

Retenção de Talentos da Geração Z

Generation Z Talent Retention

Analice dos Santos¹

Fernanda Yumi Kubaissi²

Letícia Martins Soares Gomes³

Orientadora: Prof. Dra. Marinete A. Martins

Resumo

A retenção de talentos é uma estratégia fundamental da gestão de pessoas que busca não apenas manter os colaboradores na organização, mas também compreender quais fatores influenciam sua satisfação e permanência. Este artigo tem como objetivo revisar a literatura existente sobre o tema, analisando os principais elementos que contribuem para a retenção de profissionais e destacando a relevância dessa discussão para a sustentabilidade e o desempenho organizacional. Foi realizada uma revisão bibliográfica em setembro de 2025, considerando artigos publicados entre 2020 e 2025. Os oito artigos tiveram como tema central a geração Z e o mercado de trabalho. A ela juntou-se zappers, nativos digitais – A1; âncora de carreira, teste e formação – A2; gerações, *baby boomers*, geração X e geração Y – A3; práticas de gestão de pessoas – A4, desemprego entre os jovens, sofrimento dos jovens trabalhadores, estratégias dos jovens no mercado de trabalho – A5; motivação, liderança e remuneração estratégica – A6; motivação e organizações – A7. Sendo assim, esta revisão contribui ao fornecer uma síntese sobre o comportamento da geração Z nas organizações, apoiando empresas na construção de ambientes mais acolhedores, produtivos e alinhados às expectativas desse público. Para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação das amostras e a investigação de como diferentes setores e tipos de organizações têm lidado com conflitos intergeracionais.

Palavras-chave: geração Z; retenção de talentos; mercado de trabalho.

Abstract

Talent retention is a fundamental human resource management strategy that seeks not only to keep employees within the organization, but also to understand which factors influence their satisfaction and retention. This article aims to review the existing literature on the subject, analyzing the main elements that contribute to the retention of professionals and highlighting the relevance of this discussion for organizational sustainability and performance. A literature review was

¹ Assistente de Recursos Humanos na Unimed Sorocaba, aluna de graduação em administração na Universidade de Sorocaba, aanalicedos@hotmail.com

² Empresária no ramo rural em Piedade, aluna de graduação em administração na Universidade de Sorocaba, fefe.yumi@hotmail.com

³ Assistente financeira na Fastenal, aluna de graduação na Universidade de Sorocaba, leticiamsg2003@gmail.com

conducted in September 2025, considering articles published between 2020 and 2025. The eight articles focused on Generation Z and the labor market. The main themes were: zappers, digital natives – A1; career anchor, testing and training – A2; generations, baby boomers, Generation X and Generation Y – A3; human resource management practices – A4; youth unemployment, suffering of young workers, strategies of young people in the labor market – A5; motivation, leadership and strategic compensation – A6; and motivation and organizations – A7. Therefore, this review contributes by providing a synthesis of Generation Z's behavior in organizations, supporting companies in building more welcoming and productive environments aligned with the expectations of this audience. For future research, it is suggested to expand the samples and investigate how different sectors and types of organizations have dealt with intergenerational conflicts.

Keywords: *Generation Z; talent retention; labor market.*

Introdução

O mundo e as pessoas estão em constante evolução, isso reflete diretamente no modelo de trabalho e como cada indivíduo se relaciona. Atualmente há no mercado de trabalho quatro gerações distintas, os *baby boomers*, geração X, geração Y e geração Z (Zonta et al., 2021), além da geração alpha que, aos poucos, já está se inserindo nesse cenário.

Observa-se o desafio da inserção da geração Z no mercado de trabalho. Seu perfil, marcado pelo domínio das tecnologias e por valores distintos das gerações anteriores, apresenta novas demandas para as organizações. Nesse sentido, as empresas e os gestores precisam adaptar-se para compreender, recrutar, capacitar e manter esses jovens engajados e motivados (Dias et al., 2023). Um bom relacionamento entre os indivíduos que estão trabalhando no intuito de chegar a um mesmo objetivo pode trazer um resultado mais satisfatório no ambiente de trabalho, principalmente em organizações onde várias gerações trabalham juntas. (Oliveira; Andrade, 2022)

O presente artigo tem como objetivo apresentar uma revisão bibliográfica sobre o tema no Brasil, analisando cada estudo encontrado quanto à sua qualidade, objetivos, metodologia adotada, referencial teórico utilizado e resultados obtidos, além de destacar, quando necessário, suas limitações e pontos passíveis de aprofundamento.

Metodologia

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi realizada uma revisão bibliográfica em setembro de 2025, considerando artigos publicados entre 2020 e 2025. A pesquisa foi conduzida no portal de periódicos da CAPES, utilizando descritores relacionados ao tema.

O processo metodológico seguiu etapas sequenciais. Primeiramente, definiu-se o tema central, voltado à retenção de talentos da Geração Z. Em seguida, selecionaram-se os descritores que nortearam a busca na base de dados da CAPES. Após essa fase, foi realizada a leitura crítica dos materiais encontrados.

Os descritores utilizados foram organizados em quatro categorias principais: Geração Z, retenção, talentos e trabalho. Contudo, não foram encontrados artigos que abordassem simultaneamente os quatro descritores. A ausência de estudos que combinassem os três descritores Geração Z, retenção e trabalho também foi observada. Foram encontrados apenas artigos que relacionavam dois descritores, como "Geração Z" e "trabalho". Essa limitação revela uma carência significativa de publicações e estudos mais amplos sobre o tema da retenção de talentos voltada à Geração Z, o que reforça a relevância e a atualidade deste trabalho.

Fundamentação teórica

Para Lima et al. (2022), entende-se que cada geração possui as suas peculiaridades e distinções. Essa diferença não se dá somente pelo tempo e autodesenvolvimento desses indivíduos, mas também engloba as diferentes formas de vivenciar o mundo, como a bagagem cultural e valores. Essas diferenças também se estendem ao mercado de trabalho.

Para compreender os desafios da inserção e da retenção da geração Z no mercado de trabalho, faz-se necessário contextualizar o conceito de gerações e suas principais características. Segundo (Viana et.al. 2013 *apud* Chaicoski; Forlin; Baade, 2021), o estudo das gerações considera grupos de indivíduos que nasceram na mesma época ou vivenciaram o mesmo contexto histórico, o que

influencia diretamente suas atitudes e comportamentos, impactando na evolução da sociedade.

O conceito das gerações atuais inicia-se com a geração *baby boomers*. A geração Baby Boomer é compreendida como o grupo de indivíduos nascidos entre 1946 a 1964, conforme destacado por diferentes autores que abordam o tema (Kulloock, 2010 *apud* Chaicoski et al., 2021; Melo et al., 2019 *apud* Ceribeli, 2023). Para Botelho et al. (2018 *apud* Coelho, 2022) essa geração caracteriza-se por preferirem empregos fixos e estáveis, pensando em construir uma carreira estável, geralmente permanecem em uma empresa por anos. Eles nasceram em um período em que a industrialização estava em alta e a economia estava em expansão, porém, já adultos, enfrentaram crise da bolsa de valores norte-americana, gerando uma estagnação econômica generalizada. Por isso, tornaram-se pessoas que vivem em função do trabalho, valorizando estabilidade e segurança na carreira (Lirio et al., 2020 *apud* Ceribeli; Rocha; Maciel; Inácio, 2023). Segundo Coelho (2022) geralmente são pessoas que permanecem na mesma empresa por diversos anos. São extremamente dedicados ao trabalho.

A Geração X é composta por indivíduos nascidos entre 1965 e 1980 e viveram o momento do pós-guerra. A instabilidade financeira, o mundo dual e a vivência em núcleos familiares menores moldaram uma geração diferente, mas que ainda apresentava traços da anterior (Coelho, 2022). Membros da geração X são, normalmente, experts em seus campos de atuação, mas diferem dos *babies boomers* por verem a liderança de forma cooperativa e o trabalho em equipe como práticas desejáveis no campo de trabalho”. (Beckendorff et al, 2010, *apud* Coelho, 2022).

Já para Oliveira (2016 *apud* Zonta et al. 2021) a geração é definida por indivíduos nascidos em 1960 a 1970, foram a primeira geração a crescer em lares com dupla renda, ao ingressarem no mercado de trabalho justamente no momento em que o mundo corporativo passava por significativas mudanças estruturais (Grubbb, 2018, *apud* Zonta et al., 2021). Por outro lado, Eckhard (2020 *apud* Oliveira; Andrade, 2022) nos traz que essa geração é composta por nascidos de 1960 a 1980, buscam um ambiente saudável no trabalho que seja motivador onde possam ter um espaço para expor as suas ideias e sejam bem remunerados.

A geração Y vem após a geração X e compreende os indivíduos nascidos entre 1980 e 1999, embora esse recorte não seja absoluto. Alguns autores também a denominam “*Millennials*”. Trata-se de uma geração que cresceu em contato com programas de TV e com o uso crescente dos computadores, o que influenciou diretamente suas habilidades tecnológicas. São pessoas que valorizam fortemente a carreira e tendem a se motivar diante de desafios que proporcionam novas oportunidades. Diferentemente dos *Baby Boomers*, a geração Y apresenta maior facilidade em trocar de empresa, pois está constantemente em busca de ambientes que ofereçam desafios e oportunidades de crescimento profissional (Lopes; Vargas, 2018 *apud* Oliveira; Andrade, 2022).

A geração Z é composta por jovens nascidos entre 1993 e 2009 (Levenfus, 2002; Fagundes, 2011 *apud* Chaicoiski; Forlin; Baade, 2021). Também chamada de “Gen Z”, essa geração é frequentemente rotulada como nativos digitais, pois a grande maioria de seus membros nasceu em um mundo digitalizado, acompanhando o avanço da tecnologia ao longo de suas vidas. Cresceram em um ambiente marcado pela presença constante de smartphones, redes sociais, jogos online e acesso à internet. Diferente das gerações anteriores, a tecnologia não é algo que precisaram aprender a usar, mas sim uma parte integrante de seu cotidiano desde o nascimento.

A geração Z tem como principais características a vontade de aprender de maneira autônoma, a crença de que todas as coisas almeçadas podem ser alcançadas com determinação e a disposição de agir rapidamente diante de eventuais problemas ou obstáculos (Bharat & Mahanandia, 2018, *apud* Ceribeli; Lourenço; Saraiva, 2023). Eles possuem o desejo de alcançar o sucesso não somente profissional, mas também pessoal. Valorizam a flexibilidade no trabalho e a possibilidade de equilibrar vida pessoal e profissional. Eles são adeptos de modelos de trabalho mais dinâmicos, como o trabalho remoto ou híbrido, e não vêem sentido em seguir as mesmas estruturas rígidas de trabalho das gerações anteriores.

De acordo com Barhate e Dirani (2021 *apud* Ceribeli; Lourenço; Saraiva, 2023), os integrantes da Geração Z valorizam trabalhar em empresas cujos valores estejam alinhados com os seus e que estejam dispostas a ouvir suas opiniões. Além disso, buscam ocupações que sejam significativas e que proporcionem um impacto positivo na sociedade. O dinheiro não é o principal

fator de decisões na carreira, mas consideram trabalhar em empresas que ofereçam desenvolvimento profissional e boa relação com os seus colegas de trabalho.

Resultados

Seis dos oito artigos encontrados, por pesquisa telematizada, continham descritores de duas das categorias: geração Z e mercado de trabalho. Os outros quatro continham somente o descritor “geração z”.

No primeiro artigo (A1), “Valores da geração Z no trabalho”, foram encontrados os descritores geração Z, mercado de trabalho, zappers e nativos digitais. Ele discute os valores dessa geração no ambiente de trabalho, evidenciando que eles demonstram significativa preocupação com aspectos como independência e estabilidade financeira. Mantêm expectativas elevadas em relação às atividades que irão desempenhar e se mostram exigentes quanto à postura das organizações. Mesmo diante das adversidades presentes no mercado de trabalho brasileiro, continuam valorizando ambientes que ofereçam coerência entre discurso e prática. A metodologia utilizada foi a realização de uma pesquisa descritiva e quantitativa, como método de coleta de dados, empregou-se a técnica de *web survey*. O questionário aplicado à população estudada foi elaborado com base na Escala de Valores Relativos ao Trabalho (EVT) e composto por 45 itens distribuídos em quatro dimensões: realização no trabalho, relações sociais, prestígio e estabilidade. Utilizou-se uma escala Likert, na qual o grau de importância variava de 1 (nada importante) a 5 (extremamente importante). O referencial teórico apresentou a compreensão das gerações, desde seus períodos de nascimento até suas principais características, com aprofundamento na análise da geração Z. Foram discutidos aspectos relacionados ao trabalho e ao ambiente que refletem as preferências, princípios e valores desses indivíduos, elementos que orientam sua percepção sobre o que consideram certo. Também foram abordadas as crenças específicas ligadas à carreira, funcionam como critérios ou metas utilizadas para avaliar empregos e ambientes de trabalho. O artigo está escrito de acordo com as normas cultas da língua portuguesa, tem coerência na sua estrutura, apresenta fundamentação

teórica e 43 notas com indicações de autores que constam nas referências, entre sites, artigos, etc.

No segundo artigo (A2), “Âncoras de carreira da geração Z” foram encontrados os descritores âncora de carreira, geração z, teste e formação, discute o modo contextualizar as âncoras de carreiras de jovens da geração Z em formação profissional. O comportamento profissional pode ser melhor compreendido a partir da análise dos valores que orientam as escolhas de carreira. As âncoras de carreira representam pilares que guiam as decisões de cada indivíduo ao longo de sua trajetória profissional. O teste de âncoras de carreira tem como objetivo ajudar jovens profissionais a identificar quais desses valores têm maior influência em sua relação com o trabalho e em suas escolhas futuras. A metodologia adotada neste estudo consistiu em um levantamento de campo, realizado por meio de uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, a mensuração ocorreu por meio de uma escala do tipo Likert, composta por 42 variáveis relacionadas à carreira. O questionário foi divulgado nas redes sociais Instagram, Facebook e WhatsApp visando ampliar o alcance da coleta de dados. O referencial teórico adotado baseou-se em Levenson e Fagundes (2011) para a compreensão do contexto geracional. Já a discussão sobre a percepção das âncoras de carreira foi fundamentada em Chapman e Brown (2014), que aprofundam o entendimento do conceito de “âncora de carreira” e explicam como esses elementos influenciam diretamente as escolhas e decisões profissionais dos indivíduos. Nas considerações finais, foi apontado que a temática ainda exige estudos mais amplos e metodologias variadas para uma compreensão mais robusta da geração Z. O artigo está escrito de acordo com as normas cultas da língua portuguesa. A estrutura é coerente, entretanto, a metodologia apresenta-se vaga e não descreve de forma clara como foi conduzida a análise qualitativa, limitando-se a mencionar uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa.

No terceiro artigo (A3), “Geração Z e o mercado de trabalho: atração e retenção” foram encontrados os descritores gerações, *baby boomers*, geração X, geração Y, geração Z e mercado de trabalho. Conceituam-se as características dos indivíduos de cada geração e o que a geração Z espera do mercado de trabalho. Não possui em seu artigo a descrição da metodologia. O referencial teórico utilizado aponta que a geração Z possui uma forma distinta de

perceber o mundo e se diferencia das anteriores por rejeitar hierarquias tradicionais. Seus integrantes tendem a se comunicar com superiores e subordinados de maneira igualitária. As considerações finais o estudo permitiu apresentar as principais características de cada geração, evidenciando seus diferenciais e, ao final, conceituando a geração Z. Essa geração distingue-se pelo elevado nível de conectividade e pela priorização do bem-estar pessoal, atribuindo a esse aspecto maior importância do que ao salário em si. O artigo está escrito de acordo com as normas cultas da língua portuguesa, apesar de não ter um campo destinado a metodologia, ela é citada nas considerações finais informando que o artigo em questão se trata de uma revisão bibliográfica.

No quarto artigo (A4), “A atuação dos integrantes da geração Z nas organizações” foram encontrados os descritores geração Z, âncoras de carreira e práticas de gestão de pessoas. O artigo discute os elementos que impulsionam seu engajamento e as expectativas quanto ao trabalho, capazes de influenciar sua entrada e permanência nas organizações. A metodologia é caracterizada por descritivo-analítico o qual possui uma categorização de oito âncoras com um inventário de quarenta questões. No referencial teórico o artigo traz o conceito de mais de um autor sobre a definição da data de início da geração Z, de acordo com Turner (2015) a geração Z destaca-se por ser a primeira verdadeiramente nativa digital, o que faz com que seja fortemente influenciada pela tecnologia. Além disso, seus integrantes interagem majoritariamente com o mundo virtual. Nas considerações finais, foi possível identificar por meio das âncoras de carreira, os fatores de mobilização e as expectativas em relação ao trabalho dos integrantes da geração Z. Observou-se que esses indivíduos demonstram preferência por um estilo de vida alinhado às suas necessidades pessoais, priorizando autonomia e independência em detrimento da busca por segurança e estabilidade em uma organização.

No quinto artigo (A5), “As dificuldades enfrentadas no mercado de trabalho e o bem-estar da geração Z” foram encontrados os descritores desemprego entre os jovens, sofrimento dos jovens trabalhadores, estratégias dos jovens no mercado de trabalho, geração Z e mercado de trabalho. Com o objetivo de compreender de que maneira os indivíduos da geração Z procuram lidar com as dificuldades enfrentadas no mercado de trabalho e como seu bem-estar é impactado nesse processo. A metodologia foi descritiva e qualitativa,

sendo feita por entrevistas semiestruturadas. No referencial teórico é descrito pelos autores Feixa e Leccardi (2010) para definir uma geração, faz-se necessário investigar os modos de agir, pensar e lidar com os outros e com o mundo, especificamente por Mahanandia e Bharat (2018) é examinado o conceito da geração Z. Nas considerações finais, buscou-se compreender como os indivíduos da geração Z procuram contornar as dificuldades enfrentadas no mercado de trabalho e de que forma seu bem-estar é afetado nesse processo. A pesquisa conclui que a exigência prévia de experiência profissional é apontada pelos entrevistados como a principal dificuldade, resultando frequentemente em desemprego. Além disso, ressalta-se que esse problema não se limita à geração Z, estendendo-se também a outras faixas etárias. O artigo possui estrutura coerente, entretanto, a metodologia é confusa, vaga e não descreve claramente como é a metodologia descritiva e qualitativa.

No sexto artigo (A6), “A geração Z como fator estratégico de vantagem competitiva”, foram encontrados os descritores geração Z, motivação, liderança, e remuneração estratégica. Com o objetivo geral de analisar se as empresas estão preparadas para receber e manter em suas equipes a nova geração de trabalhadores. A metodologia utilizada fundamentou-se em uma revisão bibliográfica, fonte como livros, artigos científicos, publicações em periódicos e etc. O referencial teórico inicia com a definição de liderança de acordo com Feitosa (2022) e geração Z definido por Dias (2018) os indivíduos da geração Z demonstram dificuldade em compreender como as gerações anteriores realizavam suas atividades pessoais e profissionais sem o uso de smartphones ou em contextos marcados por limitações significativas na comunicação. Nas considerações finais, identifica-se que os indivíduos dessa geração apresentam um perfil trabalhador, caracterizado por serem multitarefas, nativos digitais, multiculturais, autônomos e autodidatas. O artigo não possui uma parte destinada exclusivamente a metodologia, mas possui sua explicação na introdução, o texto é coerente quanto às normas cultas da língua portuguesa.

No sétimo artigo (A7), “A geração Z no mercado de trabalho: fatores que incentivam a motivação dos jovens nas organizações”, foram encontrados os descritores geração z, mercado de trabalho, motivação e organizações. Com o objetivo de identificar quais são os fatores que incentivam os jovens da geração Z em relação ao trabalho, considera-se que, ao analisar a presença dessa

geração no mercado, emergem diversos questionamentos sobre seu comportamento e sua percepção das organizações. Para o desenvolvimento do trabalho foi utilizado pesquisas bibliográficas em livros, teses, dissertações e em sites de empresas de recursos humanos, como Solides, Pontotel e Catho. Um formulário foi aplicado, resultando em uma amostra de 93 respostas, obtidas por meio de compartilhamentos nas redes sociais. O referencial teórico adotado para a definição da geração Z e de suas características baseou-se nas informações disponibilizadas pelo site de empregos Catho (2021). Nas considerações finais, os autores destacam a motivação desses indivíduos, bem como seu interesse em ingressar e permanecer nas organizações. Evidenciam ainda a preferência da geração pelo trabalho híbrido (presencial e *home office*), o uso de meios digitais de comunicação e a relevância de que esses jovens tenham oportunidades de crescimento dentro das empresas. O artigo está redigido conforme as normas cultas da língua portuguesa e apresenta boa coerência textual. Contudo, destaca-se como ponto de atenção à qualidade das fontes utilizadas na revisão bibliográfica, especialmente quando baseadas em sites, o que requer análise criteriosa.

No oitavo artigo (A8), “Gerações no mercado de trabalho: um estudo das características e comportamentos das diferentes gerações no ambiente de trabalho em uma organização do terceiro setor”, utilizando os descritores baby Boomers, geração X, geração Y, geração Z e mercado de trabalho. Com o objetivo de compreender quem são as diferentes gerações, traçar seus perfis e estabelecer comparações, busca-se entendê-las de forma aprofundada para assim auxiliar as empresas a promoverem a integração entre esses grupos, favorecendo o trabalho conjunto. A metodologia utilizada consistiu em uma pesquisa quantitativa de caráter descritivo, complementada por um estudo exploratório. O questionário foi aplicado em uma organização do terceiro setor, cujas atividades são voltadas ao meio ambiente, contando com a participação de 97% de seus colaboradores. O referencial teórico é conceituado principalmente por Grubb (2018), mostra que mesmo tendo crescido cercada pela tecnologia e por constantes inovações, a geração Z também enfrenta um cenário de incerteza econômica e a redução de carreiras estáveis e previsíveis. Por isso, quando comparados às gerações anteriores, esses jovens tendem a demonstrar mais ansiedade e cautela. O artigo conta ainda com tabelas e

gráficos que ajudam a visualizar melhor esses dados e comportamentos. Nas considerações finais, concluiu-se que a maioria dos integrantes da organização pertence à geração Y. No panorama familiar, observou-se uma redução no número de irmãos, fenômeno que a literatura relaciona ao avanço do individualismo. No entanto, por se tratar de um estudo realizado em apenas uma instituição, os resultados não podem ser considerados representativos da população, tampouco possuem amplo poder de explicação.

Análise

Para análise do resultado desta pesquisa, os artigos encontrados serão enumerados conforme a tabela 1:

Quadro 1 - Enumeração dos artigos encontrados

Artigo	Título
A1	Valores da Geração Z no trabalho
A2	As âncoras de carreira da Geração Z
A3	Geração Z e o mercado de trabalho: atração e retenção
A4	Atuação dos integrantes da geração Z nas organizações
A5	As dificuldades enfrentadas no mercado de trabalho e o bem-estar da geração
A6	A geração Z como fator estratégico de vantagem competitiva
A7	Geração Z no mercado de trabalho: fatores que incentivam a motivação dos jovens nas organizações
A8	Gerações no mercado de trabalho: um estudo das características e comportamentos das diferentes gerações no ambiente de trabalho em uma organização do terceiro setor

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Os oito artigos tiveram como tema central a geração Z e o mercado de trabalho. A ela juntou-se zappers, nativos digitais – A1; âncora de carreira, teste e formação – A2; gerações, *baby boomers*, geração x e geração y – A3; práticas de gestão de pessoas – A4, desemprego entre os jovens, sofrimento dos jovens trabalhadores, estratégias dos jovens no mercado de trabalho – A5; motivação, liderança e remuneração estratégica – A6; motivação e organizações – A7.

Todos os artigos analisados abordam especificamente a geração Z, mantendo como foco o mesmo público-alvo. Eles buscam compreender como

esses indivíduos se inserem no mercado de trabalho, bem como suas motivações, valores e comportamentos.

Quanto à metodologia, observou-se que os resumos dos seis artigos não apresentam informações suficientes. Faltam elementos essenciais, como: problema de pesquisa, objetivos, justificativa e descrição metodológica. Além disso, alguns trabalhos não apresentam a metodologia de forma clara. De modo geral, identificou-se que: A1, A2, A5 e A8 utilizam pesquisa descritiva e quantitativa; A3, A6 e A7 são revisões bibliográficas e A4 adota abordagem descritivo-analítica.

Os referenciais teóricos utilizados conectam o comportamento da geração Z às transformações tecnológicas, sociais e culturais que moldam sua visão de mundo, sua relação com o trabalho e a construção de identidade pessoal e profissional. Todos os artigos usam teorias que ligam a geração Z ao mercado de trabalho, mas cada um à sua maneira e com um modo específico. Nos artigos A1, A3 e A7 apresentam os valores das gerações para o entendimento no mercado de trabalho; o A2 e A4 apresenta os dados coletados sobre os membros da geração, mostrando o que eles valorizam nas relações de trabalho e quais são suas principais âncoras profissionais com base em seus comportamento; O A5 apresenta estudos sobre a busca de emprego pela geração Z e as dificuldades enfrentadas por esses jovens, incluindo questões de saúde mental, estresse e ansiedade que vão além do âmbito profissional; A6 apresenta o cenário das organizações diante do desafio de recrutar esse novo perfil profissional (geração Z). Para atrair e reter esses jovens, as empresas precisam atualizar suas políticas de recursos humanos, revisar o papel dos gestores e buscar soluções que motivem, recompensem, inspirem e desenvolvam essa geração de trabalhadores; A8 teve como propósito aprofundar a discussão sobre a dinâmica de interação entre profissionais de diferentes gerações nas organizações atuais, com foco específico em uma instituição do terceiro setor.

Nas considerações finais de cada artigo, identificam-se os comportamentos das gerações, seus valores, fatores motivadores, expectativas e formas de interação social. Além desses aspectos, alguns estudos também discutem como as organizações podem se preparar para o convívio

intergeracional e para lidar com possíveis conflitos entre gerações, destacando ainda o papel dos gestores nesse processo de integração.

Considerações finais

Este estudo teve como objetivo analisar como as diferentes gerações especialmente a geração Z se comportam no mercado de trabalho e como as organizações podem se preparar para recebê-las. A análise dos artigos permitiu identificar características marcantes da geração Z, como autonomia, familiaridade com tecnologia, busca por propósito e preferência por modelos flexíveis de trabalho. Também ficou evidente que empresas ainda enfrentam dificuldades de adaptação a esse novo perfil. Observou-se que muitos artigos apresentam lacunas metodológicas, especialmente no que diz respeito à clareza dos objetivos, justificativas e descrição da metodologia. Esses resultados dialogam com autores que apontam para a necessidade de atualização das práticas de gestão e para a crescente influência das tecnologias digitais na formação das identidades profissionais.

Assim, esta revisão contribui ao fornecer uma síntese sobre o comportamento da geração Z nas organizações, apoiando empresas na construção de ambientes mais acolhedores, produtivos e alinhados às expectativas desse público. Para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação das amostras e a investigação de como diferentes setores e tipos de organizações têm lidado com conflitos intergeracionais.

Referências bibliográficas

CAVALCANTE, Lívia Teixeira Canuto; Oliveira, Adélia Augusta Souto de. Métodos de revisão bibliográfica nos estudos científicos. *Psicol. rev.* (Belo Horizonte), Belo Horizonte, v. 26, n. 1, p. 83-102, abr. 2020. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682020000100006&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 23 set. 2025. <https://doi.org/10.5752/P.1678-9563.2020v26n1p82-100>.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

COELHO, Nilton José Coelho. Geração Z e o mercado de trabalho: atração e retenção = Generation Z and the job market: attraction and retention. MUST University. DOI: 10.34117/bjdv8n3 322. Recebimento: 14 fev. 2022. Aceitação para publicação: 24 mar. 2022.

CHAICOSKI, M.; Forlin, J. V.; Baade, J. H. AS ÂNCORAS DE CARREIRA DA GERAÇÃO Z: GENERATION Z CARRER ANCHORS. Revista Visão: Gestão Organizacional, Caçador (SC), Brasil, v. 10, n. 2, p. 115-127, 2021. DOI: 10.33362/visao.v10i2.2455.

CERBELLI, Harrison Bachion; Rocha, Milena Nonato; Maciel, Gustavo Nunes; Inácio, Raoni de Oliveira. Valores da geração Z no trabalho. 2023. Disponível em: <https://share.google/Zsfw35x6lZyZRB5jG>

ZONTA, Kamila; BERNARDI, Flávia Camargo; Biegelmeier, Uiliam Hahn; Pozzo, Danielle Nunes; Silva, Marina Bezerra da. Gerações no mercado de trabalho: um estudo das características e comportamentos das diferentes gerações no ambiente de trabalho em uma organização do terceiro setor. 2021. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscaador.html?q=all%3Acontains%28Gera%C3%A7%C3%B5es+no+mercado+de+trabalho%3A+um+es+tudo+das+caracter%C3%ADsticas+e+comportamentos+das+diferentes+gera%C3%A7%C3%B5es+no+ambiente+de+trabalho+em+uma+organiza%C3%A7%C3%A3o+do+terceiro+setor.%29&mode=advanced&source=all>.

DIAS, Jorge Edivan da Silva; Santos, Nycolle Oliveira Souza; Souza, Francisco Fernandes da Costa. A geração z como fator estratégico de vantagem competitiva. 2023. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscaador.html?task=detalhes&source=all&id=W4362469094>

LIMA, Emly Thomaz; Boniolo, Maitê Cristina; Silva, Thaís de Carvalho Midões; Oliveira, Margibel Adriana de. Geração Z no mercado de trabalho: Fatores que incentivam a motivação dos jovens nas organizações. 2022. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscaador.html?task=detalhes&source=all&id=W4281774474>.