REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

Transformações Organizacionais e a Inserção da Geração Z no Mercado de Trabalho: Uma Revisão Sistemática da Literatura

Organizational Transformations and the Integration of Generation Z into the Labor Market: A Systematic Literature Review

Transformaciones Organizacionales y la Inserción de la Generación Z en el Mercado Laboral: Una Revisión Sistemática de la Literatura

Ricardo Luiz Machado
Mestre em Ciências Ambientais
Instituto Federal do Rio Grande do Norte, Brasil
E-mail: ricardo.machado@ifrn.edu.br

Willian Alber da Silva Farias
Doutorando em Ciência e Engenharia de Materiais
Instituto Federal do Rio Grande do Norte, Brasil
E-mail: willian.alber@hotmail.com

Cleber Medeiros de Lucena
Doutorando em Administração
Instituto Federal do Rio Grande do Norte, Brasil
E-mail: cleber.lucena@ifrn.edu.br

Resumo
Este estudo apresenta uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) com o objetivo de analisar a inserção da Geração Z no mercado de trabalho e suas implicações sobre as práticas organizacionais, os modelos de liderança e as dinâmicas no ambiente laboral. Foram selecionados e analisados 100 artigos científicos recuperados na Web of Science, por meio de síntese qualitativa e mapeamento bibliométrico. Os resultados revelaram a predominância de cinco eixos temáticos: (1) competências interpessoais e soft skills; (2) expectativas profissionais e valores emergentes; (3) flexibilidade, equilíbrio e saúde mental; (4) liderança e gestão intergeracional; e (5) tecnologia, digitalização e comunicação. A análise bibliométrica evidenciou o crescimento recente da produção, concentração em países da América do Norte, Europa e Ásia e centralidade dos temas liderança, engajamento, motivação, satisfação e desempenho. O mapa de coocorrência de palavras-chave posicionou Generation Z como núcleo central de conexão com os termos workplace, leadership, engagement, motivation, job satisfaction e performance, além de comparações com as gerações anteriores (Millennials e Geração X). Conclui-se que a integração da Geração Z ao mercado de trabalho exige não apenas adequações tecnológicas, mas também uma transformação cultural profunda nas organizações, com estratégias mais inclusivas, flexíveis e orientadas a propósito, que valorizem o desenvolvimento interpessoal, a aprendizagem contínua e o bem-estar dos trabalhadores.
Palavras-chave: Geração Z; Mercado de trabalho; Comportamento geracional.

Abstract
This study presents a Systematic Literature Review (SLR) aimed at analyzing the integration of Generation Z into the labor market and its implications for organizational practices, leadership models, and workplace dynamics. A total of 100 scientific articles retrieved from the Web of Science were

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

selected and analyzed through qualitative synthesis and bibliometric mapping. The results revealed the predominance of five thematic dimensions: (1) interpersonal competencies and soft skills; (2) professional expectations and emerging values; (3) flexibility, work-life balance, and mental health; (4) leadership and intergenerational management; and (5) technology, digitalization, and communication. The bibliometric analysis showed a recent increase in scientific production, with publications concentrated in North America, Europe, and Asia, and highlighted the centrality of themes related to leadership, engagement, motivation, satisfaction, and performance. The keyword co-occurrence map positioned Generation Z as the central node connecting the terms workplace, leadership, engagement, motivation, job satisfaction, and performance, as well as comparisons with previous generations, particularly Millennials and Generation X. It is concluded that the integration of Generation Z into the labor market requires not only technological adaptations but also profound cultural transformation within organizations, supported by more inclusive, flexible, and purpose-driven strategies that foster interpersonal development, continuous learning, and employee well-being.
Keywords: Generation Z; Labor market; Generational behavior.

Resumen
Este estudio presenta una Revisión Sistemática de la Literatura (RSL) con el objetivo de analizar la inserción de la Generación Z en el mercado laboral y sus implicaciones para las prácticas organizacionales, los modelos de liderazgo y las dinámicas en el entorno de trabajo. Se seleccionaron y analizaron 100 artículos científicos recuperados de la Web of Science mediante síntesis cualitativa y mapeo bibliométrico. Los resultados revelaron el predominio de cinco ejes temáticos: (1) competencias interpersonales y soft skills; (2) expectativas profesionales y valores emergentes; (3) flexibilidad, equilibrio entre vida personal y laboral y salud mental; (4) liderazgo y gestión intergeneracional; y (5) tecnología, digitalización y comunicación. El análisis bibliométrico evidenció un crecimiento reciente de la producción científica, con una concentración de publicaciones en América del Norte, Europa y Asia, y destacó la centralidad de temas relacionados con liderazgo, compromiso, motivación, satisfacción y desempeño. El mapa de coocurrencia de palabras clave situó a Generation Z como el núcleo central de conexión con los términos workplace, leadership, engagement, motivation, job satisfaction y performance, además de comparaciones con generaciones anteriores, especialmente Millennials y Generación X. Se concluye que la integración de la Generación Z en el mercado laboral requiere no solo adaptaciones tecnológicas, sino también una profunda transformación cultural en las organizaciones, apoyada en estrategias más inclusivas, flexibles y orientadas al propósito, que promuevan el desarrollo interpersonal, el aprendizaje continuo y el bienestar de los trabajadores.
Palabras clave: Generación Z; Mercado laboral; Comportamiento generacional.

1. Introdução

A entrada da Geração Z no mercado de trabalho tem produzido mudanças relevantes nas dinâmicas organizacionais contemporâneas. Na perspectiva de Mannheim (2013), uma geração corresponde a um grupo de indivíduos cuja formação social é influenciada pela vivência compartilhada de acontecimentos históricos, culturais e econômicos. Embora os limites cronológicos variem entre os autores, a Geração Z é geralmente delimitada como o grupo nascido entre meados da década de 1990 e o início dos anos 2010. Essa geração foi socializada em um

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

contexto marcado pela conectividade permanente, pelo acesso rápido à informação e pela ampla difusão das tecnologias digitais. Essas condições influenciaram suas formas de comunicação, aprendizagem e interação social, refletindo-se também em seus valores, comportamentos e expectativas no trabalho (Francis; Hoefel, 2018; Seemiller; Grace, 2016; Schroth, 2019).

No ambiente profissional, os integrantes da Geração Z tendem a valorizar propósito, autonomia, desenvolvimento contínuo, diversidade e equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, além de demonstrarem menor identificação com estruturas hierárquicas rígidas e modelos de carreira exclusivamente lineares. Essas expectativas foram influenciadas por acontecimentos como a crise financeira de 2008, a pandemia da COVID-19, a aceleração das transformações digitais e a ampliação dos debates sobre diversidade, inclusão e mudanças climáticas. A atenção atribuída ao bem-estar e à saúde mental também amplia as expectativas por ambientes mais flexíveis, inclusivos e tecnologicamente integrados. Essas demandas desafiam práticas tradicionais de recrutamento, liderança, comunicação e retenção, exigindo das organizações maior capacidade de adaptação cultural e gerencial (Turner, 2015; Twenge et al., 2017; Schroth, 2019; Becker, 2022).

Por envolver dimensões da psicologia organizacional, da sociologia, da gestão de pessoas e dos estudos sobre tecnologia e trabalho, a inserção da Geração Z tem sido investigada por diferentes perspectivas teóricas, metodológicas e setoriais. As características atribuídas à Geração Z, contudo, não devem ser compreendidas como universais, pois também dependem de fatores culturais, econômicos, educacionais e profissionais. Apesar do crescimento recente dessa produção, os achados permanecem dispersos entre distintos contextos culturais e organizacionais, dificultando uma compreensão integrada das convergências, divergências e lacunas existentes. Nesse sentido, uma revisão sistemática associada à análise bibliométrica permite organizar as evidências disponíveis, identificar os temas predominantes e avaliar como o campo científico tem se estruturado.

Diante disso, este estudo tem como objetivo analisar, por meio de uma revisão sistemática da literatura e de um mapeamento bibliométrico, as principais

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

características, expectativas e desafios associados à inserção da Geração Z no mercado de trabalho, bem como suas implicações para as práticas e estruturas organizacionais. A investigação foi orientada pela seguinte questão: como a literatura científica tem caracterizado a inserção da Geração Z no mercado de trabalho, quais são seus principais eixos temáticos e quais implicações organizacionais emergem desses estudos?

2. Metodologia

Este estudo foi conduzido por meio de uma revisão sistemática da literatura, com o objetivo de identificar, analisar e sintetizar as principais evidências disponíveis sobre a inserção da Geração Z no mercado de trabalho, suas características, desafios e estratégias de gestão. A revisão seguiu as diretrizes do Protocolo PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), com vistas a garantir transparência, rigor metodológico e reprodutibilidade.

2.1. Seleção das bases de dados e estratégia de busca

Para assegurar a abrangência e a qualidade da revisão, foi selecionada a seguinte base de dados: Web of Science - Core Collection, Early Access. A escolha dessa base se justifica por sua ampla cobertura de publicações científicas nas áreas de ciências sociais, administração e psicologia organizacional (Barhate, Dirani, 2021). A estratégia de busca foi estruturada utilizando descritores combinados com operadores booleanos para aumentar a precisão. A análise bibliográfica foi realizada na base Web of Science utilizando a *string* de busca: "Generation Z" AND ("workplace" OR "labor market").

A escolha dos descritores e operadores booleanos utilizados nesta revisão sistemática se baseou na necessidade de capturar com precisão os estudos mais relevantes sobre a inserção da Geração Z no mercado de trabalho. O termo “Generation Z” foi adotado como o termo foco da revisão sistemática de literatura. As expressões “workplace” e “labor market”, foram selecionadas por refletirem os

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

principais contextos nos quais a atuação da Geração Z é discutida, como o ambiente organizacional, os desafios de contratação e retenção, e as práticas de gestão de recursos humanos. O uso de operadores booleanos *AND* permitiu refinar os resultados e garantir que os artigos recuperados abordassem simultaneamente os dois eixos temáticos centrais: o grupo geracional e o contexto profissional (Waworuntu, 2022; Jayatissa, 2023). A busca foi realizada em julho de 2025, sem restrição de idioma.

2.2. Critérios de inclusão e exclusão

Foram incluídos arquivos, sem restrição de idioma, publicados sem o estabelecimento de limite temporal inferior. Após a aplicação dos critérios de elegibilidade, verificou-se que o estudo mais antigo do corpus foi publicado em 2015; por essa razão, a distribuição temporal dos estudos incluídos compreendeu o período de 2015 a 2025, que abordassem explicitamente a Geração Z no contexto do mercado de trabalho e apresentassem resultados empíricos ou análises teóricas fundamentadas.

Foram excluídas publicações relacionadas exclusivamente aos contextos educacionais ou de consumo, editoriais, ensaios de opinião e estudos sem descrição metodológica suficiente. Os critérios de inclusão e exclusão estão de acordo com a Figura 1, que demonstra o diagrama de fluxo PRISMA.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

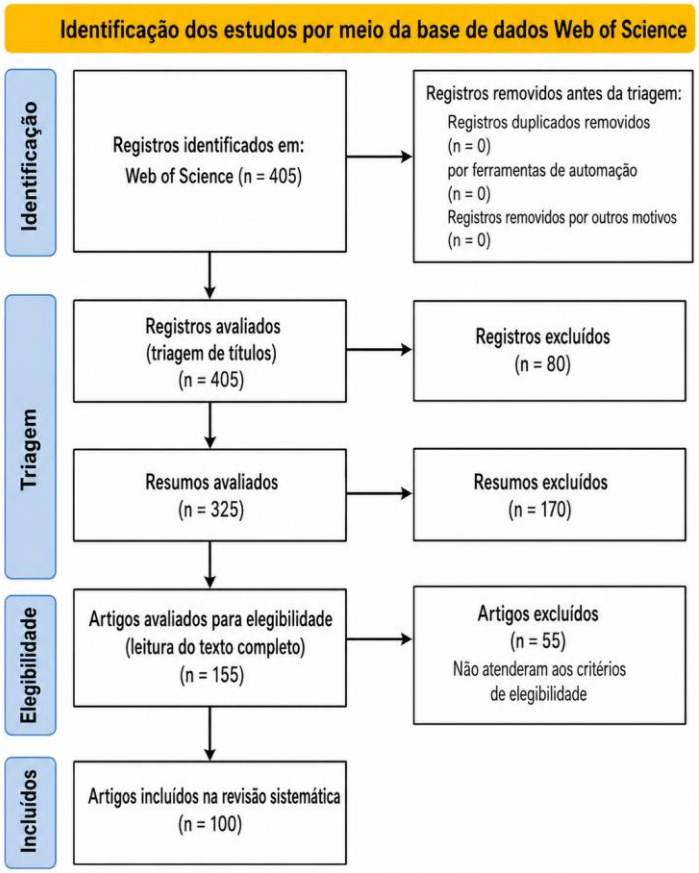


Figura 1 – Diagrama de fluxo PRISMA 2020 gerado para o estudo.

2.3. Descrição do Processo

Foram identificados 405 registros na Web of Science. Realizou-se a triagem dos títulos, dos quais 80 foram excluídos. Em seguida, foram avaliados 325 resumos, resultando na exclusão de 170 estudos. Dos 155 artigos analisados na íntegra, 55 não atenderam aos critérios de elegibilidade, totalizando 100 artigos incluídos na revisão sistemática.

2.4. Etapas de análise

Os 100 estudos incluídos foram organizados em uma matriz padronizada de extração de dados, contemplando identificação do estudo, autores, ano de publicação, país ou contexto geográfico, setor ou contexto organizacional, população investigada, tamanho da amostra, desenho metodológico, objetivo, principais

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

variáveis ou construtos, resultados, contribuição para a síntese e eixo(s) temático(s) atribuído(s). A caracterização individual dos estudos que compõem o corpus desta revisão encontra-se disponível no Material Suplementar S1 – Matriz de caracterização dos 100 estudos incluídos.

Posteriormente, realizou-se uma síntese qualitativa dos resultados, permitindo a construção dos cinco eixos temáticos da revisão. A construção dos cinco eixos temáticos foi realizada por meio da comparação dos objetivos, resultados e discussões dos estudos incluídos, agrupando-se categorias recorrentes identificadas durante a leitura analítica dos artigos.

Complementarmente, realizou-se uma análise bibliométrica utilizando o software VOSviewer, empregando o método de contagem Full Counting. Foram construídas redes de coocorrência de palavras-chave após a definição do limiar mínimo de ocorrência de termos.

3. Resultados e Discussão

A análise dos 100 estudos selecionados permitiu identificar cinco eixos temáticos recorrentes relacionados à inserção da Geração Z no mercado de trabalho: (1) competências interpessoais e soft skills; (2) expectativas profissionais e valores emergentes; (3) flexibilidade, equilíbrio e saúde mental; (4) liderança e gestão intergeracional; e (5) tecnologia, digitalização e comunicação. Esses eixos sintetizam os principais fatores discutidos pela literatura e estruturam a apresentação dos resultados desta revisão.

A análise dos estudos incluídos permitiu organizar os achados em cinco eixos temáticos inter-relacionados, que sintetizam as principais dimensões discutidas na literatura sobre a inserção da Geração Z no mercado de trabalho. Conforme apresentado na Figura 2, esses eixos abrangem: competências interpessoais e soft skills; expectativas profissionais e valores emergentes; flexibilidade, equilíbrio e saúde mental; liderança e gestão intergeracional; e tecnologia, digitalização e comunicação. Assim, essas dimensões evidenciam que a literatura não restringe a discussão da Geração Z às características individuais dos trabalhadores, mas a

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

relaciona também a mudanças nas práticas de gestão, nas formas de liderança, na organização do trabalho e nos processos de comunicação e digitalização.

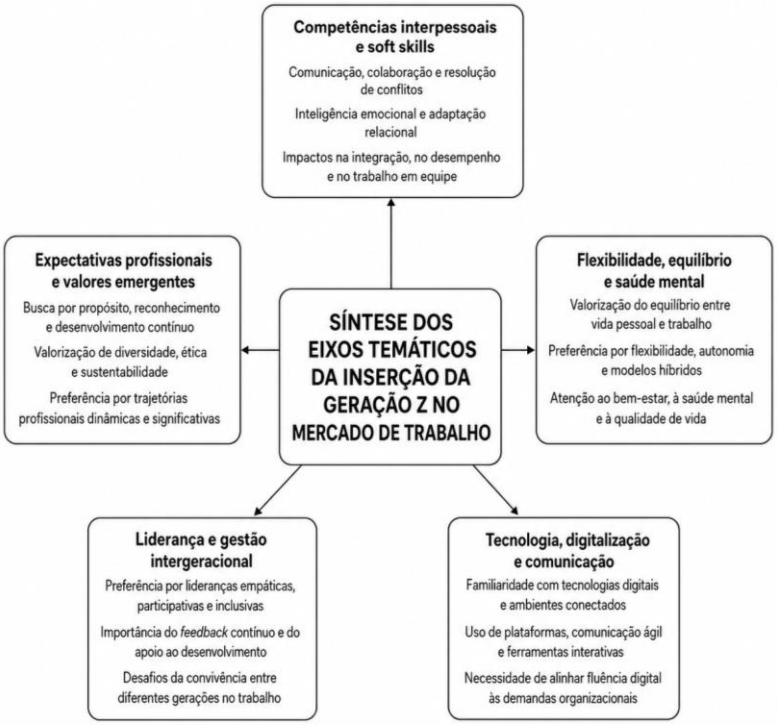


Figura 2 – Síntese dos eixos temáticos identificados na revisão sistemática.

3.1. Competências interpessoais e soft skills

Um dos temas mais recorrentes na literatura analisada refere-se às lacunas em competências interpessoais da Geração Z, especialmente em comunicação verbal e não verbal, trabalho em equipe, resolução de conflitos, empatia, inteligência emocional e flexibilidade relacional (Visser; Terblanche, 2025; Havlicek; Domeova; Hlavaty, 2018; Pauli; Dudek, 2025; Reedy et al., 2024; Sigaeva et al., 2022; Singh; Kurian; Sivagnanasundaram, 2024). Embora essa geração apresente elevada familiaridade com tecnologias digitais e rápida adaptação a ferramentas corporativas, a literatura demonstra que a proficiência tecnológica não se traduz automaticamente em competências relacionais, dificultando a interação em equipes, a negociação e a comunicação em ambientes organizacionais presenciais ou híbridos (Bilderback et al., 2025; Reedy et al., 2024).

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

Estudos qualitativos e quantitativos convergem ao indicar que a Geração Z apresenta dificuldades em competências como comunicação, trabalho em equipe, resolução de conflitos, proatividade relacional e inteligência emocional, afetando sua adaptação, integração e desempenho em ambientes organizacionais (Krishna; Agrawal, 2024; Visser; Terblanche, 2025). O estudo de Visser & Terblanche (2025) foi especialmente enfático ao indicar que a ausência de habilidades sociais resulta em baixa eficácia na resolução de problemas em equipe, afetando diretamente a produtividade e o clima organizacional. Essa dificuldade é ampliada em ambientes híbridos ou de alta rotatividade, nos quais a construção de vínculos interpessoais e redes de apoio se torna essencial para o engajamento e retenção de talentos (Demircan, Ersoy, 2024; Tabi et al., 2025).

Essas lacunas também comprometem o desenvolvimento de competências de liderança e a atuação em funções que exigem mediação, colaboração e influência interpessoal, podendo limitar a progressão profissional da Geração Z (Huyler et al., 2025; Sigaeva et al., 2022; Dirik; Aktan; Ateşci, 2025). Em resposta, a literatura recomenda que as organizações adotem programas estruturados de desenvolvimento comportamental, incluindo mentorias intergeracionais, feedback contínuo e estratégias de aprendizagem baseadas em projetos colaborativos (Wang et al., 2025; McDougall; Saarinen, 2024; Chicca; Shellenbarger, 2018). A literatura também recomenda maior integração entre a formação acadêmica e as demandas do mercado de trabalho, com ênfase no desenvolvimento de competências interpessoais (Silva; Carvalho, 2021; Ali; Al Sharab, 2024; Kyrousi; Tzoumaka; Leivadi, 2022). Essa aproximação pode reduzir o tempo de adaptação profissional e ampliar a empregabilidade da Geração Z.

3.2. Expectativas profissionais e valores emergentes

A Geração Z apresenta expectativas profissionais fortemente orientadas por propósito, autenticidade, autonomia e realização pessoal, refletindo as transformações tecnológicas, sociais e econômicas que marcaram sua formação (Borg; Scott-Young; Borg, 2023; Baša et al., 2023; Goh; Baum, 2021; Tang; Tosun;

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

Baum, 2020; Lašáková; Vojteková; Procházková, 2023). Os estudos analisados demonstram que, mais do que remuneração ou estabilidade, esses profissionais buscam ambientes em que possam sentir-se valorizados, participar das decisões, desenvolver-se continuamente e atuar em organizações alinhadas a seus valores, especialmente em relação à diversidade, sustentabilidade e responsabilidade social (Goh; Baum, 2021; Krishna; Agrawal, 2024; Barhate; Dirani, 2021; Darby; Thornton; Davis-Sramek, 2025; Nedelko et al., 2022). Esses resultados indicam que a percepção de propósito e significado do trabalho fortalece o comprometimento organizacional e reduz a intenção de desligamento precoce (opt-out) entre profissionais da Geração Z (Leite et al., 2022).

Além disso, há uma ênfase clara na importância de ambientes inclusivos e alinhados a causas sociais relevantes. Questões como diversidade, sustentabilidade, justiça social e responsabilidade corporativa são frequentemente mencionadas como critérios para a escolha e permanência no emprego (Darby, Thornton, Davis-Sramek, 2025; Nedelko et al., 2022; Abbasi, Amran, Sahar, 2024; Sakdiyakorn, Golubovskaya, Solnet, 2021). Organizações percebidas como incoerentes com esses valores tendem a ter maior dificuldade de atrair e reter talentos dessa geração. Isso se aplica inclusive à avaliação de ofertas de trabalho: estudos mostraram que empresas associadas a práticas de irresponsabilidade social interna (como condições abusivas de trabalho ou exploração de mão de obra) são rejeitadas, mesmo que ofereçam salários competitivos (Darby, Thornton, Davis-Sramek, 2025; Abbasi, Amran, Sahar, 2024).

A Geração Z também demonstra interesse por modelos de carreira menos lineares e mais dinâmicos. Muitos artigos identificaram que esses jovens valorizam experiências diversas, preferem ambientes que ofereçam mobilidade interna, possibilidade de desenvolvimento transversal e formações contínuas (Al-Twal et al., 2025; Pandita, 2022; Brown, 2025; Mavhungu, Barkhuizen, Magau, 2024). A ideia de permanecer anos em uma única função ou setor, sem oportunidades de crescimento ou de mudança de trajetória, é percebida negativamente. Estudos realizados em diferentes países indicam que, embora existam variações culturais, propósito, reconhecimento e pertencimento permanecem como fatores recorrentes na

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

permanência da Geração Z nas organizações (Silva; Carvalho, 2021; Tang; Tosun; Baum, 2020; Botezat; Fotea; Fotea, 2024).

A literatura indica que organizações mais atrativas para a Geração Z são aquelas que alinham seu discurso às práticas efetivas de gestão de pessoas, valorizando transparência, inclusão, sustentabilidade e desenvolvimento profissional (Roy; Coelho; Sharma, 2022; Holban; Bedrule-Grigoruţă, 2025; Pandita, 2022). Dessa forma, compreender essas expectativas exige mais do que oferecer benefícios, demandando uma cultura organizacional coerente com os valores dessa geração.

3.3. Flexibilidade, equilíbrio e saúde mental

A literatura analisada demonstra que uma das principais expectativas da Geração Z no ambiente de trabalho está relacionada à flexibilidade e ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, refletindo mudanças socioculturais que valorizam bem-estar, qualidade de vida e autocuidado (Seth et al., 2023; Trifan; Pantea, 2024; Prakash; Tiwari, 2023; Thomas; Sharma, 2025; Brown, 2025). Em consequência, esses profissionais tendem a rejeitar jornadas excessivas e ambientes de trabalho rígidos, valorizando modelos que ofereçam flexibilidade de horários, possibilidade de trabalho remoto ou híbrido e maior autonomia para organizar suas atividades (Baša et al., 2023; Jung; Yoon, 2021; Reedy et al., 2024; Paggi; Clowes, 2021; Leite et al., 2022). Estudos realizados na Coreia do Sul demonstram que essas condições favorecem maior engajamento e comprometimento organizacional entre trabalhadores da Geração Z (Jung; Yoon, 2021).

Estudos aplicados ao setor hoteleiro da Coreia do Sul, demonstram que a Geração Z apresenta maior engajamento e comprometimento organizacional em contextos com maior flexibilidade laboral (Jung, Yoon, 2021). Apesar de o efeito positivo da flexibilidade ter sido observado em todas as gerações analisadas, a Geração Z foi o grupo que mais respondeu positivamente à autonomia para organizar sua rotina, o que aponta para a necessidade de revisão de modelos organizacionais centralizados e inflexíveis. No tocante à saúde mental, diversos estudos relatam

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

elevados níveis de ansiedade, exaustão emocional e dificuldade em equilibrar demandas profissionais e pessoais entre trabalhadores da Geração Z (Leite et al., 2022; Prakash; Tiwari, 2023; Reedy et al., 2024; Williams et al., 2023). Embora o propósito no trabalho possa reduzir parte desses impactos, sua efetividade depende da existência de suporte institucional consistente e de lideranças capazes de oferecer apoio emocional, favorecendo maior satisfação, engajamento e permanência nas organizações (Goh; Baum, 2021; Tabi et al., 2025; Botezat; Fotea; Fotea, 2024).

Os estudos também indicam que organizações que valorizam a experiência do colaborador tendem a apresentar melhores resultados em satisfação, retenção e desempenho da Geração Z. Políticas como horários flexíveis, trabalho híbrido e programas de apoio psicossocial contribuem simultaneamente para o bem-estar, o fortalecimento do vínculo organizacional e o aumento da produtividade (Thomas; Sharma, 2025; Jayathilake et al., 2021; Al-Twal et al., 2025; Jung; Yoon, 2021; Reedy et al., 2024).

3.4. Liderança e gestão intergeracional

A inserção da Geração Z no mercado de trabalho tem exigido a revisão dos modelos tradicionais de liderança, uma vez que essa geração valoriza autonomia, participação, autenticidade, escuta ativa e reconhecimento contínuo (Huyler et al., 2025; Sigaeva et al., 2022; Gabrielova; Buchko, 2021; Dirik; Aktan; Ateşci, 2025). Os estudos analisados indicam que estilos de liderança excessivamente autoritários e hierarquizados reduzem o engajamento e favorecem a intenção de desligamento, enquanto lideranças empáticas, participativas e orientadas ao desenvolvimento fortalecem o comprometimento organizacional e a permanência desses profissionais (Leite et al., 2022; Botezat; Fotea; Fotea, 2024; Jayathilake et al., 2021).

Estudos realizados com profissionais da área de tecnologia demonstram que lideranças baseadas em empatia, apoio emocional e segurança psicológica favorecem a autoeficácia, o engajamento e a identificação organizacional da Geração Z, reduzindo a intenção de rotatividade (Gaan; Shin, 2023; Graczyk-

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

Kucharska; Erickson, 2020). De forma complementar, modelos de liderança adaptativos e inclusivos mostram-se mais eficazes para atender às necessidades da Geração Z, ao favorecerem participação, aprendizagem contínua e desenvolvimento profissional (Huyler et al., 2025). A gestão intergeracional constitui um dos principais desafios das organizações, considerando a convivência simultânea entre Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z, cujas diferenças de valores, comunicação e expectativas podem gerar conflitos e dificuldades de integração (Bejtkovský, 2016; Moffett et al., 2023; White et al., 2021; Watkins; Omilion-Hodges, 2025). Os estudos indicam que estereótipos entre gerações podem comprometer o clima organizacional, a cooperação e a produtividade, tornando a atuação do líder como mediador das relações intergeracionais essencial para promover diálogo, integração e respeito às diferentes perspectivas (Havlicek; Domeova; Hlavaty, 2018; Bejtkovský, 2016; Egerová; Komárková; Kutiák, 2021).

A literatura também evidencia que a combinação de práticas da liderança transformacional, autêntica e servidora favorece maior confiança, transparência, desenvolvimento profissional e engajamento da Geração Z. Nesse contexto, líderes devem utilizar comunicação ágil, feedback contínuo e ferramentas digitais para fortalecer o relacionamento com equipes compostas por jovens profissionais (Sigaeva et al., 2022; Dirik; Aktan; Ateşci, 2025; Krishna; Agrawal, 2024; Chillakuri, 2020; Conrad et al., 2019). Estudos também indicam que gestores pertencentes à geração Millennial precisam desenvolver competências de liderança compatíveis com as expectativas da Geração Z, especialmente em comunicação, inteligência emocional e gestão de pessoas (Gabrielova; Buchko, 2021; Dirik; Aktan; Ateşci, 2025).

3.5. Tecnologia, digitalização e comunicação

A Geração Z é reconhecida por sua elevada familiaridade com tecnologias digitais, redes sociais e ambientes de conectividade constante. Entretanto, os estudos analisados indicam que essa fluência tecnológica não corresponde necessariamente ao domínio da comunicação profissional, da gestão do tempo e do

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

uso estratégico das ferramentas digitais no trabalho, especialmente em interações presenciais ou híbridas (Prommegger et al., 2024; Havlicek; Domeova; Hlavaty, 2018; Bilderback et al., 2025; Reedy et al., 2024; Janssen; Carradini, 2021; Fenech; Baguant; Abdelwahed, 2020). Assim, torna-se necessário diferenciar a habilidade de uso cotidiano das tecnologias da competência digital aplicada ao contexto organizacional. O uso de redes sociais no ambiente de trabalho pode ampliar o engajamento e o sentimento de pertencimento, mas também favorecer distrações e fragmentação da atenção quando não existem orientações claras de uso (Bilderback et al., 2025).

Além disso, diversas pesquisas indicam que o excesso de exposição digital pode comprometer a saúde mental e a capacidade de concentração da Geração Z, fenômeno associado à chamada "atenção fragmentada" (Bilderback et al., 2025; Reedy et al., 2024; Williams et al., 2023). O estudo de Bilderback et al., 2025 investigou o uso do Snapchat no ambiente corporativo e demonstrou que, embora a ferramenta possa favorecer o engajamento e o senso de pertencimento entre jovens profissionais, ela também pode gerar distrações, queda de produtividade e dificuldades em manter o foco em tarefas prolongadas. Os autores recomendam que as organizações desenvolvam políticas claras de uso de tecnologias pessoais no trabalho, bem como treinamentos para o uso profissional de ferramentas digitais.

A literatura recomenda que as organizações adotem estratégias de comunicação interna mais visuais, objetivas e frequentes, utilizando mensagens diretas, vídeos, aplicativos corporativos e feedback contínuo. Da mesma forma, processos de integração e treinamento podem ser fortalecidos por plataformas digitais, conteúdos interativos, recursos gamificados e ferramentas de suporte, contribuindo para melhor adaptação e retenção dos jovens profissionais (Pichler; Kohli; Granitz, 2021; Ali; Al Sharab, 2024; Chillakuri, 2020; Paggi; Clowes, 2021; Jayathilake et al., 2021). A Geração Z também espera que as tecnologias organizacionais sejam intuitivas, integradas, atualizadas e compatíveis com dispositivos móveis, uma vez que sistemas ultrapassados e processos excessivamente burocráticos podem comprometer a produtividade e a experiência do trabalhador.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

Contudo, a adoção de novas tecnologias deve ser acompanhada de orientações sobre uso profissional, segurança da informação, clareza de comunicação e responsabilidade nos diferentes canais digitais (Fenech; Baguant; Abdelwahed, 2020; Pandita, 2022; Lazar; Zbuchea; Pînzaru, 2023; Reedy et al., 2024). Alguns estudos também destacam que a fluência digital não está igualmente distribuída entre todos os integrantes da Geração Z, especialmente em contextos de desigualdade econômica e educacional. Dessa forma, as organizações devem considerar ações de inclusão digital e formação profissional para reduzir diferenças de acesso e domínio tecnológico (Mejía-Manzano et al., 2022; Lazar; Zbuchea; Pînzaru, 2023; Kyrousi; Tzoumaka; Leivadi, 2022).

3.6. Análise Bibliométrica da Produção Científica sobre a Geração Z no Ambiente de Trabalho

A produção científica sobre a Geração Z no ambiente de trabalho apresentou crescimento progressivo entre 2015 e 2025. Entre 2015 e 2017, foi registrado apenas um artigo por ano, seguido de aumento a partir de 2018 e expansão mais expressiva após 2020. Esse crescimento pode estar associado à ampliação das discussões sobre digitalização, trabalho remoto e novas práticas de gestão, embora o gráfico não permita estabelecer relação causal. O resultado de 2025 deve ser interpretado conforme a data efetiva de encerramento da busca, de acordo com a Figura 3.

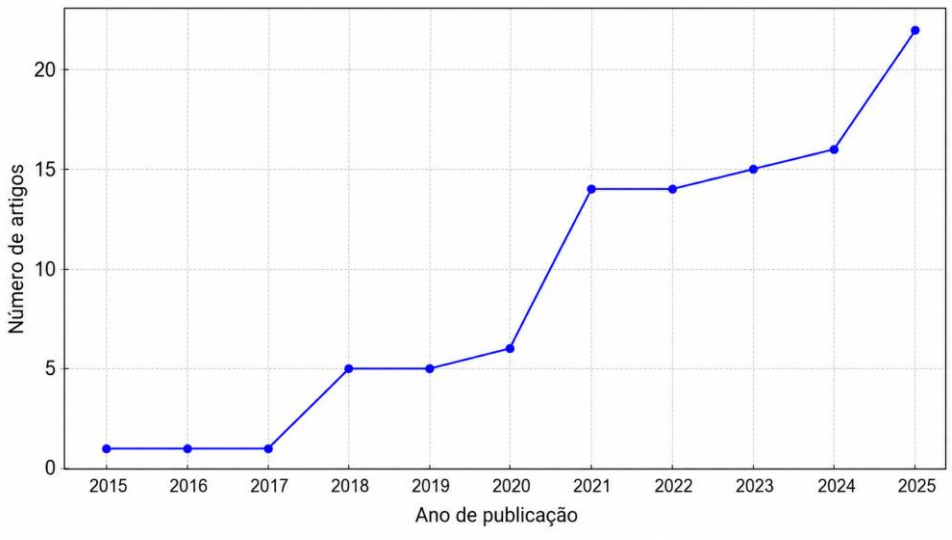


Figura 3 – Gráfico de distribuição temporal das publicações.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

A análise dos autores mais produtivos na literatura sobre a Geração Z no ambiente de trabalho revela núcleos de produção científica concentrados em temáticas específicas e um crescente interesse em aspectos comportamentais e geracionais no contexto organizacional. O destaque vai para o pesquisador Edmund Goh, com três publicações, cujos estudos abordam diretamente o setor de hospitalidade, com ênfase nas percepções de trabalho da Geração Z. Seus trabalhos analisam desde o significado do trabalho em hotéis durante a pandemia de COVID-19 até questões críticas como o roubo por funcionários, indicando uma abordagem ampla e prática das relações dessa geração com o ambiente laboral. Esses estudos reforçam a discussão apresentada no tópico 3.5, ao tratarem das expectativas, valores e desafios enfrentados por jovens profissionais em setores exigentes. A produtividade autoral mostrou-se dispersa: o autor mais produtivo apresentou três publicações, enquanto os demais autores recorrentes registraram duas, indicando ausência de um núcleo autoral fortemente consolidado.

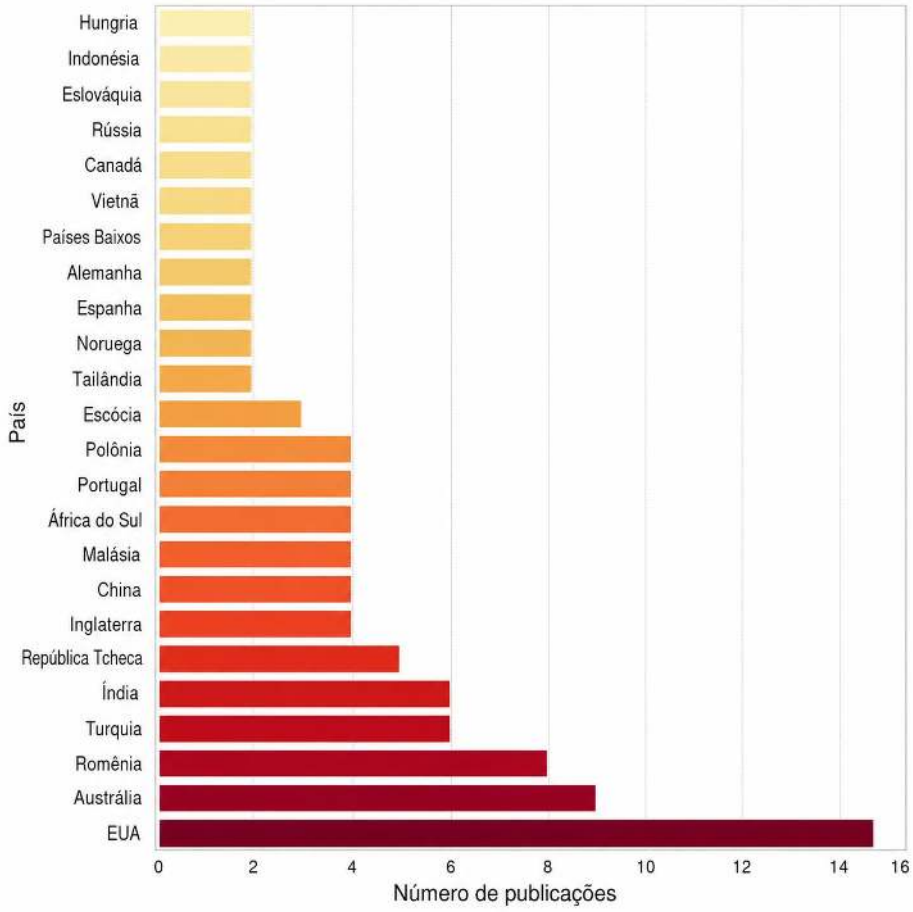


Figura 4 – Número de publicações sobre Geração Z por país.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

A produção concentrou-se principalmente nos Estados Unidos, Austrália e Romênia, seguidos por países europeus e asiáticos. Esse resultado demonstra concentração geográfica da literatura em países da América do Norte, Europa, Ásia e Oceania, como é possível analisar na Figura 4. A baixa participação de países da América Latina e da maior parte da África limita a compreensão da Geração Z em diferentes contextos culturais e econômicos, indicando uma lacuna relevante para pesquisas futuras.

A análise das principais áreas de pesquisa presentes na RSL revela uma concentração significativa de estudos relacionados à Geração Z no ambiente de trabalho no campo de Business & Economics, com 56 publicações, representando mais da metade da amostra total, de acordo com a Tabela 1. Essa predominância é coerente com a natureza do objeto de estudo, já que os impactos da Geração Z estão fortemente relacionados à gestão organizacional, comportamento no trabalho, liderança, inovação, clima organizacional, engajamento e produtividade. Os artigos dessa área discutem temas centrais abordados nos tópicos 3.1 a 3.5, como lacunas em *soft-skills*, motivação no trabalho, transformação digital nas empresas, estratégias de liderança adaptativa e performance em ambientes híbridos (Visser, Terblanche, 2025; Havlicek, Domeova, Hlavaty, 2018; Moffett et al., 2023; Paggi, Clowes, 2021; Sigaeva et al., 2022; Fenech, Baguant, Abdelwahed, 2020; Al-Twal et al., 2025).

Tabela 1 – Distribuição temática das publicações por área de pesquisa na literatura sobre Geração Z e trabalho.

Área	Publicações
Business & Economics	56
Education & Educational Research	14
Psychology	10
Social Sciences – Other Topics	9
Engineering	5
Outras	6

Education & Educational Research, com 14 artigos, e Psychology, com 10, destacam-se por abordar a transição universidade-trabalho, o desenvolvimento de competências interpessoais, as expectativas profissionais, o pertencimento, a motivação, o bem-estar, a saúde mental e os conflitos geracionais. Outras áreas, como Social Sciences, Engineering, Nursing e Computer Science, ampliam o caráter

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

interdisciplinar da produção ao explorar contextos técnico-profissionais, digitais e psicossociais. Já Environmental Sciences & Ecology, Library Science, Science & Technology e Communication apresentam menor frequência, mas contribuem para discussões sobre interação digital, circulação de informações e qualidade de vida no trabalho (Darby; Thornton; Davis-Sramek, 2025; Reedy et al., 2024; Gaan; Shin, 2023; Fisu; Syabri; Andani, 2024).

A análise da Tabela 2 das revistas científicas com maior frequência de publicação evidencia a pluralidade disciplinar da produção científica sobre a Geração Z no ambiente de trabalho, ao mesmo tempo em que revela núcleos temáticos consolidados e periódicos que têm se destacado como repositórios de estudos sobre essa geração.

Tabela 2 – Revistas científicas com maior número de publicações sobre Geração Z no ambiente de trabalho.

Revista	Frequência
Administrative Sciences	3
Journal of Business Economics and Management	3
SA Journal of Human Resource Management	2
Sustainability	2
Central EUropean Business Review	2
Human Systems Management	2
Behavioral Sciences	2
Business Horizons	2
International Journal of Contemporary Hospitality Management	2
Nurse Education Today	2
Current Psychology	2
Frontiers in Psychology	2
International Journal of Hospitality Management	2
Journal of Organizational Change Management	2
Management Research Review	2

Os periódicos Administrative Sciences e Journal of Business Economics and Management concentraram o maior número de publicações (três cada), evidenciando a predominância das áreas de Administração, comportamento organizacional e gestão estratégica na investigação da Geração Z. Também se destacam periódicos como Sustainability, SA Journal of Human Resource Management e Journal of Organizational Change Management, que abordam temas relacionados à responsabilidade social, liderança, gestão de pessoas e mudanças organizacionais. A presença de revistas da área de Psicologia, como Behavioral

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

Sciences, Current Psychology e Frontiers in Psychology, reforça a importância das dimensões psicossociais, especialmente motivação, pertencimento, feedback e conflitos intergeracionais. Além disso, periódicos voltados à Hospitalidade, Turismo, Saúde e Educação demonstram que o estudo da Geração Z tem sido aplicado em diferentes contextos profissionais, evidenciando o caráter multidisciplinar e a ampla aplicabilidade do tema.

A análise da Tabela 3 das universidades mais ativas na temática da Geração Z no ambiente de trabalho revela uma distribuição institucional ampla e relativamente equilibrada, com todas as instituições listadas apresentando o mesmo número de publicações. Apesar da frequência uniforme, a diversidade geográfica e de enfoques metodológicos entre essas universidades reforça a natureza interdisciplinar e internacionalizada do debate sobre o tema.

Tabela 3 – Universidades com maior produção científica sobre Geração Z no ambiente de trabalho.

Universidade	Frequência
University of Economics in Katowice	3
UCSI University	3
University of Southern Queensland	3
Universidad de Malaga	3
University System of Ohio	3
University of Toledo	3
University of Oulu	3
Ulster University	3

As instituições mais produtivas concentram-se na Europa, Ásia, Oceania e América do Norte, desenvolvendo estudos sobre comportamento organizacional, cultura de trabalho, competências digitais, transição universidade-trabalho, liderança, engajamento, saúde mental, sustentabilidade e retenção de talentos. Apesar das diferentes ênfases temáticas e contextos culturais, a produção institucional mostra-se dispersa, evidenciando que o estudo da Geração Z no mercado de trabalho constitui um campo internacional, multidisciplinar e sem predominância de uma única instituição ou região geográfica (Leite et al., 2022; Fenech; Baguant; Abdelwahed, 2020; Jung; Yoon, 2021; Mahmoud et al., 2021; Kgarimetsa; Naidoo, 2024).

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

3.6.1. Mapa de Co-ocorrência

Para compreender a relação entre os termos, foram analisados artigos da base de dados entre 2015 e 2025. Utilizou-se o software VOSviewer v.1.6.19, versão para Microsoft Windows, para criar diagramas bibliométricos que visualizam a correlação entre termos nas palavras-chave dos artigos. O VOSviewer é eficaz em lidar com grandes conjuntos de dados e oferece diversas opções para análise, criando visualizações intuitivas que auxiliam na interpretação dos dados (Fahimnia, Sarkis, Davarzani, 2015).

O mapa de co-ocorrência resultante foi criado a partir da análise e interconexão entre os termos utilizados nas palavras-chave dos artigos. As correlações de co-ocorrências apresentadas nesses mapas foram alimentadas por 100 artigos publicados dos últimos 10 anos (2015-2025) da base de dados do Web of Science. O software organiza os termos relacionados em grupos coloridos, com o tamanho dos círculos representando a frequência de ocorrência e a proximidade entre os itens indicando seu grau de relação (Van Eck; Waltman, 2010). Foram selecionados termos com no mínimo 5 ocorrências. Em um total de 575 termos, 29 deles atenderam ao critério de repetição estabelecido, conforme ilustrado na Figura 5. Para identificar tendências emergentes, foi utilizado o método de correlação entre os termos das palavras-chave no VOSviewer (Fahimnia et al., 2015).

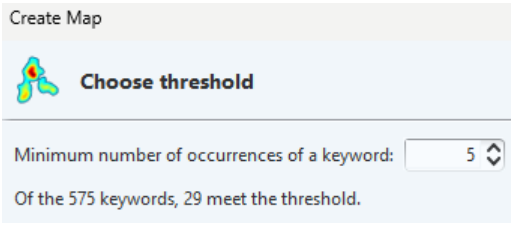


Figura 5 – Número de termos elegíveis para a análise bibliométrica de Palavras-chave.

O mapa geral é o primeiro resultado gerado pelo software após a análise dos 29 palavras-chave, como é possível observar na Figura 6. Os principais termos destacados nesse mapa são: *Generation Z* (Geração Z), *Workplace* (Local de Trabalho), *Engagement* (Engajamento), *Leadership* (Liderança), *Motivation* (Motivação), *Job-Satisfaction* (Satisfação no trabalho), Performance (Desempenho), *Millennials*, *Generation Y* (Geração Y), *Generation X* (Geração X) etc. Dessa forma,

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

é possível observar uma tendência nos trabalhos publicados nos últimos 10 anos, de forma a compreender as interconexões realizadas nos artigos publicados sobre os estudos relacionados à Geração Z.

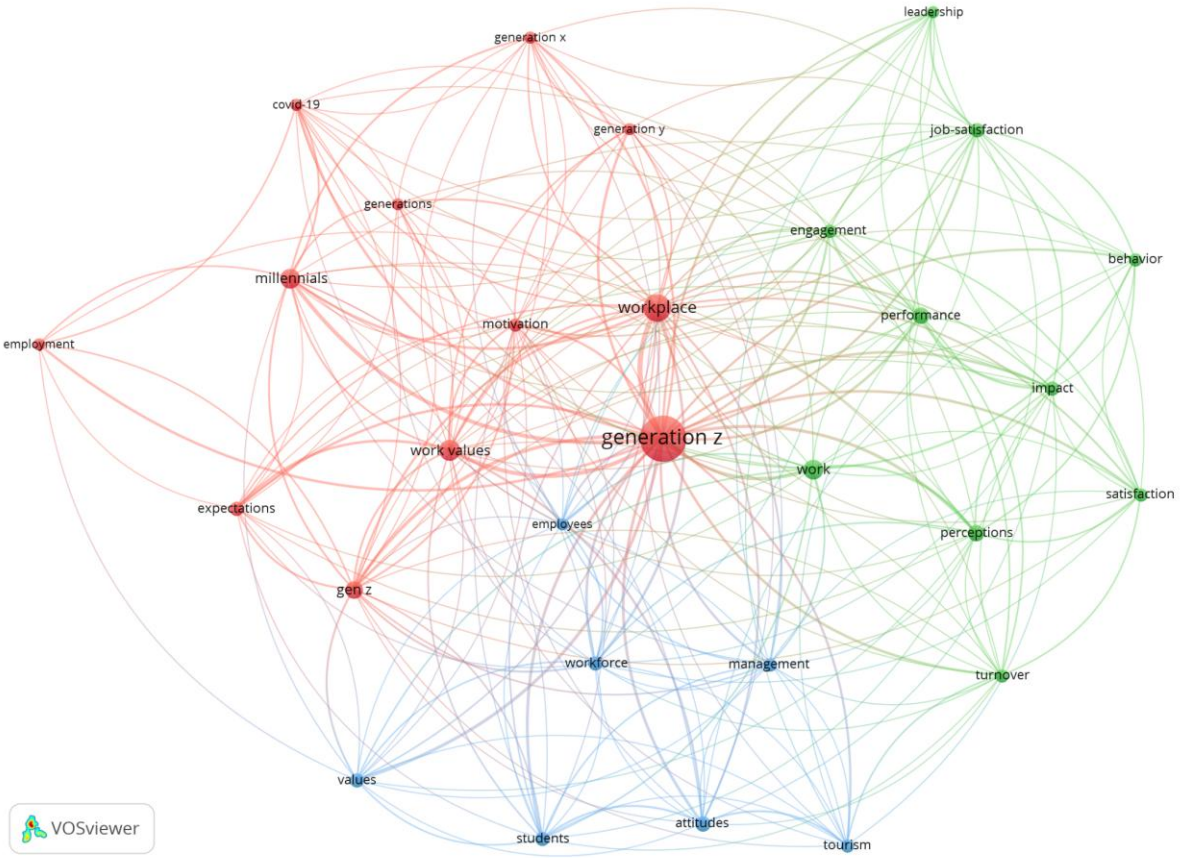


Figura 6– Mapa Geral de co-ocorrência dos termos.

A análise do mapa de coocorrência de palavras-chave evidenciou Generation Z como o núcleo central da literatura, fortemente associado aos termos Workplace, Engagement, Leadership, Motivation, Job Satisfaction e Performance. Essa configuração apresenta convergência temática com os eixos identificados na síntese qualitativa identificados na revisão sistemática e demonstra que as pesquisas se concentram na compreensão da inserção da Geração Z no ambiente de trabalho e de seus impactos sobre as práticas de gestão. A forte associação entre Generation Z e Workplace evidencia que as organizações vêm sendo pressionadas a adaptar suas estruturas, processos e políticas para atender às demandas por ambientes mais flexíveis, colaborativos e tecnologicamente integrados (Ellis, 2021; Peres; Mesquita,

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

2019; Racolţa-Paina; Irini, 2021; Bejtkovský, 2016; Tabi et al., 2025; Visser; Terblanche, 2025).

Os termos Engagement, Leadership e Motivation formam o principal agrupamento temático da rede, indicando que o engajamento da Geração Z está fortemente relacionado à existência de propósito, reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento, feedback contínuo e lideranças participativas. Os estudos mostram que essa geração valoriza líderes acessíveis, éticos e capazes de promover um ambiente psicologicamente seguro, enquanto modelos tradicionais de gestão tendem a reduzir o comprometimento organizacional. Além disso, a motivação está mais associada ao aprendizado, à inovação e ao significado do trabalho do que à estabilidade ou às recompensas exclusivamente financeiras (Gaan; Shin, 2023; McDougall; Saarinen, 2024; Leslie et al., 2021; Pauli; Dudek, 2025; Sigaeva et al., 2022; Lašáková; Vojteková; Procházková, 2023; Mahmoud et al., 2021; Moffett et al., 2023).

Da mesma forma, Job Satisfaction e Performance aparecem fortemente conectados aos demais termos da rede, indicando que satisfação e desempenho dependem da interação entre clima organizacional, cultura inclusiva, oportunidades de desenvolvimento, autonomia e equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. Embora a Geração Z apresente elevado potencial para inovação e domínio tecnológico, a literatura demonstra que seu desempenho pode ser comprometido por ambientes rígidos, baixa autonomia e insuficiente suporte da liderança, reforçando a importância de programas estruturados de integração e desenvolvimento profissional (Wisuchat; Taecharungroj, 2022; Fisu; Syabri; Andani, 2024; Jung; Yoon, 2021; Zahra; Handoyo; Fajrianthi, 2025).

Por fim, a presença dos termos Millennials (Generation Y) e Generation X demonstra que parte significativa da literatura utiliza comparações intergeracionais para compreender diferenças de valores, expectativas e formas de relacionamento com o trabalho. Esses resultados reforçam que os desafios associados à Geração Z extrapolam características individuais e envolvem a adaptação das práticas de liderança, comunicação e gestão de pessoas em equipes multigeracionais, confirmando que modelos organizacionais mais flexíveis, inclusivos e alinhados às

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

transformações do mundo do trabalho tendem a favorecer maior engajamento, satisfação e desempenho (Pichler; Kohli; Granitz, 2021; Saraiva; Nogueiro, 2025; Wisuchat; Taecharungroj, 2022).

3.7. Limitações do estudo

Como toda revisão sistemática, este estudo apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. A primeira refere-se à utilização exclusiva da Web of Science Core Collection como fonte de recuperação dos estudos. Embora essa base possua ampla cobertura de periódicos científicos e seja reconhecida internacionalmente, a utilização de uma única fonte pode ter levado à não identificação de trabalhos indexados exclusivamente em outras bases. Além disso, a estratégia de busca empregada, baseada na combinação dos termos *"Generation Z"* com *"workplace"* ou *"labor market"*, privilegiou estudos que utilizavam explicitamente esses descritores, podendo não recuperar pesquisas pertinentes que empregassem terminologias alternativas para designar a Geração Z ou o contexto profissional.

Outra limitação decorre da heterogeneidade dos estudos que compõem o corpus, os quais abrangem diferentes países, setores profissionais, populações, objetivos e abordagens metodológicas. Essa diversidade amplia a abrangência da revisão, mas também limita a comparação direta entre os achados e impede que todas as evidências sejam interpretadas como possuindo o mesmo grau de robustez. Adicionalmente, não foi realizada uma avaliação formal e padronizada da qualidade metodológica dos estudos incluídos, de modo que os resultados desta revisão devem ser compreendidos prioritariamente como uma síntese das tendências, associações e recorrências identificadas na literatura, e não como uma hierarquização da força das evidências disponíveis.

Também deve ser considerada a dificuldade inerente aos estudos geracionais de distinguir os efeitos associados ao pertencimento geracional daqueles relacionados à idade, ao estágio da carreira, às condições econômicas, ao período histórico e ao contexto cultural e organizacional. Parte expressiva dos indivíduos

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

classificados como pertencentes à Geração Z encontra-se em etapas iniciais de formação ou inserção profissional, de maneira que expectativas relacionadas a desenvolvimento, autonomia, reconhecimento, insegurança ou mobilidade na carreira podem refletir simultaneamente fatores geracionais e características próprias dessa fase da trajetória profissional. Por essa razão, os resultados apresentados não devem ser interpretados como atributos universais ou intrínsecos a todos os integrantes da Geração Z. Essa cautela é coerente com a própria heterogeneidade reconhecida ao longo do estudo.

A distribuição geográfica desigual da produção científica constitui outra limitação relevante. O corpus apresentou maior concentração de estudos provenientes da América do Norte, Europa, Ásia e Oceania, enquanto a América Latina e grande parte da África permaneceram menos representadas. Essa concentração reduz a possibilidade de generalização dos achados para contextos socioculturais, econômicos e institucionais distintos daqueles predominantes na literatura analisada.

Por fim, a análise bibliométrica foi baseada na coocorrência das palavras-chave dos estudos incluídos, utilizando um limiar mínimo de cinco ocorrências. Embora esse procedimento permita identificar os termos mais recorrentes e suas relações estruturais no corpus, ele privilegia palavras-chave de maior frequência e pode reduzir a visibilidade de temas emergentes ou menos recorrentes. Assim, o mapa bibliométrico deve ser interpretado como uma representação da estrutura temática predominante da produção analisada e não como uma validação independente dos eixos construídos a partir da síntese qualitativa.

4. Conclusão

A análise dos 100 estudos incluídos nesta revisão sistemática permitiu identificar um conjunto de tendências relacionadas à inserção da Geração Z no mercado de trabalho e às implicações desse processo para as práticas e dinâmicas organizacionais. Os resultados indicam que a literatura tem associado a crescente participação dessa geração nas organizações não apenas à incorporação de novas

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

tecnologias, mas também à revisão de práticas de gestão de pessoas, liderança, organização do trabalho, desenvolvimento profissional e comunicação. Essas associações, entretanto, devem ser interpretadas considerando a heterogeneidade dos contextos culturais, econômicos, profissionais e setoriais investigados, evitando-se compreender os achados como características universais de todos os trabalhadores pertencentes à Geração Z.

No eixo competências interpessoais e soft skills, parte dos estudos analisados identificou desafios relacionados à comunicação interpessoal, ao trabalho em equipe, à resolução de conflitos, à inteligência emocional e à adaptação relacional. Tais evidências não devem ser interpretadas como um déficit intrínseco ou generalizado dessa geração, uma vez que os resultados derivam de diferentes populações, métodos e contextos organizacionais. Ainda assim, sua recorrência na literatura sugere a relevância de práticas voltadas ao desenvolvimento de competências socioemocionais, à aprendizagem colaborativa, às mentorias e ao fortalecimento das relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Quanto às expectativas profissionais e aos valores emergentes, os estudos frequentemente associaram trabalhadores e futuros profissionais da Geração Z à valorização de propósito, reconhecimento, desenvolvimento contínuo, autonomia, diversidade, sustentabilidade e coerência entre valores individuais e organizacionais. A literatura também aponta interesse por trajetórias profissionais menos lineares e por oportunidades contínuas de aprendizagem e mobilidade. Esses resultados sugerem que estratégias de atração, integração e retenção podem se beneficiar de maior transparência organizacional, possibilidades concretas de desenvolvimento e alinhamento entre o discurso institucional e as práticas efetivamente adotadas.

O eixo flexibilidade, equilíbrio e saúde mental revelou a recorrência de discussões sobre autonomia, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, modalidades híbridas ou remotas de trabalho e atenção ao bem-estar psicológico. Em determinados contextos, maior flexibilidade e suporte organizacional foram associados a níveis mais elevados de satisfação, engajamento e intenção de permanência. Paralelamente, estudos abordaram ansiedade, exaustão emocional e dificuldades de adaptação às demandas profissionais, indicando a importância de

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

ambientes de trabalho que conciliem desempenho, autonomia e suporte psicossocial. Entretanto, esses achados também podem refletir fatores relacionados à idade, ao estágio inicial da carreira e às condições históricas e econômicas vivenciadas pelos participantes, não podendo ser atribuídos exclusivamente ao pertencimento geracional.

No eixo liderança e gestão intergeracional, a literatura analisada apresentou maior aderência a modelos de liderança participativos, inclusivos, autênticos e orientados ao desenvolvimento, nos quais comunicação, feedback, reconhecimento e segurança psicológica ocupam posição relevante. Ao mesmo tempo, a coexistência de diferentes gerações nas organizações introduz desafios relacionados a expectativas, estilos de comunicação e concepções distintas sobre carreira e trabalho. Nesse sentido, a gestão intergeracional emerge menos como uma necessidade de adaptar toda a organização exclusivamente à Geração Z e mais como um desafio de construir práticas capazes de favorecer cooperação, aprendizagem mútua e integração entre trabalhadores com diferentes experiências e trajetórias profissionais.

Em relação ao eixo tecnologia, digitalização e comunicação, os estudos evidenciaram a centralidade das tecnologias digitais nas experiências profissionais atribuídas à Geração Z, mas também demonstraram que familiaridade cotidiana com recursos tecnológicos não implica necessariamente domínio de competências digitais aplicadas ao contexto organizacional. A literatura aponta, portanto, para a necessidade de combinar modernização de sistemas, comunicação mais ágil e uso estratégico de plataformas digitais com capacitação profissional, definição de normas de utilização e desenvolvimento de competências comunicacionais adequadas aos ambientes presenciais, remotos e híbridos.

Considerados conjuntamente, os cinco eixos evidenciam que as transformações organizacionais discutidas na literatura abrangem diferentes dimensões da gestão. No recrutamento e atração de talentos, destacam-se a comunicação dos valores organizacionais, o propósito e a reputação empregadora; no desenvolvimento profissional, aparecem mentorias, feedback contínuo e aprendizagem ao longo da carreira; na liderança, observa-se maior atenção à

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

participação, ao reconhecimento e à segurança psicológica; na organização do trabalho, ganham destaque flexibilidade, autonomia e equilíbrio entre vida pessoal e profissional; e, na comunicação e tecnologia, sobressaem a digitalização dos processos, a utilização de diferentes canais de interação e a necessidade de desenvolver competências para seu uso profissional. Assim, a literatura analisada sugere que a inserção da Geração Z tem sido associada à revisão de determinadas práticas organizacionais, embora não seja possível atribuir essas transformações exclusivamente ou causalmente à presença desse grupo geracional.

Os resultados bibliométricos complementam essa interpretação ao evidenciarem a expansão recente da produção científica sobre a temática e sua concentração principalmente em países da América do Norte, Europa, Ásia e Oceania, enquanto América Latina e África permanecem relativamente menos representadas. A estrutura de coocorrência de palavras-chave apresentou *Generation Z* como elemento central associado a termos como *workplace*, *engagement*, *leadership*, *motivation*, *job satisfaction* e *performance*, além de conexões com *Millennials*, *Generation Y* e *Generation X*. Essa configuração apresenta convergência temática com os eixos identificados na síntese qualitativa e reforça o caráter multidimensional e intergeracional das pesquisas sobre a presença da Geração Z no trabalho.

Conclui-se, portanto, que a literatura científica tem associado a inserção da Geração Z à necessidade de reconsiderar determinadas práticas de gestão, desenvolvimento, liderança, organização do trabalho e comunicação. Mais do que definir um conjunto rígido de características geracionais, os resultados demonstram a importância de compreender como expectativas atribuídas à Geração Z são construídas e manifestadas em diferentes contextos organizacionais. Para as organizações, o principal desafio consiste em desenvolver práticas suficientemente flexíveis e inclusivas para responder às transformações contemporâneas do trabalho sem reduzir trabalhadores a estereótipos geracionais, conciliando inovação, aprendizagem contínua, bem-estar, diversidade e integração entre diferentes gerações.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

Referências

ABBASI, Munir A. et al. Linking corporate social irresponsibility to workplace deviant behavior: A comparative analysis of generation Z and Generation Y. **Current Psychology**, v. 43, n. 2, p. 1118-1135, 2024.

ABBASI, Munir A.; AMRAN, Azlan; SAHAR, Noor e. Assessing the impact of corporate environmental irresponsibility on workplace deviant behavior of generation Z and millennials: a multigroup analysis. **International Journal of Ethics and Systems**, v. 40, n. 1, p. 45-67, 2024.

ALI, Moftah; AL SHARAB, Jafar. WIP: Strategies for Improving the Communication Skills in Engineering Technology Programs. **In: 2024 IEEE Frontiers in Education Conference (FIE). IEEE**, 2024. p. 1-4.

AL-TWAL, Arwa et al. Unlocking potential: examining Generation Z's vision for career growth in the Jordanian context. **International Journal of Organizational Analysis**, 2025.

AYOOBZADEH, Mostafa et al. A tale of two generations: a time-lag study of career expectations. **Personnel Review**, v. 53, n. 7, p. 1649-1665, 2024.

BĂLAN, Sergiu. Generation Z: Challenges for management and leadership. In: **Proceedings of the 12th International Management Conference: Management Perspectives in the Digital Era**. 2018.

BARHATE, Bhagyashree; DIRANI, Khalil M. Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. **European journal of training and development**, v. 46, n. 1/2, p. 139-157, 2021.

BAŠA, Kamilla et al. Comparative analysis of the workplace expectations of generations Y and Z. **Acta Polytechnica Hungarica**, v. 20, n. 3, p. 211-230, 2023.

BENÍTEZ-MÁRQUEZ, María Dolores et al. Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric analysis. **Frontiers in psychology**, v. 12, p. 736820, 2022.

BEJAN, Brindusa Mariana; POP, Ciprian Marcel; SIRBU, Gabriela Nicoleta. How can retailers help consumers to recycle? Exploratory views on the Romanian

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

market. **Scientific Annals of Economics and Business**, v. 71, n. 1, p. 107-128, 2024.

BEJTKOVSKÝ, Jiří. The employees of baby boomers generation, generation X, generation Y and generation Z in selected Czech corporations as conceivers of development and competitiveness in their corporation. **Journal of competitiveness**, 2016.

BECKER, Karin 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.

BIELEŃ, Martyna; KUBICZEK, Jakub. Response of the labor market to the needs and expectations of Generation Z. **e-mentor. Czasopismo naukowe Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie**, v. 86, n. 4, p. 87-94, 2020.

BILDERBACK, Stephanie et al. The role of snapchat in shaping workplace behavior and productivity. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 30, n. 1, p. 91-107, 2025.

BORG, Jessica; SCOTT-YOUNG, Christina M.; BORG, Naomi. What Generation Z needs: the role of project-based organizations in creating career sustainability. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 16, n. 3, p. 571-591, 2023.

BOTEZAT, Elena et al. Fostering the mediating role of the feeling of belonging to an organization among Romanian members of generation Z. **Studia Universitatis" Vasile Goldis" Arad. Seria stiinte economice.**, v. 30, n. 4, p. 69-91, 2020.

BOTEZAT, Elena; FOTEA, Silvia; FOTEA, Ioan. Investigating the Relationship between Workplace Expectations and Turnover Intention Mindset among Romanian Students as Representatives of Generation Z. **JEEMS Journal of East European Management Studies**, v. 28, n. 4, p. 630-663, 2024.

BROWN, David M. How internal marketing can increase the satisfaction and retention of Generation Z employees in the banking sector. **International Journal of Bank Marketing**, v. 43, n. 5, p. 1122-1145, 2025.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

CHICCA, Jennifer; SHELLENBARGER, Teresa. Connecting with Generation Z: Approaches in nursing education. **Teaching and Learning in Nursing**, v. 13, n. 3, p. 180-184, 2018.

CHILLAKURI, Bharat. Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. **Journal of organizational change management**, v. 33, n. 7, p. 1277-1296, 2020.

CONRAD, Franziska et al. Generation Z: Exploring Personalities, Interests and Influences in Young Designers. In: **DS 95: Proceedings of the 21st International Conference on Engineering and Product Design Education (E&PDE 2019), University of Strathclyde, Glasgow. 12th-13th September 2019**. 2019.

CURAOĞLU, Füsun; ÇOBANLAR, Gül Ağaoğlu; KOYUNCU, Şeyma. INTERIOR DESIGN CODES OF COFFEE SHOPS AS THE THIRD PLACE DURING THE COVID 19 PANDEMIC: Z-GENERATION AND DISTANCE CONCEPT. **Sanat ve Tasarım Dergisi**, v. 13, n. 2, p. 350-367, 2023.

DARBY, Jessica L.; THORNTON, LaDonna M.; DAVIS-SRAMEK, Beth. Workplace corporate social irresponsibility in supply chain operations: generation and gender impacts on new talent recruitment. **Production and Operations Management**, v. 34, n. 3, p. 436-456, 2025.

DEMIRCAN, Murat Levent; ERSOY, Melike Mısra. A Study on Detecting Prioritized Employee Engagement Areas Affecting Corporate Culture Sustainability from the Generation-Z Workforce Perspective Using Intuitionistic Fuzzy Set Extensions. **In: International Conference on Intelligent and Fuzzy Systems. Cham: Springer Nature Switzerland**, 2024. p. 559-566.

DE BOER, Peter; BORDOLOI, Prantik. Nationality differences in Gen Z work values: an exploratory study. **Journal of International Education in Business**, v. 15, n. 2, p. 373-392, 2022.

DE LANGE, Lucrezea. Intergenerational communication in the workplace: recommendations for more effective leadership communication. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE EUROMED ACADEMY OF BUSINESS, 12., 2019, Thessaloniki. *Business Management Theories and Practices in a Dynamic*

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

Competitive Environment. Thessaloniki: EuroMed Press, 2019. p. 1610-1611. ISBN 978-9963-711-81-9.

DIRIK, Deniz; AKTAN, Ahenk; ATEŞCI, Ömer. A SCOPING REVIEW ON GENERATION Z'S LEADERSHIP EXPERIENCE AND EXPECTATIONS. **Management Research & Practice**, v. 17, n. 1, 2025.

FAN, Pengxiang 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.

FRANCIS, Tracy; HOEFEL, Fernanda. True Gen': Generation Z and its implications for companies. **McKinsey & Company**, v. 12, n. 2, p. 1-10, 2018.

FLOM, Jacalyn; GREEN, Karen; WALLACE, Steven. To cheat or not to cheat? An investigation into the ethical behaviors of generation Z. **Active Learning in Higher Education**, v. 24, n. 2, p. 155-168, 2023.

EGEROVÁ, Dana; KOMÁRKOVÁ, Lenka; KUTIÁK, Jiří. Generation Y and generation Z employment expectations: A generational cohort comparative study from two countries. **E+ M Ekonomie a Management**, v. 24, n. 3, p. 93-109, 2021.

ELLIS, Guy. Workplace Learning and Generation Z: Technology-led Learning. In: **Management Education and Automation**. Routledge, 2021. p. 65-75.

FAHIMNIA, Behnam; SARKIS, Joseph; DAVARZANI, Hoda. Green supply chain management: A review and bibliometric analysis. **International journal of production economics**, v. 162, p. 101-114, 2015.

FENECH, Roberta; BAGUANT, Priya; ABDELWAHED, Ihab. Robotics and Generation Z-apprehension or attachment?. **International Journal of Business Performance Management**, v. 21, n. 1-2, p. 245-259, 2020.

FISU, Amiruddin Akbar; SYABRI, Ibnu; ANDANI, I. Gusti Ayu. How do young people move around in urban spaces?: Exploring trip patterns of generation-Z in urban areas by examining travel histories on Google Maps Timeline. **Travel behaviour and society**, v. 34, p. 100686, 2024.

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

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

GABRIELOVA, Karina; BUCHKO, Aaron A. Here comes Generation Z: Millennials as managers. **Business horizons**, v. 64, n. 4, p. 489-499, 2021.

GRACZYK-KUCHARSKA, Magdalena; ERICKSON, G. Scott. A person-organization fit model of Generation Z: Preliminary studies. **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation**, v. 16, n. 4, p. 149-176, 2020.

GOH, Edmund; BAUM, Tom. Job perceptions of Generation Z hotel employees towards working in Covid-19 quarantine hotels: the role of meaningful work. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 33, n. 5, p. 1688-1710, 2021.

GOH, Edmund; KONG, Sandra. Theft in the hotel workplace: Exploring frontline employees' perceptions towards hotel employee theft. **Tourism and Hospitality Research**, v. 18, n. 4, p. 442-455, 2018.

GOH, Edmund; LEE, Cindy. A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. **International Journal of Hospitality Management**, v. 73, p. 20-28, 2018.

GOMES, Catarina et al. Practical recommendations for a post COVID-19 resilient generation Z workforce. **Human Systems Management**, v. 42, n. 1, p. 105-111, 2023.

GU, Qinxuan; GAO, Han. Perceived Employer Psychological Contract Fulfillment of New-Generation Employees in China: Scale Development and Validity. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 63, n. 1, p. e12432, 2025.

HAVLICEK, J.; DOMEOVA, L.; HLAVATY, R. Gen Z in the workplace: Expectations, communication and relationships. **In: Proceedings of the 15th International Conference Efficiency and Responsibility in Education 2018 (ERIE)**. 2018. p. 76-82.

HEŘMANOVÁ, Michaela et al. The attractiveness of employee benefits in agriculture from the perspective of Generation Z. **Agriculture**, v. 14, n. 7, p. 1204, 2024.

HOLBAN, Cristina; BEDRULE-GRIGORUŢĂ, Maria Viorica. Talent Management Strategies for Generation Z: An Exploratory Study in Romanian Organizations. **Studies in Business and Economics**, v. 20, n. 1, p. 304-318, 2025.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

HOVOŘÁKOVÁ, Eva; PAUKNEROVÁ, Daniela. MODEL AND SPECIFICS OF GENERATION Z ENTRY ONTO THE CZECH LABOUR MARKET. **Central European Business Review**, v. 13, n. 3, p. 1, 2024.

HUYLER, Debaro et al. Leading different generational cohorts in the workplace: Focus on situational and inclusive leadership. **New Horizons in Adult Education and Human Resource Development**, v. 37, n. 1, p. 6-19, 2025.

JANSSEN, Dawn; CARRADINI, Stephen. Generation Z workplace communication habits and expectations. **IEEE Transactions on Professional Communication**, v. 64, n. 2, p. 137-153, 2021.

JAYATHILAKE, Hasaranga Dilshan et al. Employee development and retention of Generation-Z employees in the post-COVID-19 workplace: a conceptual framework. **Benchmarking: An International Journal**, v. 28, n. 7, p. 2343-2364, 2021.

JAYATISSA, K. A. D. U. Generation Z–A new lifeline: A systematic literature review. **Sri Lanka Journal of Social Sciences and Humanities**, v. 3, n. 2, 2023.

JUNG, Hyo-Sun; YOON, Hye-Hyun. Generational effects of workplace flexibility on work engagement, satisfaction, and commitment in South Korean deluxe hotels. **Sustainability**, v. 13, n. 16, p. 9143, 2021.

KANSTE, Outi et al. The perceptions of Generation Z professionals and students concerning health-care work: A scoping review. **Nurse Education Today**, v. 150, p. 106678, 2025.

KGARIMETSA, Tebogo S.; NAIDOO, Calvin. Effect of employee recognition and flexible working arrangement on Generation Z retention. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 22, p. 1-11, 2024.

KRISHNA, Shwetha M.; AGRAWAL, Somya. Creative Performance of Millennials and Generation Z: What Matters More, Intrinsic or Extrinsic Rewards?. **Administrative Sciences**, v. 15, n. 1, p. 11, 2024.

KYROUSI, Antigone G.; TZOUMAKA, Eugenia; LEIVADI, Stella. Business employability for late millennials: exploring the perceptions of generation Z students and generation X faculty. **Management Research Review**, v. 45, n. 5, p. 664-683, 2022.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

LAŠÁKOVÁ, Anna; VOJTEKOVÁ, Monika; PROCHÁZKOVÁ, Lenka. What (de) motivates gen Z women and gen Z men at work? Comparative study of gender differences in the young generation's motivation. **Journal of Business Economics and Management (JBEM)**, v. 24, n. 4, p. 771-796, 2023.

LAZÁNYI, Kornélia; BILAN, Yuriy. Generetion Z on the labour market: do they trust others within their workplace?. **Polish journal of management studies**, v. 16, n. 1, p. 78-93, 2017.

LAZAR, Mihai-Alin; ZBUCHEA, Alexandra; PÎNZARU, Florina. The emerging generation Z workforce in the digital world: a literature review on cooperation and transformation. **In: Proceedings of the International Conference on Business Excellence. Sciendo**, 2023. p. 1991-2001.

LEITE, Kaleandra et al. Opt-Out: por que profissionais da Geração Z optam por deixar as empresas?. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 24, n. 2, p. 8-23, 2022.

LESLIE, Braedon et al. Generation Z perceptions of a positive workplace environment. **Employee responsibilities and rights journal**, v. 33, n. 3, p. 171-187, 2021.

MAHMOUD, Ali B. et al. “We aren't your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations. **International Journal of Manpower**, v. 42, n. 1, p. 193-209, 2021.

MALIK-KOZŁOWSKA, Beata; KOZŁOWSKI, Rafał. Gamification as a tool for shaping the behavior of Y and Z generations in the workplace. In: INTERNATIONAL BUSINESS INFORMATION MANAGEMENT ASSOCIATION CONFERENCE, 33., 2019, Granada. *Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference (IBIMA)*. Granada: International Business Information Management Association, 2019. p. 8417-8423. ISBN 978-0-9998551-2-6.

MANNHEIM, Karl. Essays on the Sociology of Knowledge. **Routledge**, 2013.

MAVHUNGU, Dzivhu; BARKHUIZEN, Emmerentia N.; MAGAU, Mpho. Predicting the career success of Generation Z employees: A socioeconomic perspective.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

South African Journal of Economic and Management Sciences, v. 27, n. 1, p. 5788, 2024.

MCDOUGALL, Michael; SAARINEN, Milla. Coaching Generation Z: Practice from a different perspective and base. **Journal of Applied Sport Psychology**, v. 36, n. 3, p. 429-439, 2024.

MEJÍA-MANZANO, Luis Alberto et al. Embracing thinking diversity in higher education to achieve a lifelong learning culture. **Education sciences**, v. 12, n. 12, p. 913, 2022.

MOFFETT, Stephanie Gabrielle et al. Generations and the Future of Work: case study exploration of Business Stakeholder perspectives on Zillennials in the Northern Irish workplace. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 29, n. 8, p. 1784-1806, 2023.

NEDELKO, Zlatko et al. Generation Z and ethicality of advancement in the workplace: a study of Slovenia and Lithuania. **Journal of business economics and management**, v. 23, n. 2, p. 482–506-482–506, 2022.

NGUYEN NGOC, Thang et al. Generation Z job seekers' expectations and their job pursuit intention: Evidence from transition and emerging economy. **International Journal of Engineering Business Management**, v. 14, p. 18479790221112548, 2022.

OZKAN, Mustafa; SOLMAZ, Betul. The changing face of the employees–generation Z and their perceptions of work (a study applied to university students). **Procedia economics and finance**, v. 26, p. 476-483, 2015.

PAGGI, Robin; CLOWES, Kat. Managing Generation Z: How to recruit, onboard, develop, and retain the newest generation in the workplace. **Linden Publishing**, 2021.

PANDITA, Deepika. Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z. **International Journal of Innovation Science**, v. 14, n. 3/4, p. 556-569, 2022.

PATTEN, Yvonne A. Critical factors influencing Generation Z registered nurses' professional socialization process: A grounded theory study. **Nurse Education Today**, v. 146, p. 106514, 2025.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

PAULI, Urban; DUDEK, Alicja. 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.

PERES, P.; MESQUITA, A. Gen Z at the workplace: Impact on education and training needs. In: **ICERI2019 Proceedings**. IATED, 2019. p. 383-388.

PICHLER, Shaun; KOHLI, Chiranjeev; GRANITZ, Neil. DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. **Business horizons**, v. 64, n. 5, p. 599-610, 2021.

PÓZNER, Beáta Melinda; KOZÁK, Anita. From acquisition to retention: Expectations, motivation and commitment of Generation Z workers based on a systematic literature review. **Human Systems Management**, v. 44, n. 6, p. 903-916, 2025.

PRAKASH, Karuna; TIWARI, Prakash. The aftermath of COVID-19: exploring workplace expectations among GenZ in India. **International Journal of Indian Culture and Business Management**, v. 30, n. 2, p. 196-213, 2023.

PROMMEGGER, Barbara et al. Generation Z Entering IT–Navigating Expectations for Employers and Employees. 2024.

RACOLŢA-PAINA, Nicoleta Dorina; IRINI, Radu Dan. Generation Z in the workplace through the lenses of human resource professionals–A qualitative study. **Calitatea**, v. 22, n. 183, p. 78-85, 2021.

REEDY, Natasha Elizabeth et al. Tapping into Gen Z Ways to Enhance e-Learning and Meaningful Connections. In: Proceedings of the 23rd European Conference on e-Learning-ECEL 2024. **Academic Conferences International Limited**, 2024. p. 531-534.

ROY, Kunal Kanti; COELHO, Philip; SHARMA, Pooja. Employer attractiveness: generation z employment expectations in India. **Cardiometry**, n. 23, p. 433-444, 2022.

SAKDIYAKORN, Malinvisa; GOLUBOVSKAYA, Maria; SOLNET, David. Understanding Generation Z through collective consciousness: Impacts for hospitality work and employment. **International Journal of Hospitality Management**, v. 94, p. 102822, 2021.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

SARAIVA, Margarida; NOGUEIRO, Teresa. Perspectives and Realities of Disengagement Among Younger Generation Y and Z Workers in Contemporary Work Dynamics. **Administrative Sciences**, v. 15, n. 4, p. 133, 2025.

SCHROTH, Holly. Are you ready for Gen Z in the workplace?. **California management review**, v. 61, n. 3, p. 5-18, 2019.

SEEMILLER, Corey; GRACE, Meghan. Generation Z goes to college. John Wiley & Sons, 2015.

SETH, Deepshikha et al. A study on the role of millennials in changing workplace dynamics: How millennials can help businesses move ahead in the post COVID-19 world. **Journal of Information & Optimization Sciences**, v. 44, n. 1, p. 9-23, 2023.

SIGAEVA, Natalia et al. In search of effective gen Z engagement in the hospitality industry: Revisiting issues of servant and authentic leadership. **Sustainability**, v. 14, n. 20, p. 13105, 2022.

SILVA, Joaquim; CARVALHO, Ana. The work values of Portuguese Generation Z in the higher education-to-work transition phase. **Social Sciences**, v. 10, n. 8, p. 297, 2021.

SINGH, Ramini; KURIAN, Shaji; SIVAGNANASUNDARAM, M. Generation Z: Navigating Conflict Resolution Strategies at the Workplace Through Their Intimacy Styles. **Millennial Asia**, p. 09763996241280395, 2024.

SURUGIU, Camelia et al. Factors motivating Generation Z in the workplace: Managerial challenges and insights. **Administrative Sciences**, v. 15, n. 1, p. 29, 2025.

TABI, Keisha Jan et al. Does work-based social support matter? A perspective on Gen Z hospitality interns. **Education+ Training**, 2025.

TAIBAH, Daliah; HO, Theresa CF. The moderating effect of flexible work option on structural empowerment and generation Z contextual performance. **Behavioral Sciences**, v. 13, n. 3, p. 266, 2023.

TANG, Fei. A critical review of research on the work-related attitudes of generation Z in China. **Social Psychology & Society**, v. 10, n. 2, 2019.

TANG, Juan; TOSUN, Cevat; BAUM, Tom. Do Gen Zs feel happy about their first job? A cultural values perspective from the hospitality and tourism industry.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

International Journal of Contemporary Hospitality Management, v. 32, n. 12, p. 4017-4040, 2020.

THOMAS, Mary Rani; S, Raksithaa; SHARMA, Pranami. Key factors shaping personalised employee experience for the Generation Z workforce. **Management Decision**, 2025.

TRIFAN, Vanina Adoriana; PANTEA, Mioara Florina. Shifting priorities and expectations in the new world of work. Insights from millennials and generation Z. **Journal of Business Economics and Management**, v. 25, n. 5, p. 1075–1096-1075–1096, 2024.

TURNER, Anthony. Generation Z: Technology and social interest. **The journal of individual Psychology**, v. 71, n. 2, p. 103-113, 2015.

TWENGE, Jean M. iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy--and completely unprepared for adulthood--and what that means for the rest of us. **Simon and Schuster**, 2017.

VAN ECK, N. J.; WALTMAN, L. VOSviewer Survey Software. Computer Program for Bibliometric Mapping. **Scientometrics**, v. 84, p. 523-538, 2010.

VISSER, Cicilia; TERBLANCHE, Nicky. The soft-skills characteristics of Generation Z employees: A scoping review and research agenda. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 23, p. 1-23, 2025.

WANG, Jing et al. The revival of spiritual practices: Factors influencing the “seeking deities and offering prayers” behavior of China’s Generation Z on social media in an atheistic context. **Frontiers in Psychology**, v. 15, p. 1485265, 2025.

WATKINS, Hollywood J.; OMILION-HODGES, Leah M. Zooming in on Generational Differences: Exploring Intergenerational Employee Relationships and the Rise of Generation Z in the Workplace. **International Journal of Business Communication**, p. 23294884251345809.

WAWORUNTU, Evi C. et al. Work-life balance, job satisfaction and performance among millennial and Gen Z employees: a systematic review. **Society**, v. 10, n. 2, p. 384-398, 2022.

WHITE, Jennifer et al. Managing workplace change: Intergenerational perspectives from Victorian public hospital nurses. **Collegian**, v. 28, n. 2, p. 178-183, 2021.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 17/07/2026 - **Accepted:** 22/08/2026
Vol: 13.18 - August
DOI: 10.66104/tdyk2t38
Pages: 1-39

WILLIAMS, Kristin S. et al. Kindness-informed allyship praxis. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journa**l, v. 42, n. 9, p. 1-15, 2023.

WISUCHAT, Wasuthon; TAECHARUNGROJ, Viriya. A place to work: examining workplace location attributes that appeal to generation Y and Z talent. **Journal of Place Management and Development**, v. 15, n. 3, p. 264-283, 2022.

XIANG, Keheng et al. Imprinting and workplace well-being among generation Z hotel employees. **Journal of Travel Research**, v. 64, n. 6, p. 1393-1413, 2025.

YEN, M. T. H. et al. EXPLORING THE RELATIONSHIP BETWEEN RECRUITMENT PROCESS AND TURNOVER INTENTIONS WITH MEDIATING ROLE OF AFFECTIVE COMMITMENT: IMPLICATIONS FOR EUROPEAN ENTERPRISES. **Central European Business Review**, v. 14, n. 2, p. 93, 2025.

ZAHRA, Yunita; HANDOYO, Seger; FAJRIANTHI, Fajrianthi. A comprehensive overview of Generation Z in the workplace: Insights from a scoping review. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 51, p. 2263, 2025.

CC BY