CAPÍTULO DO LIVRO – ENTRE ALGORITMOS, EDUCAÇÃO E SAÚDE: NOVAS PERSPECTIVAS PARA A CIÊNCIA, A INOVAÇÃO E A PRÁTICA - PUBLICADO POR: EDITORA MANUAL
ISBN: 978-65-831-2123-3 DOI DO LIVRO: 10.29327/5944637

CAPÍTULO 6

GERAÇÃO Z E MERCADO DE TRABALHO: NOVAS EXPECTATIVAS, VALORES E DESAFIOS PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL

DOI DO CAPÍTULO: 10.29327/5944637.1-6

Gilverson de Morais Cordeiro 1
http://lattes.cnpq.br/8829501138502389

Rondinele de Jesus Marcelino 2
https://lattes.cnpq.br/3562823350665974

Raquel Cabral de Araujo 3
https://lattes.cnpq.br/1541676807021747

Jaqueline da Silva Bonadia 4
http://lattes.cnpq.br/5448484639678945

Patrícia Bárbara Candida dos Santos 5
http://lattes.cnpq.br/7784134014670653

Fernanda Larrúbia Marques 6
http://lattes.cnpq.br/7376932789265655

Leandro Freitas dos Santos 7
http://lattes.cnpq.br/2200507703378570

Marcos Leandro dos Santos Freitas 8
https://lattes.cnpq.br/9169571035416456

RESUMO

Este estudo analisa de que maneira as expectativas, os valores e as concepções profissionais da Geração Z influenciam as relações de trabalho e os modelos de gestão organizacional contemporâneos. Trata-se de uma revisão integrativa, de abordagem qualitativa e caráter exploratório-descritivo, realizada a partir de estudos publicados entre 2021 e 2026, com buscas nas bases Scopus, Web of Science e PubMed/MEDLINE, complementadas por ScienceDirect, Emerald Insight e MDPI. Após as etapas de identificação, triagem e elegibilidade, 16 artigos científicos compuseram a amostra final. Os resultados evidenciam que flexibilidade, autonomia, segurança, desenvolvimento profissional, relações interpessoais positivas e suporte da liderança constituem aspectos relevantes para a experiência profissional dessa geração. A tecnologia também apresenta papel significativo, tanto nos processos de busca por oportunidades quanto nas práticas de gestão de pessoas. Observa-se ainda que o engajamento e a permanência são influenciados pela interação entre condições

ISBN: 978-65-831-2123-3 DOI DO LIVRO: 10.29327/5944637

organizacionais, relações de apoio e oportunidades de desenvolvimento, enquanto experiências negativas podem favorecer o afastamento e a intenção de rotatividade. Os achados também demonstram que as características atribuídas à Geração Z não se manifestam de forma uniforme, apresentando variações conforme o país, o setor profissional e o contexto organizacional. Identifica-se, ainda, a necessidade de ampliar estudos que articulem fatores individuais, relacionais, tecnológicos e organizacionais. Conclui-se que compreender essas particularidades é fundamental para o desenvolvimento de práticas de gestão mais flexíveis, inclusivas e alinhadas às transformações contemporâneas do trabalho.

Palavras-chave: Autonomia. Flexibilidade. Liderança.

ABSTRACT

This study analyzes how the expectations, values, and professional conceptions of Generation Z influence contemporary work relationships and organizational management models. It is an integrative literature review with a qualitative and exploratory-descriptive approach, based on studies published between 2021 and 2026, with searches conducted in the Scopus, Web of Science, and PubMed/MEDLINE databases, complemented by ScienceDirect, Emerald Insight, and MDPI. After the identification, screening, and eligibility stages, 16 scientific articles comprised the final sample. The results show that flexibility, autonomy, security, professional development, positive interpersonal relationships, and leadership support are relevant aspects of this generation's professional experience. Technology also plays a significant role, both in the search for professional opportunities and in people management practices. Engagement and retention are also influenced by the interaction between organizational conditions, supportive relationships, and development opportunities, while negative experiences may contribute to withdrawal and turnover intentions. The findings further demonstrate that the characteristics attributed to Generation Z are not manifested uniformly, varying according to country, professional sector, and organizational context. There is also a need to expand studies that integrate individual, relational, technological, and organizational factors. It is concluded that understanding these particularities is essential for developing more flexible, inclusive management practices aligned with contemporary transformations in the workplace.

Keywords: Autonomy. Flexibility. Leadership.

1 INTRODUÇÃO

A entrada da Geração Z no mercado de trabalho tem transformado expectativas profissionais e relações organizacionais. (Becker, 2022). A busca por maior conexão e qualidade nas experiências profissionais ganha espaço, assim como a valorização de flexibilidade, autonomia e recursos tecnológicos (Kobis; Banasik, 2025).

A tecnologia também modifica a forma como esses jovens procuram e avaliam

ISBN: 978-65-831-2123-3 DOI DO LIVRO: 10.29327/5944637

oportunidades profissionais. Plataformas digitais e processos seletivos on-line passam a integrar essa trajetória (Ma; Fang, 2024), enquanto desenvolvimento, realização e condições de trabalho influenciam as escolhas profissionais (Ceribeli; Lourenço; Saraiva, 2023).

A flexibilidade tornou-se uma expectativa importante na organização do trabalho. Horários adaptáveis e diferentes formas de execução das atividades ganham relevância (Kobis; Banasik, 2025), enquanto o trabalho híbrido amplia possibilidades de autonomia e conciliação entre demandas profissionais e pessoais (Osorio; Madero, 2025).

Os valores atribuídos ao trabalho também ultrapassam a remuneração e a estabilidade. Reconhecimento, aprendizagem e crescimento profissional assumem importância nas relações de trabalho (Ghadi *et al.,* 2023), enquanto motivação e oportunidades de desenvolvimento contribuem para uma experiência profissional mais satisfatória (Talamayan *et al*., 2025).

Essas mudanças repercutem diretamente na gestão de pessoas e nas relações com as lideranças. Estratégias de engajamento baseadas em participação, comunicação e desenvolvimento tornam-se mais relevantes (Pandita; Kumar, 2022), assim como ambientes organizacionais que ofereçam suporte e melhores condições de trabalho (Pauli; Dudek, 2025).

A permanência desses profissionais também representa um desafio para as organizações. Experiências negativas podem aumentar a intenção de rotatividade (Gaan; Shin, 2023), enquanto diferentes expectativas em relação aos empregadores reforçam a necessidade de práticas de gestão mais flexíveis (Lassleben; Hofmann, 2023).

Diante desse cenário, mudanças no recrutamento, na liderança, na organização do trabalho e na retenção de talentos tornam-se necessárias. A transformação das experiências profissionais da Geração Z exige novas formas de relacionamento com as organizações (Becker, 2022), acompanhadas por práticas que ampliem o envolvimento e a participação desses trabalhadores (Pandita; Kumar, 2022).

Assim, este estudo busca analisar de que maneira essas expectativas, valores e concepções profissionais têm influenciado as relações de trabalho e os modelos de

ISBN: 978-65-831-2123-3 DOI DO LIVRO: 10.29327/5944637

gestão organizacional contemporâneos, considerando flexibilidade, tecnologia, desenvolvimento profissional, liderança, engajamento e permanência.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Evolução das teorias administrativas e das relações de trabalho

A evolução das organizações está estreitamente relacionada às transformações econômicas, sociais e produtivas decorrentes da industrialização (Matos; Pires, 2006). A ampliação da produção e o crescimento das estruturas empresariais passaram a exigir formas mais sistematizadas de organização, coordenação e controle das atividades, favorecendo o desenvolvimento das primeiras teorias administrativas e estabelecendo diferentes concepções sobre o trabalho, a autoridade e o papel dos trabalhadores nas organizações (Taylor, 1911).

Nesse contexto, Taylor (1911) formulou os princípios da Administração Científica a partir da racionalização do processo produtivo, da divisão das tarefas, da padronização dos métodos e do controle do tempo de execução. A eficiência era compreendida principalmente pela organização sistemática das atividades e pela definição de procedimentos capazes de elevar a produtividade, atribuindo à administração a responsabilidade pelo planejamento e pela estruturação do trabalho.

A preocupação com a organização das atividades também foi ampliada por Fayol (1916), que direcionou sua análise para a estrutura administrativa como um todo. Ao sistematizar funções como planejamento, organização, comando, coordenação e controle, sua abordagem contribuiu para consolidar uma visão da administração fundamentada na definição de responsabilidades, na hierarquia e na coordenação dos diferentes setores organizacionais.

Weber (1922), por sua vez, desenvolveu uma compreensão das organizações baseada na racionalidade burocrática, caracterizada pela formalização de regras, pela hierarquia, pela definição de competências e pela impessoalidade das relações administrativas. A organização do trabalho passou, nessa perspectiva, a ser sustentada por normas e procedimentos formais, estabelecendo critérios mais definidos para o exercício da autoridade e para a distribuição das responsabilidades.

ISBN: 978-65-831-2123-3 DOI DO LIVRO: 10.29327/5944637

A centralidade atribuída à estrutura e ao controle, entretanto, foi progressivamente acompanhada por uma maior atenção aos aspectos humanos presentes no trabalho. Mayo (1933) contribuiu para essa mudança ao evidenciar a importância das relações sociais, dos grupos e das interações estabelecidas no ambiente organizacional, ampliando a compreensão do desempenho para além das condições estritamente técnicas da produção (Mayo, 1933).

Essa valorização da dimensão humana abriu espaço para interpretações mais complexas sobre o comportamento e a motivação profissional. Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) demonstraram que diferentes fatores relacionados ao trabalho podem influenciar a satisfação e a motivação, destacando a importância de elementos vinculados ao conteúdo das atividades, ao reconhecimento, à responsabilidade e às possibilidades de realização profissional (Herzberg; Mausner; Snyderman, 1959).

McGregor (1960) aprofundou essa discussão ao apresentar diferentes concepções sobre a natureza humana no ambiente de trabalho. A oposição entre a Teoria X e a Teoria Y evidencia que as práticas de gestão podem partir tanto de uma perspectiva centrada no controle e na supervisão quanto de uma compreensão que reconhece a capacidade de iniciativa, responsabilidade e participação dos trabalhadores.

A partir dessas transformações, a própria estrutura organizacional passou a ser compreendida como elemento dependente das características do ambiente. Burns e Stalker (1961) distinguiram estruturas mecanicistas e orgânicas, demonstrando que diferentes contextos demandam diferentes formas de organização e que ambientes marcados pela mudança exigem maior capacidade de adaptação e flexibilidade.

Essa relação entre organização e contexto foi aprofundada por Lawrence e Lorsch (1967), para quem a complexidade ambiental influencia a necessidade de diferenciação e integração dentro das organizações. A gestão, portanto, não pode ser compreendida apenas a partir de estruturas internas rígidas, pois precisa considerar as características do ambiente e desenvolver mecanismos capazes de articular diferentes setores e responder às mudanças externas (Lawrence; Lorsch, 1967).

A trajetória das teorias administrativas evidencia, assim, uma ampliação gradual da compreensão sobre o trabalho (Matos; Pires, 2006). De uma perspectiva inicialmente concentrada na eficiência, na padronização e no controle, avançou-se

ISBN: 978-65-831-2123-3 DOI DO LIVRO: 10.29327/5944637

para abordagens que incorporam relações sociais, motivação, participação, adaptação e interação com o ambiente organizacional (Burns; Stalker, 1961).

2.2 Transformações dos modelos de gestão e das relações de trabalho

A superação progressiva de modelos exclusivamente centrados na padronização e no controle favoreceu o desenvolvimento de práticas mais sensíveis às características humanas, sociais e ambientais do trabalho (Matos; Pires, 2006). A flexibilidade tornou-se um componente importante dessa transformação, especialmente diante de ambientes organizacionais sujeitos a mudanças frequentes. A distinção proposta entre estruturas mecanicistas e orgânicas demonstra que organizações inseridas em contextos mais dinâmicos necessitam de mecanismos menos rígidos, capazes de favorecer adaptação, comunicação e resposta às demandas externas (Burns; Stalker, 1961).

Paralelamente, a valorização da dimensão humana modificou a compreensão sobre o próprio desempenho profissional (Mayo, 1933). As relações interpessoais, a satisfação e a motivação passaram a integrar as discussões sobre gestão, indicando que os resultados organizacionais também estão associados às experiências e às condições oferecidas aos trabalhadores (Herzberg; Mausner; Snyderman, 1959).

A relação entre trabalhadores e gestores também passou a ser interpretada sob uma perspectiva menos centrada exclusivamente na supervisão. A valorização da iniciativa, da responsabilidade e da participação apresentada por McGregor (1960) contribuiu para uma concepção de gestão na qual o trabalhador deixa de ser compreendido apenas como executor de tarefas e passa a ocupar uma posição mais ativa nos processos organizacionais.

A diferenciação das atividades e a necessidade de integração entre diferentes setores demonstram que estruturas organizacionais precisam conciliar especialização e articulação, permitindo que diferentes áreas respondam às demandas específicas sem perder a coordenação necessária ao funcionamento conjunto (Lawrence; Lorsch, 1967).

Trata-se de uma transformação gradual na própria concepção das relações de trabalho, marcada pela passagem de uma visão predominantemente operacional para uma compreensão que incorpora fatores humanos, sociais, estruturais e ambientais.

ISBN: 978-65-831-2123-3 DOI DO LIVRO: 10.29327/5944637

As organizações passam, nesse percurso, a enfrentar a necessidade de conciliar eficiência, adaptação e valorização das pessoas (Matos; Pires, 2006).

A incorporação de tecnologias, a flexibilização das estruturas, a diversificação das formas de organização do trabalho e a valorização da autonomia modificaram as expectativas em torno da experiência profissional e criaram novos desafios para a gestão. É nesse cenário de transformação que se insere a discussão sobre as diferentes gerações que chegam ao mercado de trabalho e, particularmente, sobre as especificidades da Geração Z (Becker, 2022).

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma revisão integrativa, de abordagem qualitativa e caráter exploratório-descritivo, realizada em julho e agosto de 2026. A pesquisa exploratória busca proporcionar maior familiaridade com o problema investigado, contribuindo para seu aprimoramento e para a construção de uma compreensão mais ampla do fenômeno estudado (Gil, 2017).

A pergunta norteadora foi a seguinte: De que maneira as expectativas, os valores e as novas concepções profissionais da Geração Z têm transformado as relações de trabalho e os modelos de gestão organizacional contemporâneos?

Foram realizadas buscas nas bases de dados Scopus, Web of Science e PubMed/ MEDLINE, complementadas pela consulta às plataformas ScienceDirect, Emerald Insight e MDPI, além de periódicos científicos internacionais, Foram utilizados, de forma combinada, os seguintes descritores: *Generation Z, work, labor market, work values e organizational management,* combinados por meio dos operadores booleanos *AND* e *OR*, de acordo com as possibilidades de pesquisa de cada base de dados e plataforma consultada.

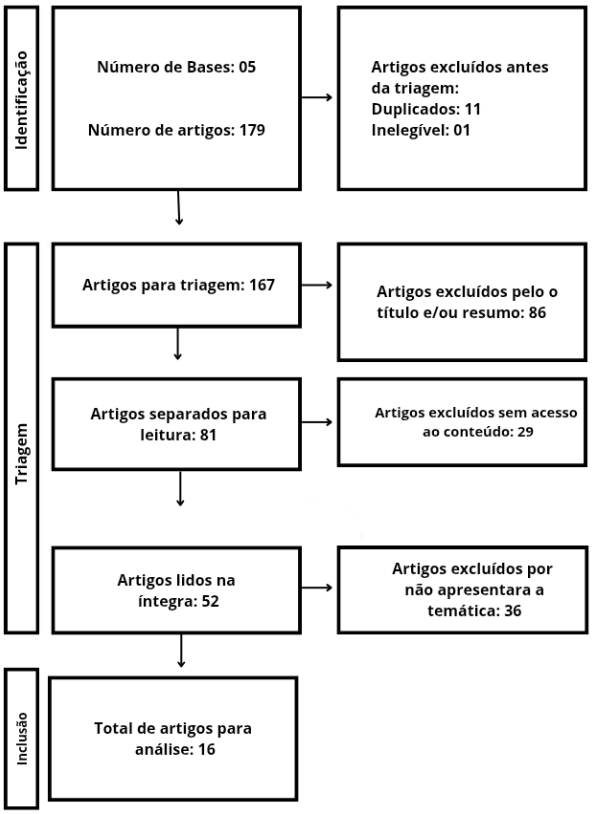
Foram incluídos artigos científicos publicados entre 2021 e 2026, disponíveis integralmente e em qualquer idioma, desde que passíveis de tradução e que apresentassem relação direta com o objetivo do estudo e com a questão norteadora. Além disso, foram considerados estudos que abordassem as expectativas profissionais da Geração Z, seus valores relacionados ao trabalho, inserção e permanência no mercado de trabalho, flexibilidade, trabalho híbrido, desenvolvimento

ISBN: 978-65-831-2123-3 DOI DO LIVRO: 10.29327/5944637

profissional, liderança, motivação, engajamento, satisfação, bem-estar, intenção de rotatividade e práticas de gestão de pessoas.

A seleção dos estudos ocorreu em etapas sucessivas, iniciando-se pela identificação das publicações nas bases de dados e plataformas consultadas. Seguiu-se para a remoção das duplicidades, análise dos títulos e resumos e leitura integral dos trabalhos potencialmente elegíveis. Foram desconsiderados estudos duplicados, revisões narrativas, resenhas, cartas ao editor, preprints e estudos que não apresentavam correspondência suficiente com a questão norteadora e os objetivos da pesquisa, resultando em 16 artigos científicos selecionados para compor a amostra final, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 1 - Fluxograma com a caracterização da busca e seleção dos artigos.



Fonte: Autoria própria (2026).

Conforme Bardin (2016), a análise de conteúdo constitui um conjunto de técnicas de análise das comunicações que possibilita identificar e interpretar conteúdos presentes nos materiais analisados

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

ISBN: 978-65-831-2123-3 DOI DO LIVRO: 10.29327/5944637

Para a organização dos dados, foram considerados autoria, ano de publicação, título, objetivo e os resultados, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Síntese dos estudos selecionados

Autor(es/ Ano	Título	Objetivo	Resultados
Becker (2022)	*We want connection and we do not mean wi-fi: examining the impacts of Covid-19 on Gen Z's work and employment outcomes*	Examinar como a COVID-19 afetou a Geração Z, com foco nas oportunidades profissionais, preferências de trabalho e perspectivas futuras.	Evidenciou impactos da pandemia nas oportunidades profissionais, preferências de trabalho e perspectivas futuras da Geração Z, destacando a importância da conexão interpessoal nas experiências profissionais.
Bhushan (2022)	*Developing generation Z employees: a two-stage mediation model*	Investigar como o treinamento atende às necessidades de desenvolvimento da Geração Z e sua relação com o ajuste pessoa-trabalho, a significância da tarefa e o desempenho.	O ajuste pessoa-trabalho apresentou relação com o desempenho, enquanto a significância da tarefa atuou como mediadora. O treinamento também apresentou efeito direto sobre o desempenho.
Ceribeli;Lourenço; Saraiva (2023)	*As dificuldades enfrentadas no mercado de trabalho e o bem-estar da Geração Z*	Compreender as dificuldades enfrentadas pela Geração Z no mercado de trabalho e seus impactos sobre o bem-estar.	Foram identificadas dificuldades de inserção e permanência no mercado de trabalho, com repercussões sobre o bem-estar dos jovens.
Fan *et al.* (2023)	*Do illegitimate tasks lead to work withdrawal behavior among Generation Z*	Examinar a relação entre tarefas ilegítimas e comportamentos de afastamento do	As tarefas ilegítimas estiveram associadas ao comportamento de afastamento do trabalho, com participação do status percebido

ISBN: 978-65-831-2123-3 DOI DO LIVRO: 10.29327/5944637

	employees in China? The role of perceived insider status and overqualification	trabalho entre trabalhadores da Geração Z na China.	de membro interno e da sobrequalificação nessa relação.
Gaan; Shin (2022)	*Generation Z software employees turnover intention*	Investigar os fatores associados à intenção de rotatividade entre trabalhadores da Geração Z no setor de software.	Foram identificados fatores relacionados à experiência e ao ambiente de trabalho associados à intenção de rotatividade, indicando a necessidade de estratégias de retenção específicas para esses profissionais.
Ghadi *et al.* (2023)	*Exploring the differences in work value among generations in the UAE*	Comparar os valores relacionados ao trabalho entre diferentes gerações nos Emirados Árabes Unidos.	Foram identificadas diferenças nos valores atribuídos ao trabalho entre as gerações, demonstrando particularidades da Geração Z que devem ser consideradas na gestão de pessoas.
Kobis; Banasik (2025)	*Generation Z's expectations regarding behavioural and technological aspects of working conditions*	Identificar as expectativas da Geração Z quanto aos aspectos comportamentais e tecnológicos das condições de trabalho.	Segurança e estabilidade no emprego, relações interpessoais e remuneração adequada estiveram entre os aspectos mais valorizados. Desenvolvimento, treinamento e trajetória profissional também foram considerados importantes.
Lassleben; Hofmann (2023)	*Attracting Gen Z talents: do expectations towards employers vary by gender?*	Identificar os atributos de atratividade dos empregadores valorizados pela Geração Z e verificar diferenças nas expectativas segundo o gênero.	Ambiente de trabalho agradável, atmosfera positiva de equipe e relações de apoio com colegas e superiores foram os atributos mais valorizados.

ISBN: 978-65-831-2123-3 DOI DO LIVRO: 10.29327/5944637

Lee; Lee (2023)	*Differences in occupational values, communication types, job satisfaction, and organisational commitment among clinical nurses across generations*	Comparar valores ocupacionais, tipos de comunicação, satisfação profissional e comprometimento organizacional entre enfermeiros de diferentes gerações.	Foram encontradas diferenças significativas entre gerações na satisfação profissional e no comprometimento organizacional. Não foram observadas diferenças significativas nos valores ocupacionais e nos tipos de comunicação.
Ma; Fang (2024)	*Exploring Generation Z's expectations at future work: the impact of digital technology on job searching*	Explorar as expectativas da Geração Z em relação ao trabalho futuro e o impacto da tecnologia digital na busca por emprego.	A tecnologia digital influencia a forma como os jovens procuram oportunidades profissionais e participa da construção de suas expectativas sobre o futuro do trabalho.
Osorio; Madero (2025)	*Explaining Gen Z's desire for hybrid work in corporate, family, and entrepreneurial settings*	Compreender os fatores que explicam a preferência da Geração Z pelo trabalho híbrido em diferentes contextos profissionais.	A preferência pelo trabalho híbrido relacionou-se a fatores como flexibilidade, interação social, infraestrutura e vantagens do trabalho remoto, variando conforme o contexto profissional.
Pandita; Kumar (2022)	*Transforming people practices by re-structuring job engagement practices for generation Z: an empirical study*	Analisar fatores organizacionais relacionados ao engajamento profissional da Geração Z.	Suporte organizacional, suporte do supervisor e relações com colegas apresentaram relação positiva com o engajamento, sendo o suporte do supervisor o fator de maior contribuição.
Pauli; Dudek (2025)	*Young HRM professionals' perception of supportive work*	Investigar as expectativas de jovens profissionais de RH sobre	As relações no ambiente de trabalho foram consideradas fundamentais. Os participantes também valorizaram superiores

ISBN: 978-65-831-2123-3 DOI DO LIVRO: 10.29327/5944637

	environment: identifying expected changes in employment settings	ambientes de trabalho de apoio e as mudanças esperadas nos contextos de emprego.	confiáveis, conscientes da diversidade e apoiadores.
Talamayan; Teng-Calleja; Caringal-Go (2025)	*Motivating Filipino Generation Z employees at work: enablers and outcomes*	Identificar fatores que promovem a motivação de trabalhadores filipinos da Geração Z e seus efeitos sobre satisfação, engajamento e comprometimento.	Aprendizagem e desenvolvimento, família, impacto social, paixão, segurança financeira, autonomia financeira, realização pessoal e autorrecompensas foram identificados como fatores motivacionais relacionados a resultados positivos no trabalho.
Widyanty *et al.* (2025)	*Green innovative work behaviour model on generation Z employees in the manufacturing industry: an empirical evidence from Indonesia*	Analisar os fatores que influenciam o comportamento inovador verde de trabalhadores da Geração Z na indústria manufatureira.	A gestão verde de recursos humanos apresentou efeito positivo sobre o comportamento inovador verde, diretamente e por meio do empoderamento verde.
Zhang; Hou; Zhao (2026)	*How does digital human resource management foster a sense of relaxation among Generation Z employees?*	Investigar como a gestão digital de recursos humanos influencia a sensação de relaxamento dos trabalhadores da Geração Z.	A gestão digital de RH aumentou significativamente a sensação de relaxamento. A autonomia no trabalho atuou como mediadora parcial e a autoeficácia digital como moderadora.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

4.1 Expectativas e experiências da Geração Z no trabalho

ISBN: 978-65-831-2123-3 DOI DO LIVRO: 10.29327/5944637

A importância atribuída à conexão interpessoal durante o período da pandemia demonstra que a experiência de trabalho não foi determinada apenas pelas mudanças nas formas de execução das atividades, mas também pelas possibilidades de interação e pertencimento no ambiente profissional (Becker, 2022). A segurança e a estabilidade permanecem entre os aspectos mais valorizados nas condições de trabalho, indicando que a busca por novas formas de organização laboral não significa ausência de interesse por vínculos profissionais mais seguros (Kobis; Banasik, 2025). Ao mesmo tempo, a preferência pelo trabalho híbrido está relacionada à flexibilidade e às características específicas de cada contexto profissional, demonstrando que não existe uma preferência uniforme por uma única modalidade de trabalho (Osorio; Madero, 2025).

As relações interpessoais aparecem como outro componente relevante dessa experiência. A valorização de um ambiente agradável, de uma atmosfera positiva e de relações de apoio indica que a qualidade das interações constitui um elemento importante na avaliação dos empregadores (Lassleben; Hofmann, 2023). Essa importância das relações também se manifesta nas expectativas de jovens profissionais de Recursos Humanos, para os quais relações de trabalho favoráveis e lideranças confiáveis contribuem para a percepção de um ambiente organizacional de apoio (Pauli; Dudek, 2025).

A utilização de tecnologias influencia a forma como a Geração Z procura oportunidades profissionais, indicando que os processos de inserção no mercado de trabalho já estão fortemente relacionados aos recursos digitais (Ma; Fang, 2024). Entretanto, os efeitos da digitalização não se restringem à busca por emprego. A gestão digital de recursos humanos pode favorecer a sensação de relaxamento, principalmente quando associada à autonomia no trabalho e à autoeficácia digital (Zhang; Hou; Zhao, 2026).

Os estudos também demonstram que as características atribuídas à Geração Z não se manifestam de maneira uniforme em todos os contextos. Diferenças nos valores relacionados ao trabalho foram observadas entre gerações nos Emirados Árabes Unidos, indicando especificidades geracionais na relação com o trabalho (Ghadi *et al*., 2023). Entretanto, entre enfermeiros clínicos, as diferenças entre gerações ocorreram na satisfação profissional e no comprometimento organizacional,

ISBN: 978-65-831-2123-3 DOI DO LIVRO: 10.29327/5944637

enquanto valores ocupacionais e tipos de comunicação não apresentaram diferenças significativas (Lee; Lee, 2023).

A presença de obstáculos relacionados à inserção e à trajetória profissional está associada a repercussões sobre o bem-estar, demonstrando que a relação entre expectativas e condições concretamente vivenciadas constitui um aspecto importante da experiência dessa geração (Ceribeli; Lourenço; Saraiva, 2023).

4.2 Gestão organizacional, engajamento e permanência

Os estudos relacionados à gestão de pessoas indicam que o suporte recebido no ambiente organizacional exerce influência importante sobre o engajamento. O suporte do supervisor apresentou maior contribuição entre os fatores analisados, reforçando a importância da relação direta entre liderança e trabalhador (Pandita; Kumar, 2022). Essa influência também se relaciona à qualidade das relações estabelecidas no ambiente profissional, especialmente quando a liderança é percebida como confiável, acessível e capaz de oferecer apoio às necessidades dos trabalhadores (Pauli; Dudek, 2025).

O desenvolvimento profissional aparece igualmente relacionado a resultados positivos na experiência de trabalho. A associação entre treinamento, ajuste pessoa-trabalho e desempenho sugere que oportunidades de aprendizagem podem favorecer maior compatibilidade entre as capacidades do trabalhador e as exigências da função (Bhushan, 2022). Essa perspectiva é complementada pela importância atribuída à aprendizagem e ao desenvolvimento como elementos de motivação, indicando que o crescimento profissional pode contribuir para a satisfação e o envolvimento com o trabalho (Talamayan; Teng-Calleja; Caringal-Go, 2025).

A motivação, entretanto, apresenta caráter multidimensional. Além do desenvolvimento, segurança financeira, autonomia, realização pessoal e percepção de contribuição social estão relacionadas a diferentes resultados positivos no trabalho, como satisfação, engajamento e comprometimento afetivo (Talamayan; Teng-Calleja; Caringal-Go, 2025). A autonomia também ganha relevância quando associada ao uso de práticas digitais de gestão, uma vez que maior autonomia contribui para a sensação de relaxamento entre trabalhadores da Geração Z (Zhang; Hou; Zhao, 2026).

ISBN: 978-65-831-2123-3 DOI DO LIVRO: 10.29327/5944637

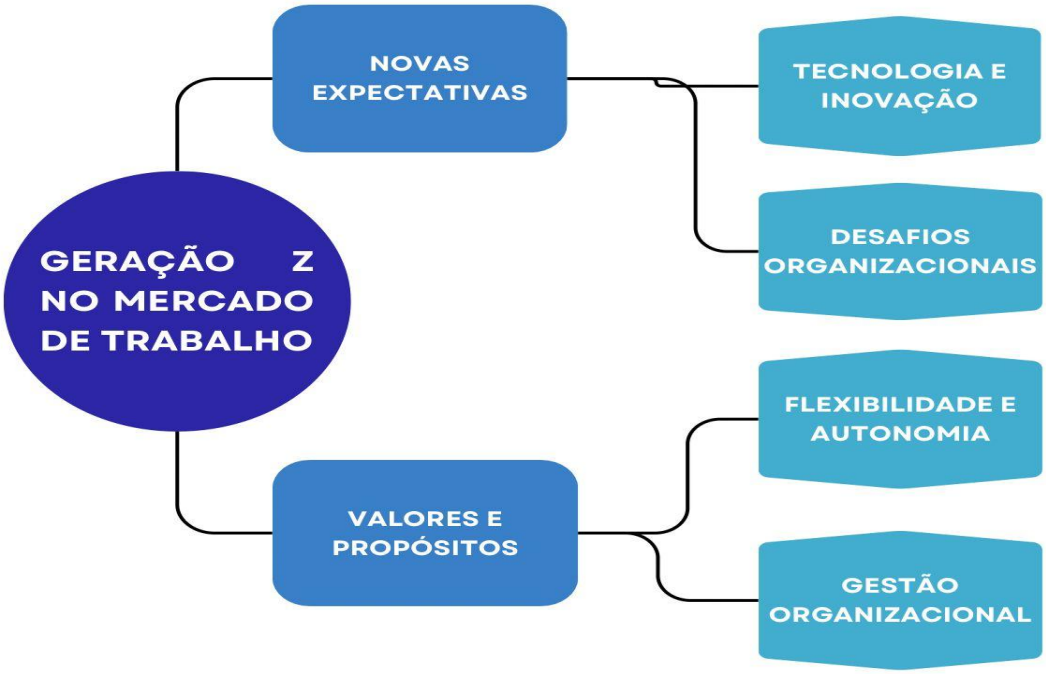
Em contrapartida, experiências negativas podem comprometer o vínculo estabelecido com a organização. A realização de tarefas percebidas como ilegítimas está relacionada ao comportamento de retirada do trabalho, indicando que a percepção de inadequação das atividades pode reduzir o envolvimento profissional (Fan *et al.,* 2023). Essa dinâmica se aproxima da questão da rotatividade, especialmente no setor de software, em que a intenção de deixar a organização constitui um aspecto relevante da relação da Geração Z com o trabalho (Gaan; Shin, 2022).

As condições oferecidas pela organização também interferem na forma como o trabalhador se relaciona com suas atividades. A valorização da estabilidade, das relações interpessoais e de uma remuneração adequada demonstra que a permanência não está dissociada das condições concretas proporcionadas pelo trabalho (Kobis; Banasik, 2025). A gestão organizacional pode ainda produzir efeitos que ultrapassam o engajamento e a permanência. A gestão verde de recursos humanos apresenta relação positiva com o comportamento inovador verde, com participação do empoderamento verde nesse processo (Widyanty *et al.*, 2025).

De forma integrada, os resultados indicam que o vínculo da Geração Z com as organizações é construído a partir da combinação de diferentes experiências. O suporte da liderança apresenta relação direta com o engajamento (Pandita; Kumar, 2022), enquanto oportunidades de desenvolvimento favorecem a adequação entre trabalhador e função (Bhushan, 2022). Por outro lado, experiências percebidas como inadequadas podem favorecer o afastamento (Fan *et al*., 2023). Assim, engajamento e permanência devem ser compreendidos como resultados relacionados à qualidade das relações, às possibilidades de desenvolvimento, à autonomia e às condições concretas oferecidas pelas organizações.

Figura 2 - Dimensões da geração Z no mercado de trabalho.

ISBN: 978-65-831-2123-3 DOI DO LIVRO: 10.29327/5944637



Fonte: Autoria própria (2026).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dessa forma, este estudo busca analisar de que maneira as expectativas, os valores e as concepções profissionais da Geração Z influenciam as relações de trabalho e os modelos de gestão organizacional contemporâneos, considerando aspectos como flexibilidade, tecnologia, desenvolvimento profissional, liderança, engajamento e permanência. Evidenciam-se que esses elementos estão inter-relacionados e contribuem para a construção das experiências profissionais dessa geração, embora sua manifestação varie conforme o contexto organizacional, profissional e cultural.

De modo geral, os achados indicam que a Geração Z valoriza a combinação entre segurança, flexibilidade, autonomia, desenvolvimento profissional, relações interpessoais positivas e suporte da liderança. A experiência no trabalho também se relaciona às condições concretamente oferecidas pelas organizações e à forma como as tecnologias são incorporadas aos processos de trabalho. Nesse sentido, o engajamento e a permanência não dependem de um único fator, mas resultam da interação entre aspectos individuais, relacionais e organizacionais.

ISBN: 978-65-831-2123-3 DOI DO LIVRO: 10.29327/5944637

Destaca-se a ausência de resultados uniformes sobre as características da Geração Z, considerando que suas expectativas e comportamentos variam entre diferentes países, setores profissionais e contextos organizacionais. Também se observa uma quantidade limitada de estudos que analisam conjuntamente fatores individuais, relacionais, tecnológicos e organizacionais na compreensão do engajamento e da permanência desses trabalhadores. Recomenda-se também aprofundar as investigações sobre liderança, desenvolvimento profissional, autonomia, trabalho híbrido e gestão digital de pessoas, relacionando esses fatores à satisfação, ao engajamento, ao comprometimento e à intenção de permanência.

Assim, os resultados reforçam que a Geração Z não constitui um grupo homogêneo e que sua relação com o trabalho é influenciada pela interação entre expectativas individuais e características do contexto organizacional. Compreender essa dinâmica torna-se relevante para o desenvolvimento de modelos de gestão mais flexíveis, inclusivos e alinhados às transformações contemporâneas do trabalho, capazes de favorecer relações profissionais mais satisfatórias, o engajamento e a permanência dos trabalhadores.

REFERÊNCIAS

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

BECKER, K. L. We want connection and we do not mean wi-fi: examining the impacts of Covid-19 on Gen Z's work and employment outcomes. **Management Research Review**, v. 45, n. 5, p. 684-699, 2022.

BHUSHAN, B. Developing generation Z employees: a two-stage mediation model. **Development and Learning in Organizations: An International Journal**, v. 37, n. 1, p. 5-7, 2022.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. London: Tavistock Publications, 1961.

CERIBELI, H. B.; LOURENÇO, R. F.; SARAIVA, C. M. As dificuldades enfrentadas no mercado de trabalho e o bem-estar da Geração Z. **Revista Gestão & Conexões**, v. 12, n. 2, p. 5-26, 2023.

FAN, P. *et al.* Do illegitimate tasks lead to work withdrawal behavior among Generation Z employees in China? The role of perceived insider status and overqualification. **Behavioral Sciences**, v. 13, n. 9, p. 702, 2023.

FAYOL, H. **Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle**. Paris: Dunod, 1916.

ISBN: 978-65-831-2123-3 DOI DO LIVRO: 10.29327/5944637

GAAN, N.; SHIN, Y. Generation Z software employees turnover intention. **Current Psychology**, v. 42, n. 31, p. 27344-27359, 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GHADI, M. Y. *et al.* Exploring the differences in work value among generations in the UAE. **International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology**, v. 14, n. 1, p. 1-15, 2023.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The motivation to work**. 2. ed. New York: Wiley, 1959.

KOBIS, P.; BANASIK, P. Generation Z's expectations regarding behavioural and technological aspects of working conditions. **Procedia Computer Science**, v. 270, p. 4897-4904, 2025.

LASSLEBEN, H.; HOFMANN, L. Attracting Gen Z talents: do expectations towards employers vary by gender? **Gender in Management: An International Journal**, v. 38, n. 4, p. 545-560, 2023.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and environment: managing differentiation and integration**. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967.

LEE, S. A.; LEE, J. Differences in occupational values, communication types, job satisfaction, and organisational commitment among clinical nurses across generations. **Frontiers in Psychology**, v. 14, 1174197, 2023.

MA, K.; FANG, B. Exploring Generation Z's expectations at future work: the impact of digital technology on job searching. **European Journal of Training and Development**, v. 48, n. 9, p. 933-953, 2024.

MCGREGOR, D. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

MATOS, E.; PIRES, D. E. P. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 15, n. 3, p. 508-514, 2006

MAYO, E. **The human problems of an industrial civilization**. New York: Macmillan, 1933.

OSORIO, M. L.; MADERO, S. Explaining Gen Z's desire for hybrid work in corporate, family, and entrepreneurial settings. **Business Horizons**, v. 68, n. 1, p. 83-93, 2025.

PANDITA, D.; KUMAR, A. Transforming people practices by re-structuring job engagement practices for generation Z: an empirical study. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 30, n. 1, p. 115-129, 2022.

PAULI, U.; DUDEK, A. Young HRM professionals' perception of supportive work environment: identifying expected changes in employment settings. **Journal of Organizational Change Management**, v. 38, n. 8, p. 71-91, 2025.

ISBN: 978-65-831-2123-3 DOI DO LIVRO: 10.29327/5944637

TALAMAYAN, M. C.; TENG-CALLEJA, M.; CARINGAL-GO, J. F. Motivating Filipino Generation Z employees at work: enablers and outcomes. **Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship**, v. 13, n. 4, p. 644-659, 2025.

TAYLOR, F. W. **The principles of scientific management**. New York: Harper & Brothers, 1911.

WEBER, M. **Economy and society: an outline of interpretive sociology**. Berkeley: University of California Press, 1922.

WIDYANTY, W. *et al.* Green innovative work behaviour model on generation Z employees in the manufacturing industry: an empirical evidence from Indonesia. **Sustainable Futures**, v. 9, 100765, 2025.

ZHANG, H.; HOU, X.; ZHAO, S. How does digital human resource management foster a sense of relaxation among Generation Z employees? **Behavioral Sciences**, v. 16, n. 5, p. 824, 2026.