed to analyze the impact of Generation Z's presence in the labor market, seeking to understand how their characteristics influence the dynamics and strategies of contemporary organizations. The research conducted was basic, exploratory, and descriptive, using a qualitative approach. It was based on a bibliographical and bibliometric review of academic publications (articles, dissertations, and theses) published between 2020 and 2025, utilizing databases such as SciELO, SPELL, and CAPES. During the bibliometric phase, the *VOSviewer* software was employed to map author networks and thematic trends. The results contributed to a better understanding of global changes and provided practical guidelines for managers and companies to modify their strategies for recruitment, communication, and personnel retention.

Keywords: Generation Z; Labor Market; Digital Natives; People Management.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o mercado de trabalho passou por profundas transformações estruturais e culturais, impulsionadas principalmente pela globalização, pelo avanço das tecnologias digitais e pela diversidade geracional dentro das organizações. Nesse cenário, destaca-se a presença crescente da Geração Z, formada por indivíduos nascidos a partir da década de 1990, mais precisamente a partir de 1993, também conhecidos como *nativos digitais* (MCCRINDLE, 2011; BUENO; GALLE, 2022). Diferentemente das gerações anteriores, os membros da geração Z nasceram em um ambiente marcado pela conectividade, pelo acesso instantâneo à informação e pelo uso intensivo da tecnologia como parte indissociável da vida cotidiana (MCCRINDLE, 2011; ZANINELLI; CALDEIRA; FONSECA, 2022).

Essa geração apresenta um conjunto de valores, comportamentos e expectativas profissionais que desafiam modelos organizacionais mais tradicionais. Segundo Emmanuel (2020), os jovens da geração Z estão imersos em um mundo sem fronteiras geográficas, onde a comunicação é imediata, a troca de informações é constante e a adaptabilidade se torna uma habilidade essencial. Isso se reflete diretamente em seu comportamento no ambiente de trabalho, onde priorizam ambientes horizontais e que buscam propósito em suas atividades. (CALDEIRA; FONSECA, 2022).

Diante disso, o presente trabalho propôs-se a responder o seguinte questionamento: De que maneira a geração Z impactou o mercado de trabalho e influenciou as dinâmicas organizacionais contemporâneas? Assim, o objetivo geral deste estudo é analisar o impacto da presença da geração Z no mercado de trabalho, buscando compreender de que forma suas características influenciam as dinâmicas e estratégias das organizações contemporâneas.

Para alcançar o objetivo geral, o estudo nortear-se-á pelos seguintes objetivos específicos: i. Analisar as principais características comportamentais das organizações em relação à geração Z no ambiente profissional; ii. Investigar os desafios enfrentados pelas organizações na integração dessa geração ao ambiente de trabalho; iii. Avaliar as transformações nas práticas organizacionais.

Academicamente este estudo se torna relevante ao se aprofundar nas mudanças nas relações de trabalho trazidas pela chegada da Geração Z, caracterizada por alta fluência digital, preferência pela comunicação imediata e modelos de gestão horizontal (DOS SANTOS; BORBA; RESZKA, 2021; ZANINELLI; FONSECA, 2022). Assim, demanda novas abordagens teóricas sobre comportamento e gestão organizacional, ampliando o discurso acadêmico sobre dinâmicas intergeracionais (FERREIRA, 2024). A pesquisa é essencial para gestores e profissionais de RH, visto que a Geração Z desafia práticas tradicionais, necessitando de novos métodos de comunicação, políticas de atração e retenção de talentos e reestruturação cultural (MARTINS, 2023; FERREIRA, 2024). Entender essa influência é imprescindível para reduzir a rotatividade, promover a inclusão e o diálogo intergeracional e melhorar o desempenho organizacional, auxiliando na construção de ambientes de trabalho mais equitativos, empáticos e adaptáveis às transformações sociais e tecnológicas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. Gerações e o mercado de trabalho

Mannheim (1993) propôs o conceito de gerações, definindo-as como um grupo de indivíduos nascidos no mesmo período e que vivenciam eventos históricos semelhantes. Compreender o contexto histórico em que os indivíduos nasceram permite um entendimento

mais profundo das oportunidades e limitações que cada geração apresenta, com base em experiências sociais e culturais, circunstâncias econômicas, experiências compartilhadas e relacionamentos com gerações anteriores (FERRIGNO, 2025).

Silva (2023) consideram uma definição mais simplista e superficial, e descrevem como uma divisão mais flexível de gerações com base no nascimento. Segundo os autores, os nascidos entre 1941 e 1960 (*baby boomer*), no período pós-guerra, apresentam características otimistas e idealistas. Entre 1961 e 1976, nasceu a geração X, marcada por divisões mais acentuadas com características mais racionais do que a geração anterior. A geração Y, após os anos de 1980 frequentemente conhecidos como *Millennials*, é caracterizada pela ambição, impaciência e mentalidade de consumidor, como visto em seus hábitos de compra e parâmetros técnicos. Assim chegando na geração Z, após 1992, apresentando como características comportamentos totalmente diferenciados das demais gerações, que se distingue pela troca rápida, relacionados ao termo *zapping*,¹ associados a um alto fluxo e constante troca de informações e meios de troca e acesso. De acordo com Bueno e Galle (2022), essa geração nasce em um mundo geograficamente sem fronteiras, um mundo repleto de conexões e diversidades, onde a globalização não é um conceito e sim, uma realidade, possui grande habilidade e facilidade no uso das tecnologias, com uma naturalidade que por vezes impressiona os membros das gerações anteriores.

As organizações buscam compreender as diferenças geracionais e desenvolver estratégias para motivar, reter e promover relacionamentos saudáveis entre gerações em seu próprio benefício (CENNAMO, GARDNER, 2008; SANTOS; BRANDINO, 2024). No ambiente de trabalho atual, coexistem pelo menos quatro gerações: *baby boomers*, gerações X, Y e Z, cada uma com seu próprio conjunto de valores e personalidades (CENNAMO; GARDNER, 2008).

Os *baby boomers*, com um perfil mais conservador, são altamente dedicados ao trabalho, competitivos e motivados para atingir os objetivos organizacionais (SANTOS; BRANDINO, 2024). Os *boomers*, de acordo com Mello *et al.* (2024) é a geração mais velha nas organizações, e que enfrentam desafios ao lidar com a perda de poder ou a concorrência e são mais resistentes a mudanças. A Geração X adotou uma abordagem adaptável às mudanças tecnológicas que afetam o mercado de trabalho. Esses profissionais, de acordo com Fagundes e De Andrade (2025) são hábeis em integrar novas tecnologias e valorizam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Os autores consideram, em geral, que essa geração possui uma mentalidade empreendedora e foco em resultados organizacionais. Além disso, de acordo com Santos e Brandino (2024) em busca de melhor qualidade de vida, os indivíduos desejam trabalhar em ambientes organizacionais flexíveis e menos hierárquicos.

Já os indivíduos da geração Y nasceram no início da evolução tecnológica e da globalização, o que, sem dúvida, influenciou suas características, ideias e comportamentos (DA ROSA, 2020). Matta *et al.* (2024) definem a geração Y como uma geração digitalmente conectada e globalizada, com indivíduos competentes, educados e diversos. Eles preferem um estilo de gestão horizontal, sem controles rígidos, não gostam de esperar e buscam *feedback* imediato sobre seu desempenho.

Nesse cenário em evolução, a geração Z é composta por nativos digitais que cresceram em um contexto totalmente conectado, provocando transformações no mercado de trabalho (LUCHIARI, 2020; BUENO; GALLE, 2022). A interação de diferentes gerações no ambiente de trabalho cria um cenário complexo no qual os gestores devem promover a integração e a cooperação

¹ Qualquer ação rápida, em sequência, efetuada geralmente entre uma coisa e outra (FERREIRA, 2010).

2.1.1. Geração Z e o perfil dos nativos digitais

O Nascida a partir de 1993, a geração Z, conhecida segundo Fagundes (2011) e Facco *et al.* (2015) como Zs, Zees ou Zeds, deriva do termo *Zapping* e para McCrindle (2011), conhecida como geração digital, geração da internet ou geração do ponto de contato, é artística e adaptável devido ao seu medo da tecnologia e das artes. Segundo os autores, essa geração está acostumada a entrar na vida adulta em meio a turbulências sociais e econômicas. Eles tendem a imitar o comportamento de celebridades e influenciadores e a repetir comportamentos socialmente aceitáveis, sejam eles positivos ou negativos. Os membros da geração Z estão transformando a sociedade ao mesmo tempo em que o mundo digital transforma suas vidas. A maneira como os jovens se comunicam, aprendem e veem o mundo difere significativamente, essa perspectiva de acordo com Giuliani (2022) reflete não apenas seu comportamento, mas também seu desempenho no trabalho.

O uso da tecnologia é essencial para a geração Z, nativos digitais que não conseguem imaginar a vida sem ferramentas modernas de comunicação, como mecanismos de busca, mídias sociais, acesso à literatura global, cursos, palestras e compras online, entres outras conforme argumentado por Rodrigues, De Carvalho Neto e Diniz (2021). Em um mundo tecnológico, tudo se torna facilmente acessível, rápido e transfronteiriço, como na internet (MCCRINDLE, 2011). A rapidez e a agilidade da tecnologia digital impactaram diretamente os objetivos pessoais e profissionais desta geração. Nesse sentido, segundo Ceribeli *et al.* (2023) os Zs misturaram a vida real com a virtual e exigem agilidade e praticidade em todos os aspectos da vida, incluindo relacionamentos, educação e relacionamentos.

Segundo Dias, Santos e Souza (2023) os integrantes da geração Z são multitarefas, ou seja, conseguem fazer, e entender, várias coisas ao mesmo tempo, sejam elas online ou presenciais, de maneira simultânea. Segundo Giuliani (2022) nenhuma geração anterior demonstrou essa característica de forma tão marcante como a geração Z, além disso, esses indivíduos apresentam um perfil fortemente associado ao imediatismo, valorizando resultados rápidos no ambiente organizacional.

2.2. Desafios organizacionais e adaptações da geração Z

Os ambientes organizacionais estão sempre mudando, seja cultural, econômico ou social, devido à influência da tecnologia e da globalização, bem como os perfis geracionais dos funcionários (MARTINS, 2024). Ainda de acordo com Martins (2024), desenvolver novos modelos, estratégias e direções de gestão é um desafio contínuo para os gestores que precisam entender e distinguir esses aspectos para uma tomada de decisão mais eficaz.

Segundo Melo *et al.* (2024), as organizações possuem equipes compostas por indivíduos de diferentes gerações, o que pode ter impactos significativos nas interações internas. Diferenças de idade, visões de mundo e formas de abordar o trabalho podem gerar conflitos. Conforme Martins (2024) gerenciar um grupo diverso de pessoas que precisam trabalhar juntas para atingir objetivos comuns e tomar decisões coletivas é um desafio. Melo *et al.* (2024), enfatizam que diferentes crenças, experiências, perspectivas e trajetórias de vida coexistem no mesmo ambiente de trabalho.

Há espaço para todos os tipos de perfis e estilos profissionais, de acordo com as necessidades da empresa. No entanto, é essencial que gestores e líderes alinhem esses perfis à cultura e identidade da empresa, especialmente quando se trata de nativos digitais (DA CRUZ, *et al.*, 2025). Conforme os autores, o perfil comportamental da geração Z ainda está em

evolução, moldado por suas experiências e trajetórias de vida. Para Antunes (2025), cabe às empresas compreender esse processo, apoiar sua expansão e alinhar seus estilos de trabalho às necessidades corporativas. Os nativos digitais buscam significado em suas atividades e priorizam seus próprios valores e interesses em detrimento dos objetivos organizacionais. Segundo Lazzari (2024) esse comportamento é uma grande barreira para a retenção desses profissionais, pois exige *feedback* e orientação contínuos.

Muitas empresas, de acordo com Assayag (2025) têm investido em treinamentos, cursos, palestras, conferências e avaliações de desempenho para desenvolver e reter talentos emergentes. Além disso, oferece a opção de trabalho remoto, escuta ativa e incentiva para garantir que os colaboradores entendam o ritmo da empresa. Buscam também fortalecer práticas de conformidade baseadas em ética, transparência e responsabilidade socioambiental.

2.3. O futuro do mercado de trabalho

Com a crescente presença da geração Z, das mudanças nos modelos de gestão organizacional e dos rápidos avanços tecnológicos, o futuro do trabalho é marcado pela flexibilidade, inovação contínua e redefinição de valores profissionais (DA ROSA, 2020). Matta *et al.* (2024) destacam que a lógica tradicional de trabalho, baseada em controle, estabilidade e estruturas hierárquicas, está sendo substituída por demandas mais complexas, pautadas em habilidades emocionais, criatividade, agilidade e adaptabilidade. Segundo De Carvalho Neto e Diniz (2021), essa nova configuração exige profissionais adaptáveis, autônomos e abertos à aprendizagem contínua diante da volatilidade do mercado e das transformações sociais e tecnológicas.

Novas tecnologias, como inteligência artificial, automação, *big data* e computação em nuvem, estão transformando a forma como as empresas organizam e executam suas tarefas. Esses avanços impactam tanto os processos operacionais quanto as decisões estratégicas (MOSCA, 2021). A geração Z, como nativos digitais, tem maior familiaridade com inovações e consegue se adaptar rapidamente a novas ferramentas de comunicação, embora positivo para os Zs, esse grupo desafia estruturas rígidas, buscando mais liberdade, propósito e reconhecimento em suas vidas profissionais (GONÇALVES, 2024).

Outro fator importante na discussão sobre o futuro do trabalho, é o modelo remoto ou híbrido, adotado após a pandemia da *Sarsc Cov 2*, a COVID 19. Esses novos formatos desafiam a lógica do controle tradicional, exigindo que os líderes priorizem resultados, confiança e comunicação clara (DE SOUZA; WEILER, 2023). As empresas precisam reestruturar suas políticas internas, investir em tecnologia e colaboração, bem como reconsiderar a cultura organizacional para manter o engajamento entre equipes geograficamente distribuídas (DA SILVA, 2024). Essa realidade apresenta não apenas aumento de produtividade e redução de custos, mas também novos desafios, como o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e o aumento de problemas de saúde mental.

Fica claro que o futuro do trabalho dará maior ênfase às habilidades sociais, também chamadas de *soft skills*, como inteligência emocional, comunicação eficaz, pensamento crítico e adaptabilidade, superando o foco exclusivo em habilidades técnicas em muitos contextos. Em um ambiente competitivo e digital, as organizações que priorizam as habilidades humanas juntamente com a inovação tecnológica estão mais bem preparadas para enfrentar os desafios do mercado global (FERREIRA, 2024). Esse cenário de acordo com Pauli, Guadagnin e Ruffatto (2020), exige uma revisão completa dos modelos de gestão, processos de recrutamento e práticas organizacionais para priorizar ambientes inclusivos, colaborativos e sustentáveis,

capazes de atender às expectativas de uma força de trabalho diversificada em contínua transformação.

3. CAMINHO METODOLÓGICO

Este estudo é classificado como pesquisa básica ou fundamental, pois, segundo Fontelles *et al.* (2009), o objetivo é adquirir conhecimento que contribua para o avanço da ciência. É de caráter descritivo e exploratório em relação aos objetivos, uma vez que segundo Gil (2002), estabelece relações entre variáveis e busca compreender melhor um tema ainda pouco estudado ou ainda aprofundar o conhecimento inicial sobre o assunto. Quanto à abordagem do problema, a pesquisa adota a metodologia qualitativa, uma vez que constituirá pelo estudo de materiais que serão reexaminados com vista a uma interpretação nova e complementar (NEVES, 1996), o que não pode ser representado por números e visa à interpretação.

No que se refere a estratégia de pesquisa, este estudo se baseou em pesquisa bibliográfica, incluindo trabalhos e artigos científicos encontrados em periódicos acadêmicos. Segundo Gil (2002), uma revisão bibliográfica é uma pesquisa realizada utilizando material já compilado, pois, analisa, organiza e discute o que já foi publicado sobre um determinado tema. O objetivo dessa abordagem é construir uma base teórica sólida que permita compreender a relação entre a geração Z e o atual cenário das organizações, conforme utilizados nos trabalhos de Neto (2022) e De Souza e Weiler (2023).

Para identificar, localizar e selecionar as publicações de interesse, foram consultadas bases de dados como *SciELO (Scientific Eletronic Library)*, Portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), *Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL)* do Portal de periódicos da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). Justifica-se a utilização desses bancos de dados pela sua abrangência de conteúdo, facilidade de acesso e confiabilidade.

Como critério de busca, foram utilizadas as palavras-chave: “Geração Z”, “Geração Z no Mercado de trabalho”, “Nativos digitais no mercado de trabalho” e “Relações intergeracionais”. Foram descartados trabalhos cuja temática não se enquadra no contexto exigido pelo tema do presente trabalho, ou que fuja do tema geração Z no mercado de trabalho e o impacto dos nativos digitais nas organizações. Serão ainda descartados os trabalhos que não se encaixam no corte temporal de 2020 a 2025.

Para a realização das buscas, aplicaram-se operadores *booleanos* com o objetivo de aprimorar os resultados e garantir maior relevância das publicações encontradas. Assim, os termos foram combinados utilizando expressões como “Geração Z” *AND* “Mercado de trabalho”, “nativos digitais” *AND* “mercado de trabalho”, e “relações intergeracionais” *OR* “diferenças geracionais”, ampliando o alcance das pesquisas relacionadas ao tema.

Além disso, a análise bibliométrica será utilizada para identificar o número de publicações, os autores mais citados e as publicações sobre o tema em estudo. O método *ProKnow-C (Knowledge Development Process - Constructivist)* foi utilizado para organizar, analisar e avaliar a produção científica relacionada à presença da Geração Z no mercado de trabalho.

O *ProKnow-C* foi utilizado em quatro etapas: (i) seleção do portfólio bibliográfico, (ii) filtragem e validação dos artigos, (iii) análise bibliométrica e (iv) análise sistêmica do conteúdo. Durante o processo de seleção, serão utilizadas bases de dados já definidas anteriormente, além de buscas por palavras-chave utilizando operadores *booleanos*. O recorte temporal adotado é de 2020 a 2025, abrangendo publicações em português. Serão incluídos artigos científicos,

dissertações e teses sobre a Geração Z e seu impacto no mercado de trabalho. Serão excluídos materiais que não se relacionem diretamente com o ambiente organizacional, publicações duplicadas ou que estejam em língua estrangeira.

Após a filtragem e validação do *ProKnow-C*, espera-se que um portfólio inicial de cerca de 30 a 40 artigos produza um conjunto final de 15 a 20 publicações relevantes para análise. As variáveis bibliométricas a serem analisadas são ano de publicação, autores e coocorrência. Os dados serão processados e visualizados usando o *VOSviewer*, para mapeamento de rede, correlação de palavras e citação e o *Excel* para tabulação e organização dos resultados.

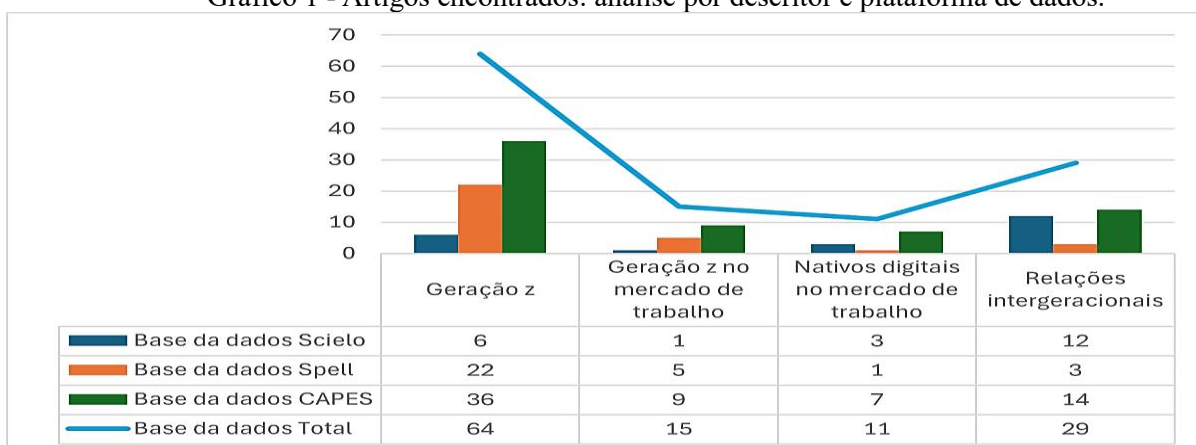
A análise de conteúdo é qualitativa e categórica, com base nos artigos selecionados. Os textos serão categorizados por tópicos, como "Características da Geração Z", "Relacionamentos intergeracionais", e "Impactos organizacionais". Essa classificação induz a identificar padrões, lacunas e tendências na literatura, levando a uma melhor compreensão da influência da Geração Z nas organizações contemporâneas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a definição do percurso metodológico da revisão bibliográfica, o gráfico 1 retrata o processo de seleção e triagem que levou à criação do portfólio final de trabalhos analisados. A pesquisa revela uma concentração significativa de publicações relacionadas ao tema "Geração Z", totalizando 64 trabalhos nas bases de dados consultadas. A CAPES foi a que mais contribuiu com 36 registros, seguida pela *Spell* (22) e *Scielo* (6). A categoria "Relações Intergeracionais" ocupa o segundo lugar com 29 publicações, indicando um interesse crescente em estudos sobre a convivência de diferentes gerações no trabalho. Os autores de "Geração Z no Ambiente de Trabalho" e "Nativos Digitais no Ambiente de Trabalho" apresentaram menor número de publicações, com apenas 15 e 11 respectivamente, indicando a necessidade de mais pesquisas nessas áreas. Após a triagem e análise de relevância dos materiais encontrados, 20 artigos foram selecionados para compor a bibliografia do estudo.

144

Gráfico 1 - Artigos encontrados: análise por descritor e plataforma de dados.



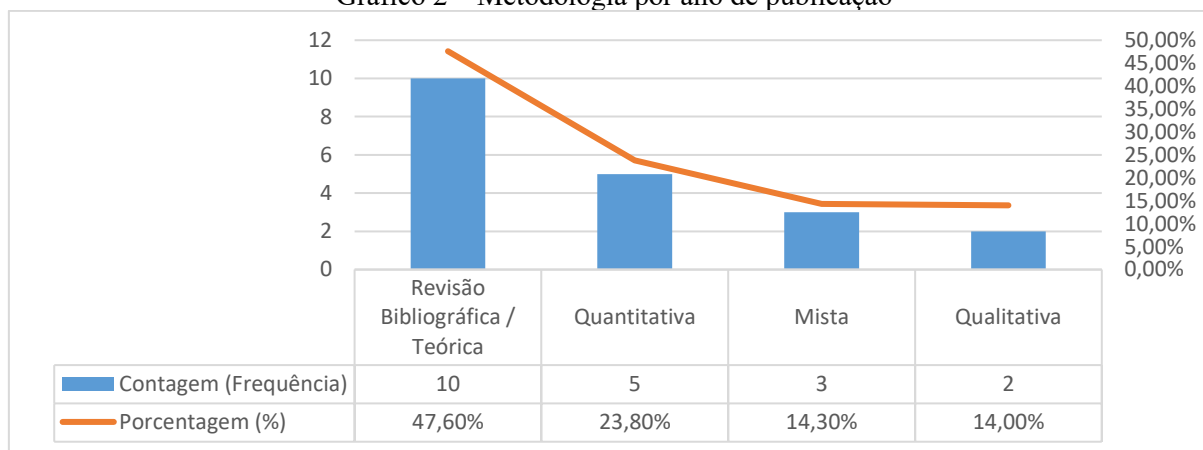
Fonte: dados da pesquisa, 2025.

O conjunto de 20 artigos selecionados distribui-se de forma crescente no período analisado, duas publicações em 2021, três em 2022, seis em 2023, seis em 2024 e três em 2025. Em relação ao enquadramento metodológico, o gráfico 2 revela que a revisão bibliográfica é a tipologia de pesquisa predominante na amostra, estando presente em todos os anos (2021 a

2025). A análise dos trabalhos demonstra uma concentração inicial na produção de conhecimento teórico e conceitual. Esta preponderância se manifesta através da revisão bibliográfica e estudos teóricos, presentes em todos os anos da amostra (2021 a 2025). Tais estudos incluem trabalhos como Alves *et al.* (2021), Rodrigues, De Carvalho Neto e Diniz (2021), Neto (2022), Da Silva (2023), De Oliveira (2023), Dias, Santos e Souza (2023), Araujo (2024), Silva e Guedes Júnior (2024), Dos Anjos *et al.* (2025) e Moraes e Cova (2025).

Por outro lado, o método de investigação empírica (Pesquisa de Campo) se manifesta principalmente com abordagem Quantitativa, visível nos trabalhos de Ceribeli *et al.* (2023), Martins (2023), Serafim (2024), Alves (2025) e Costa *et al.* (2025), frequentemente focada em *web surveys*, escalas *likert* e dados secundários e com abordagem qualitativa Basseto (2024) e Melo *et al.* (2024). Paralelamente, foram identificados estudos de Abordagem Mista, como os de Lima *et al.* (2022), Rocha (2022) e Santos e Vieira (2024), que combinam a profundidade dos dados qualitativos (entrevistas) com a amplitude dos dados quantitativos.

Gráfico 2 – Metodologia por ano de publicação



Fonte: dados da pesquisa, 2025.

Dos trabalhos selecionados, 14 tiveram como objetivo descrever, analisar o perfil, as características e/ou os valores da Geração Z e suas expectativas no ambiente de trabalho (ALVES *et al.*, 2021; RODRIGUES; CARVALHO NETO; DINIZ, 2021; ROCHA, 2022; LIMA *et al.*, 2022; NETO, 2022; MARTINS, 2023; CERIBELI *et al.*, 2023; SILVA, 2023; SILVA; GUEDES JUNIOR, 2024; SERAFIM, 2024; SANTOS; VIEIRA, 2024; ARAUJO, 2024; BASSETO; MENDES, 2024; DOS ANJOS *et al.*, 2025).

Os demais estudos, 6 trabalhos, abordaram de forma mais específica os desafios de gestão como conflitos, liderança, retenção e bem-estar) enfrentados pelas organizações (CERIBELI; LOURENÇO; SARAIVA, 2023; DIAS; SANTOS; SOUZA, 2023; OLIVEIRA, 2023; MELO *et al.*, 2024; COSTA *et al.*, 2025; MORAES; COVA, 2025). O quadro 1 descreve detalhadamente cada trabalho selecionado.

Quadro 1 – Caracterização dos estudos incluídos na revisão

Autor(es) e Ano	Título	Objetivo
ALVES <i>et al.</i> (2021)	Estudo do contexto das gerações X, Y e Z no mercado de trabalho.	Fazer um estudo do contexto das gerações X, Y e Z no mercado de trabalho e demonstrar os desafios para a gestão de pessoas.
Rodrigues, Carvalho Neto e Diniz (2021)	A percepção de jovens da Geração Z sobre o trabalho com tecnologia em Startups	Analisar a percepção dos jovens da Geração Z sobre o trabalho com tecnologia em startups de base tecnológica.

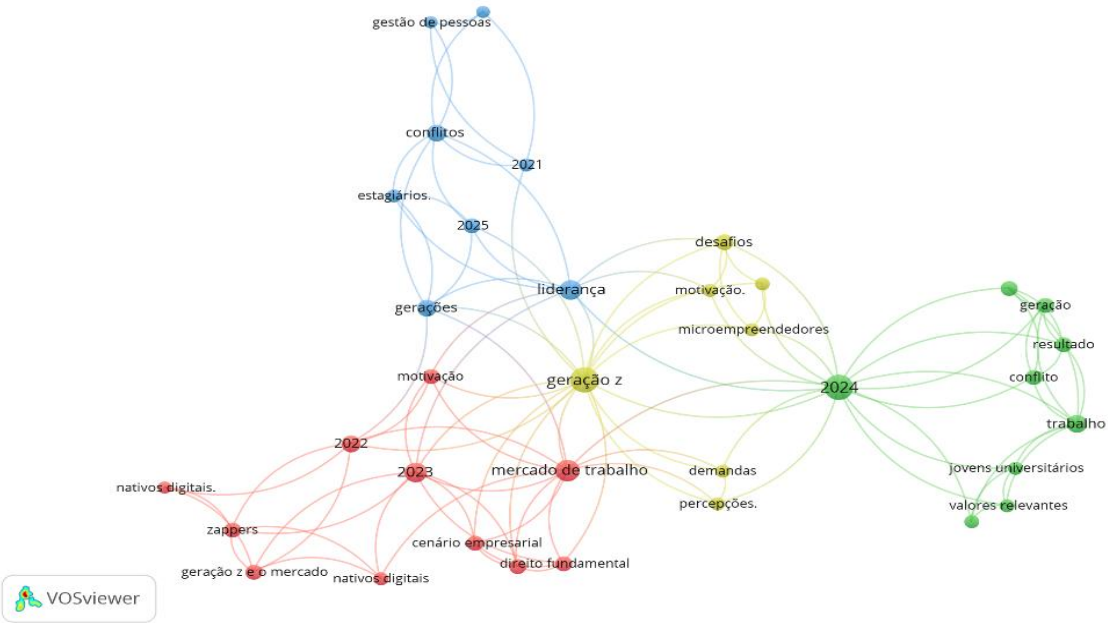
LIMA <i>et al.</i> (2022)	Geração Z no mercado de trabalho: fatores que incentivam a motivação dos jovens nas organizações	Realizar um levantamento sobre a importância da motivação nas organizações e a representação da Geração Z no mercado de trabalho e o que a motiva.
Neto (2022)	Geração Z e o mercado de trabalho: atração e retenção	Apresentar as gerações no mercado de trabalho, destacando o conceito de Geração Z e as características que esses indivíduos buscam em uma empresa (foco em atração e retenção).
Rocha (2022)	Valores da geração z no trabalho	Analisar os valores relativos ao trabalho da Geração Z.
Ceribeli <i>et al.</i> (2023)	As Dificuldades Enfrentadas no Mercado de Trabalho e o Bem-Estar da Geração Z	Compreender como os indivíduos da Geração Z buscam contornar as dificuldades enfrentadas no mercado de trabalho e como seu bem-estar é afetado nesse processo.
Ceribeli <i>et al.</i> (2023)	Valores da geração Z no trabalho	Identificar os valores da Geração Z no trabalho em meio ao atual cenário econômico do Brasil.
Da silva (2023)	Geração Z no mercado de trabalho	Compreender os fatores que causam a alta rotatividade da Geração Z, identificar suas expectativas em relação ao trabalho e entender se a cultura organizacional está alinhada a essas expectativas.
De oliveira (2023)	A geração Z e o mercado de trabalho: o que muda na organização empresarial com o surgimento do cargo de "ZEO"?	Analisar se há relação entre a inserção da Geração Z no mercado de trabalho e a criação do cargo de "ZEO", bem como a consequente alteração na organização e comportamento empresarial.
Dias, Santos e Souza (2023)	A geração Z como fator estratégico de vantagem competitiva	Compreender se as empresas estão aptas para receber e manter a Geração Z em suas equipes e refletir sobre estratégias de retenção, destacando o perfil nato-digital como vantagem competitiva.
Martins (2023)	Percepções e expectativas profissionais da geração Z com respeito ao trabalho	Analisar as percepções e expectativas profissionais da Geração Z em relação ao trabalho na indústria vidreira.
Araujo (2024)	A geração Z e o conflito de gerações no mercado de trabalho	Responder questões sobre a Geração Z, suas características peculiares e os desafios de integrá-la ao mercado de trabalho, através de revisão bibliográfica.
Basseto e mendes (2024)	A geração Z: da universidade ao mercado de trabalho, os desafios e contradições	Caracterizar a Geração Z e descrever quais são os valores de trabalho importantes para essa população em detrimento da formação acadêmica atual e a realidade digital.
Melo <i>et al.</i> (2024)	Conflitos entre gerações dentro das organizações	Analisar os conflitos geracionais (X, Y e Z) dentro das organizações.
Santos e Vieira (2024)	Desafios na contratação de colaboradores da geração Z por microempreendedores na RMBH: estratégias e soluções	Estudar os desafios na contratação de colaboradores da Geração Z por microempreendedores na RMBH e propor estratégias e soluções.

Serafim (2024)	Dinâmicas e demandas da geração Z: da vida pessoal ao contexto profissional	Investigar as percepções e demandas da Geração Z, com foco nas dinâmicas pessoais, contextuais e profissionais que moldam suas escolhas e aspirações.
Silva e Guedes Junior (2024)	Geração Z: desafios da administração contemporânea dentro das organizações	Entender as principais características da Geração Z para diagnosticar como as organizações devem se preparar para atrair, liderar, motivar e reter esses indivíduos.
Costa <i>et al.</i> (2025)	Atração e retenção da geração Z um desafio para o mercado de trabalho	Analisar a eficácia das práticas de Employer Branding (EB) na atração e retenção da Geração Z nas empresas brasileiras.
Dos Anjos <i>et al.</i> (2025)	Geração Z no mercado de trabalho: uma revisão bibliográfica sobre perfil, imediatismo e estratégias de retenção	Analisar o perfil e os valores da Geração Z, bem como os fatores higiênicos e motivacionais associados à permanência e rotatividade dessa geração nas empresas.
Moraes e cova (2025)	Desafios da liderança intergeracional com a Geração Z no ambiente organizacional	Analisar as dificuldades que os líderes podem enfrentar nos relacionamentos com a Geração Z no ambiente organizacional multigeracional.

Fonte: dados da pesquisa, 2025.

A Figura 1 mostra a distribuição bibliométrica das publicações com base em palavras-chaves e anos de publicação, revelando quatro grupos temáticos interconectados.

Figura 1 – Distribuição bibliométrica de palavras-chave e ano de publicação



Fonte: dados da pesquisa, 2025.

O grupo azul (2021-2022) concentra-se em gestão de pessoas, liderança e resolução de conflitos, destacando estudos sobre relações intergeracionais em organizações. O grupo vermelho (2023) concentra-se em mercados de trabalho, nativos digitais e o cenário empresarial, refletindo o interesse em transformações de mercado e a emergência da geração Z. O grupo âmbar, localizado no centro, apresenta palavras como geração Z, motivação e

percepções, atuando como um ponto focal entre os outros grupos e enfatizando as expectativas e comportamentos dessa geração no trabalho. Finalmente, o grupo verde (2024) aborda microempreendedores, desafios e valores, destacando uma tendência atual em estudos sobre empreendedorismo e motivação juvenil. A importância da expressão geração Z ressalta seu papel como um fator-chave de pesquisa ao longo do tempo.

Em termos de distribuição bibliográfica, a tabela 1 apresenta os dados de citação de estudos selecionados sobre a Geração Z, organizados por ano de publicação. O número total de citações para a amostra é 70. A distribuição é caracterizada por uma alta concentração, com os três artigos mais citados representando 34,29% do total de citações.

Tabela 1 – Distribuição bibliográfica por citação por autor

Autores	Ano	Citações
Alves, G. C.; Costa, S. T. S.; Chaves, <i>et al.</i>	2021	7
Rodrigues, T. M.; Neto, A. M. C.; Diniz, D. M.	2021	8
Rocha, M. N.	2022	9
Neto, N. J. C.	2022	5
Lima, E. T.; Boniolo, M. C.; Silva, T. C. M.; <i>et al.</i>	2022	7
Oliveira, I. R.	2023	4
Silva, F. A. da	2023	5
Ceribeli, H. B.; Lourenço, R. F.; Saraiva, C. M.	2023	4
Ceribeli, H. B.; Rocha, M. N.; Maciel, G. N.; Inácio, R. de O.	2023	2
Dias, J. E. da S.; Santos, N. O. S.; Souza, F. F. da C.	2023	3
Martins, E.	2023	3
Silva, C. C.; Guedes Junior, E. F.	2024	1
Araujo, P. B. L. P.	2024	2
Serafim, J. N.	2024	2
Santos, L. F.; Vieira, M. S. A.	2024	2
Melo, A. G. de O.; Villarroel, A. E. P.; <i>et al.</i>	2024	1
Basseto, C. O.; Mendes, C.	2024	2
Anjos, A. S. S. dos; Ramos, B. S.; Das Virgens, S. O.; <i>et al.</i>	2025	1
Morais, E. M.; Cova, M. C. R.	2025	1
Costa, G. L.; Silva, L. B.; Santos, N. M.; <i>et al.</i>	2025	1

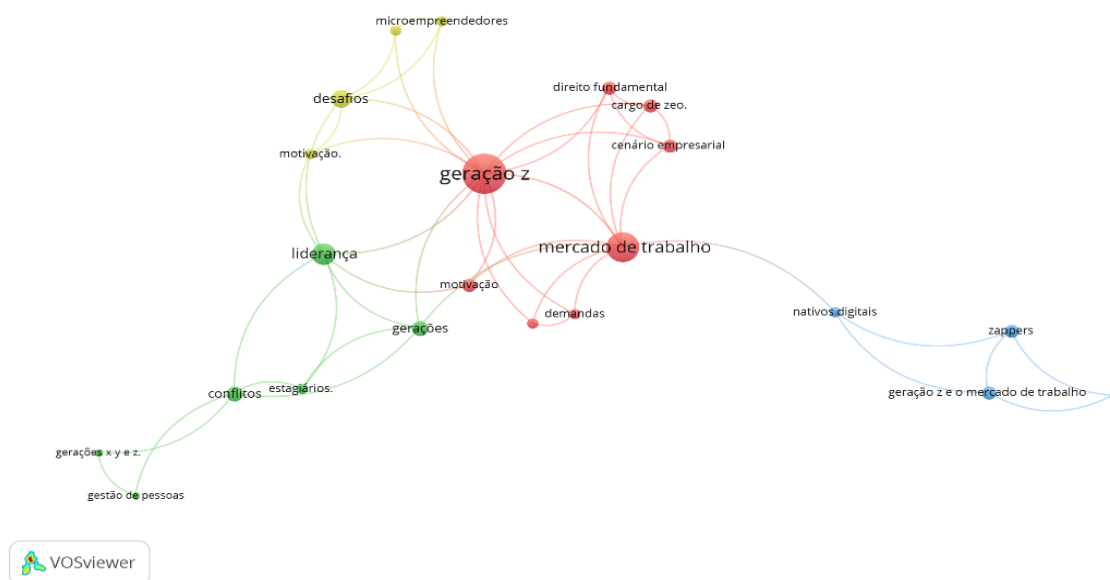
Fonte: dados da pesquisa, 2025.

Da análise da lista da Tabela 1 podem ser percebidas algumas tendências de pesquisa sobre geração Z, tais como: ênfase em atração, retenção e conflitos, foco em fatores motivacionais e bem-estar e crescimento da colaboração entre pesquisadores. As análises de citações são úteis para identificar artigos influentes dentro de um determinado corpo da literatura (LINNENLUECKE; MARRONE; SINGH, 2020). As citações são usadas como medida de influência, se um artigo é muito citado, ele é considerado significativo. Esta proposta parte do pressuposto de que os autores citam documentos que consideram significativos para o seu trabalho.

A Figura 2 mostra o mapeamento do campo da análise de co-ocorrência. Este tipo de análise identifica relações entre palavras-chave em documentos selecionados, permitindo a construção de uma estrutura conceitual de um domínio de conhecimento. A ideia é que, quando palavras-chave aparecem com frequência em documentos de análise, os conceitos associados a essas palavras estejam relacionados (ROSA; CUNHA, 2021). A rede está subdividida em cinco

*clusters*² principais, representados pelas cores verde, vermelha, amarela, azul e roxa. Cada *cluster* agrega as palavras-chave que apresentam similaridades e interações entre temas correlatos.

Figura 2 – *Clusters*



Fonte: dados da pesquisa, 2025.

O núcleo central, identificado como o *cluster* vermelho da rede inclui termos como geração Z, mercado de trabalho, cenário empresarial, posição ZEO, direitos básicos, demandas e motivação. Esta categoria concentra-se em estudos que discutem diretamente a relação entre a entrada da Geração Z nas organizações e as mudanças estruturais e culturais resultantes dessa integração. As pesquisas neste núcleo destacam como os nativos digitais influenciaram novas dinâmicas de gestão, exigindo modelos mais horizontais, colaborativos e orientados a objetivos (NETO, 2022; OLIVEIRA, 2023; DIAS; SANTOS; SOUZA, 2023).

O grupo verde está associado às palavras "liderança", "conflito", "estrategistas", "gestão de pessoas" e "gerações X, Y e Z". Este conjunto aborda desafios organizacionais e intergeracionais, incluindo a coexistência de diferentes gerações no ambiente de trabalho e os conflitos causados por diferentes valores e estilos de trabalho. As pesquisas neste grupo destacam a necessidade de novas práticas de liderança baseadas na escuta ativa, empatia e resolução de conflitos (MELO *et al.*, 2024; MORAES; COVA, 2025). O grupo enfatiza a importância da gestão de pessoas como um fator estratégico para a integração intergeracional e a criação de ambientes colaborativos e produtivos.

O grupo amarelo centra-se nos desafios, nos microempreendedores e na motivação, e está relacionado com as atividades empreendedoras da jovem geração Z. Os estudos nesta categoria focam-se nos desafios enfrentados pelos nativos digitais no início das suas carreiras profissionais, particularmente no contexto das micro e pequenas empresas, bem como nas estratégias de adaptação ao mercado (SANTOS; VIEIRA, 2024; COSTA *et al.*, 2025). A ligação

² A palavra *cluster* significa aglomerar ou agrupar. Além disso, em um sentido mais geral, um cluster pode ser entendido como um grupo de elementos que têm algo em comum, formando uma unidade coesa (MORAES; KAGURE, 2020).

entre desafios e motivação reforça a necessidade desta geração de autonomia, inovação e propósito, fatores-chave para o seu sucesso ou fracasso nas organizações.

Por fim, o *cluster* azul é composto por palavras como “nativos digitais”, “zappers”, “geração Z” e “mercado de trabalho”, representando a identidade e o comportamento da geração estudada. Este grupo concentra-se nas características únicas da juventude atual, como fluência tecnológica, imediatismo e necessidade de estímulo contínuo, resultantes de sua educação em ambientes altamente conectados (MCCRINDLE, 2011; GIULIANI, 2022; CERIBELI *et al.*, 2023). Esses atributos têm um impacto direto nas expectativas profissionais, nos padrões de comunicação e nas relações de trabalho, enfatizando a necessidade de compreender a dimensão digital como uma característica estrutural do comportamento organizacional contemporâneo.

As pesquisas mais robustas concentram-se na caracterização da geração Z, definida pelos autores como um grupo digital, ágil e multifuncional (BASSETTO; MENDES, 2024; DIAS; SANTOS; SOUZA, 2023). Essa geração busca realização e propósito, valorizando trabalhos que tenham influência positiva na sociedade e estejam alinhados com suas necessidades pessoais (CERIBELI *et al.*, 2023; SERAFIM, 2024). Flexibilidade e autonomia são aspectos importantes para essa geração, que prioriza horários flexíveis e ambientes que promovam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (SILVA; GUEDES JUNIOR, 2024).

Apesar do foco em propósito e qualidade de vida, fatores tradicionais como estabilidade financeira e independência permanecem importantes, especialmente considerando a atual incerteza econômica (CERIBELI *et al.*, 2023). Estudos mais específicos, como o de Martins (2023) na indústria do vidro e o de Rodrigues, Carvalho Neto e Diniz (2021) em *startups* tecnológicas, reforçam que tecnologia e agilidade são percebidas como vantagens competitivas, demonstrando o potencial da geração Z nesse contexto.

As estratégias de recursos humanos para atrair e reter a geração Z representam um desafio devido à sua baixa lealdade organizacional e ao desejo por novas experiências (DA SILVA, 2023; NETO, 2022). De acordo com Costa *et al.* (2025) e Dias, Santos e Souza (2023), empresas que investem em inovação, diversidade, responsabilidade social e flexibilidade tornam-se mais atraentes para essa geração. De acordo com Lima *et al.* (2022), políticas de remuneração estratégicas e o alinhamento dos gestores com os valores e expectativas da Geração Z são cruciais para manter os funcionários engajados. Isso também é corroborado por Dias, Santos e Souza (2023) e Dos Anjos *et al.* (2025).

Liderar a geração Z num local de trabalho multigeracional apresenta desafios significativos para os líderes. Moraes e Cova (2025) destacam a necessidade urgente de novas abordagens para a resolução de conflitos e para a gestão das relações com os jovens, pois os líderes enfrentam o choque de expectativas de uma geração que busca um rápido avanço na carreira e promoções aceleradas, em contraste com as estruturas organizacionais tradicionais. Este desafio é agravado pela falta de fidelização da geração Z à empresa, com os jovens a manifestarem desejo por novas experiências e uma maior preocupação com a rotina (DA SILVA, 2023).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar o impacto da presença da geração Z no mercado de trabalho, buscando compreender de que forma suas características influenciam as dinâmicas e estratégias das organizações contemporâneas. Os resultados mostram que a literatura se concentra na consolidação teórica e conceitual da geração Z, ainda com baixo volume de estudos na área. A maioria dos estudos empíricos (SERAFIM, 2024; COSTA *et al.*, 2025) utilizou uma abordagem de revisão bibliográfica, focando-se na valoração de valores

(CERIBELI *et al.*, 2023) e em fatores motivacionais (LIMA *et al.*, 2022). Os estudos sugerem que a geração Z se caracteriza por um perfil digital, necessidade de propósito e flexibilidade, e baixa lealdade organizacional (BASSETO; MENDES, 2024; ROCHA, 2022; DA SILVA, 2023). Essas características levam a tensões interpessoais e desafios de liderança.

Esses resultados corroboram a proposição teórica de que a geração Z exige uma mudança significativa nas práticas de gestão de pessoas, particularmente em termos de atração e retenção (NETO, 2022; DIAS; SANTOS; SOUZA, 2023). Os líderes enfrentam desafios devido à alta rotatividade e a uma hierarquia menos rígida (MORAES; COVA, 2025). Eles precisam modificar seu estilo de comunicação e gestão para mediar conflitos de valores e expectativas entre as gerações X, Y e Z (ALVES *et al.*, 2021; ARAÚJO, 2024).

A falta de estudos de campo com coleta de dados primários de natureza qualitativa ou mista limita a compreensão aprofundada das causas da alta rotatividade e do bem-estar. A maior parte da produção ainda é teórica, indicando uma área que necessita de maturidade empírica. Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos de campo qualitativos e exploratórios para obter uma compreensão mais profunda das expectativas e frustrações da geração Z, particularmente em cargos de liderança ou em setores de baixa tecnologia.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, F. de P. **Geração Z no mercado de trabalho e a percepção dos líderes sobre a atuação desses profissionais**. 2025. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão, Florianópolis, 2025.

ASSAYAG, Rosana Matsushita. **Gestão estratégica de pessoas: Alinhando talentos à estratégia empresarial**. 1. ed. São Paulo: Editora Senac, 2025.

BUENO, R. W. da S.; GALLE, L. A. V. Reflexões sobre os nativos digitais. **Em Teia: Revista de Educação Matemática e Tecnológica Iberoamericana**, v. 13, n. 1, p. 11, 2022.

CENNAMO, L.; GARDNER, D. Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. *Journal of Managerial Psychology*, v. 23, n. 8, p. 891–906, 2008.

CERIBELI, H. B.; ROCHA, M. N.; MACIEL, G. N.; INÁCIO, R. D. O. Valores da geração Z no trabalho. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 24, 2023.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Manole, 2014.

DA ROSA, M. P. Competência, comportamento e tecnologia: as mudanças no mundo do trabalho e a Geração Millennium. **Ponto-e-Vírgula**, n. 27, p. 85-98, 2020.

DA SILVA, R. N. C. A SINGULARIDADE DA GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO. **Revista Tópicos**, v. 2, n. 15, p. 1-12, 2024.

DE SOUZA, C. E. C.; WEILER, T. K. R. A Influência da Geração Z nas Organizações. **Revista Ciência da Sabedoria**, v. 4, n. 1, p. e72-e72, 2023.

DIAS, J. E. da S.; SANTOS, N. O. S.; SOUZA, F. F. da C. 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.

DOS SANTOS, V. Z.; BORBA, E. Z.; RESZKA, M. de F. Educar na era digital: processos de ensinagem com os nativos digitais. **Cadernos de Educação Tecnologia e Sociedade**, v. 14, n. 3, p. 421-436, 2021.

EMMANUEL, S.P.C. Geração Z: **Quem são e como se comportam os jovens nascidos na era digital**. São Paulo: Amazon, 2020.

FACCO, A. L. R.; OBREGON, S. L.; OLIVEIRA, L. R.; BELTRAME, G.; KRUGER, C. Compreendendo as aspirações de carreira de estudantes da geração Z de escolas públicas. In: *Anais do XX Seminário Interinstitucional de Ensino, Pesquisa e Extensão*, UNICRUZ, Cruz Alta, 2015.

FAGUNDES, Marina Miranda. **Competência informacional e geração Z: um estudo de caso de duas escolas de Porto Alegre**. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Biblioteconomia), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

FAGUNDES, S. M.; DE ANDRADE, V. L. P. A contribuição estratégica do psicólogo organizacional frente às mudanças comportamentais da geração Z. **Cadernos De Psicologia**, v. 7, n. 13, 2025.

FERREIRA, D. de O. **A preparação de empreendedores sob a perspectiva das gerações X, Y e Z**. 2024. Mestrado (Empreendedorismo) - Universidade De São Paulo, São Paulo, 2024.

FERREIRA, N. P. **Preparando colaboradores para a era digital: habilidades fundamentais para o futuro do trabalho**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2024.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FERRIGNO, J. C. **Da infância à velhice: o fenômeno cultural das gerações**. Edições Sesc SP, 2025.

FONTELLES, M. J.; *et al.* Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Revista paraense de medicina**, v. 23, n. 3, p. 1-8, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIULIANI, T. **A Geração Z e o modelo de aprendizagem Zímago: Como preparar os jovens para enfrentar os desafios da vida adulta**. 1. ed. Portugal: Lisbon, 2022.

GONÇALVES, B. F. **Equilíbrio Entre a Vida Profissional e Pessoal na Perspectiva de Colaboradores da Geração Z**. 2024. Dissertação (Mestrado) - Instituto Politécnico do Porto, Portugal, 2024.

LAZZARI, J. V. **Perspectivas da geração Z no mercado de trabalho em Fagundes Varela**.

2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Processos Gerencias) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul- Campus Avançado Veranópolis, 2024.

LUCHIARI, A. C. G. **Estudo sobre a influência de diferentes gerações para aplicar a gestão adequada na equipe**. 2020. Artigo científico (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - Faculdade de Tecnologia de Americana, Americana, 2020.

MALTA, D. P. D. L. N.; SIMONASSI, A. L. M.; VERNER, A. R.; RIBEIRO, G. C.; DOS SANTOS CARARI, L. P.; TEIXEIRA, M. L. L. D.; ... CORRÊA, S. H. B. Educação para a cidadania digital: preparando a geração conectada. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 10, n. 12, p. 3102-3109, 2024.

MANNHEIM, K. El problema de las generaciones. **Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)**, n. 62, p. 145–168, 1993.

MARTINS, A. P. Geração Z: Impactos, Expectativas E Desafios No Ambiente Corporativo. **Revista Tópicos**, v. 2, n. 16, p. 1-13, 2024.

MARTINS, E. **Percepções e expectativas profissionais da geração z com respeito ao trabalho na indústria vidreira**. 2023. Mestrado Profissional (Gestão para a Competitividade) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2023.

MATTA, L. H.; CARVALHO NETO, A. M.; DINIZ, D. M. Razões da rotatividade voluntária: um estudo com jovens da geração z. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 15, n. 2, p. 0-0, 2024.

MCCRINDLE, M. **The ABC of the XYZ: understanding global generations**. Sydney: UNSW Press, 2011.

MELO, A. G.de O.; VILLAROEL, A. E. P.; PEREIRA, A. de S. **Conflito entre gerações dentro das organizações**, 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Ensino Médio Integrado ao Técnico em Administração) - Escola Técnica Professor Horácio Augusto da Silveira, São Paulo, 2024.

MOSCA, R. **Tecnologias emergentes no ambiente digital**. 1. ed. São Paulo: Editora Senac, 2021.

MORAES, L. L.; KAFURE, I. Bibliometria e ciência de dados um exemplo de busca e análise de dados da Web of Science (WoS). **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 18, p. e020016, 2020.

MORAIS, E. M.; COVA, M. C. R. Desafios da liderança intergeracional com a Geração Z no ambiente organizacional. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, v. 11, n. 2, p. e1298-e1298, 2025.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração, São Paulo**, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

PAULI, J.; GUADAGNIN, A.; RUFFATTO, J. Valores relativos ao trabalho e perspectiva de

futuro para a geração Z. **Revista de Ciências da Administração**, v. 22, n. 57, 2020.

RODRIGUES, T. M.; DE CARVALHO NETO, A. M.; DINIZ, D. M. A percepção de jovens da Geração Z sobre o trabalho com tecnologia em Startups. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, n. 11, p. 38, 2021.

SANTOS, D. E. do N.; BRANDINO, H. S. de L. **A importância da gestão de conflitos entre gerações no ambiente de trabalho: Geração x, y e z**, 2024. Trabalho de conclusão de Curso (Curso Técnico em Recursos Humanos) - ETEC Darcy Pereira de Moraes, Itapetininga, 2024.

SILVA, E.; MENEZES, E. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 2001.

SILVA, F. A. **Geração Z no mercado de trabalho**. 2023. 17 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Gestão Empresarial) - Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente, Presidente Prudente, SP, 2023.

ZANINELLI, T.; CALDEIRA, G.; FONSECA, D. L. de S. Veteranos, Baby Boomers, Nativos Digitais, Gerações X, Y e Z, Geração Polegar e Geração Alfa: perfil geracional dos atuais e potenciais usuários das bibliotecas universitárias. **Brazilian Journal of Information Science: research trends**, v. 16, p. e02143-e02143, 2022.