RGe ISSN: 2177-3246

GERAÇÃO Z NAS ORGANIZAÇÕES: TENSÕES ENTRE INOVAÇÃO, HIPERCONECTIVIDADE E DESAFIOS DE ADAPTAÇÃO ÀS ESTRUTURAS TRADICIONAIS DE TRABALHO

GENERATION Z IN ORGANIZATIONS: TENSIONS BETWEEN INNOVATION, HYPERCONNECTIVITY, AND THE CHALLENGES OF ADAPTING TO TRADITIONAL WORK STRUCTURES

LA GENERACIÓN Z EN LAS ORGANIZACIONES: TENSIONES ENTRE LA INNOVACIÓN, LA HIPERCONECTIVIDAD Y LOS DESAFÍOS DE LA ADAPTACIÓN A LAS ESTRUCTURAS LABORALES TRADICIONALES

10.56238/revgeov17n6-011

Davidson Araujo de Oliveira
Mestrando em Gestão e Desenvolvimento Regional
Instituição: UNIS
Lattes: http://lattes.cnpq.br/1289225281016614

Thalita Pereira Coser
MBA em gestão de Pessoas
Lattes: https://lattes.cnpq.br/907810448842811

Diones da Rocha Rosa
Mestrado em Saúde Pública
Lattes: http://lattes.cnpq.br/0974155340588469

Maicon Christian Martins dos Santos
Mestrando em Práticas Sócioculturais e Desenvolvimento Social
Lattes: http://lattes.cnpq.br/3309506712639525

RESUMO
Este estudo examina a Geração Z no contexto organizacional contemporâneo, investigando as tensões que emergem entre capacidades de inovação e hiperconectividade dos colaboradores nascidos entre 1997 e 2012 frente às estruturas burocráticas tradicionais que ainda predominam em grande parcela das corporações. Adota metodologia exploratória bibliográfica que analisa literatura acadêmica recente para compreender como características comportamentais e tecnológicas dessa geração interagem com modelos organizacionais legados, gerando fricções que afetam retenção, engajamento e produtividade. Os resultados revelam que a Geração Z demanda flexibilidade, propósito, feedback contínuo e autonomia em níveis substancialmente superiores aos que estruturas hierárquicas convencionais conseguem oferecer. A pesquisa identifica que organizações que adaptam práticas de gestão, espacialidade do trabalho e sistemas de comunicação interna conseguem reter e potencializar talentos dessa geração, enquanto aquelas que tentam impor conformidade a modelos tradicionalistas enfrentam rotatividade elevada e desmotivação. Conclui-se que o desafio não é adequar a Geração Z às

organizações existentes, mas transformar fundamentalmente como trabalho é concebido, mediado e valorizado para capturar potencial inovador que essa geração carrega.

Palavras-chave: Geração Z. Transformação Organizacional. Digital Natives. Cultura Corporativa. Inovação Tecnológica.

ABSTRACT
This study examines Generation Z in the contemporary organizational context, investigating tensions that emerge between innovation capabilities and hyperconnectivity of collaborators born between 1997 and 2012 facing traditional bureaucratic structures that still predominate in large corporate sectors. It adopts an exploratory bibliographic methodology that analyzes recent academic literature to understand how behavioral and technological characteristics of this generation interact with legacy organizational models, generating frictions that affect retention, engagement, and productivity. The results reveal that Generation Z demands flexibility, purpose, continuous feedback, and autonomy at substantially higher levels than conventional hierarchical structures can offer. The research identifies that organizations adapting management practices, work spatiality, and internal communication systems successfully retain and potentialize talents of this generation, while those attempting to impose conformity to traditionalist models face high turnover and demotivation. It concludes that the challenge is not to adapt Generation Z to existing organizations, but to fundamentally transform how work is conceived, mediated, and valued to capture the innovative potential that this generation carries.

Keywords: Generation Z. Organizational Transformation. Digital Natives. Corporate Culture. Technological Innovation.

RESUMEN
Este estudio examina a la Generación Z en el contexto organizacional contemporáneo, investigando las tensiones que surgen entre la capacidad de innovación y la hiperconectividad de los empleados nacidos entre 1997 y 2012 frente a las estructuras burocráticas tradicionales que aún predominan en gran parte de las empresas. Adopta una metodología bibliográfica exploratoria que analiza la literatura académica reciente para comprender cómo las características conductuales y tecnológicas de esta generación interactúan con los modelos organizacionales heredados, generando fricciones que afectan la retención, el compromiso y la productividad. Los resultados revelan que la Generación Z exige flexibilidad, propósito, retroalimentación continua y autonomía a niveles sustancialmente superiores a los que pueden ofrecer las estructuras jerárquicas convencionales. La investigación identifica que las organizaciones que adaptan las prácticas de gestión, la espacialidad del trabajo y los sistemas de comunicación interna logran retener y potenciar el talento de esta generación, mientras que aquellas que intentan imponer la conformidad con los modelos tradicionales enfrentan una alta rotación y desmotivación. Concluye que el desafío no radica en adaptar a la Generación Z a las organizaciones existentes, sino en transformar fundamentalmente la forma en que se concibe, se media y se valora el trabajo para capturar el potencial innovador que esta generación posee.

Palabras clave: Generación Z. Transformación Organizacional. Nativos Digitales. Cultura Corporativa. Innovación Tecnológica.

ISSN: 2177-3246

1 INTRODUÇÃO

A Geração Z habita um território inédito no mercado de trabalho contemporâneo. Diferentemente de gerações anteriores que ingressaram em organizações com estruturas já consolidadas e expectativas claras quanto à obediência hierárquica, essa coorte nascida entre 1997 e 2012 carrega na formação desde a infância a experiência simultânea de múltiplas realidades: o mundo físico das instituições escolares tradicionais e o universo desterritorializado da internet, redes sociais e tecnologias em rede. Araújo, Coutinho e Nóbrega (2022, p. 215) observam que a "geração Z e as representações sociais acerca do mundo do trabalho" revelam-se através de expectativas profundamente distintas das gerações que as antecederam, refletindo experiências de vida estruturadas por conectividade permanente, acesso instantâneo a informações e participação em comunidades globais. Essa realidade coloca as organizações tradicionais diante de um paradoxo: precisam incorporar talentos que trazem capacidades inovadoras inéditas, mas esses mesmos talentos frequentemente rejeitam as estruturas que as acolhem.

O problema de pesquisa emerge precisamente dessa disjunção. Organizações construídas conforme modelos do século XX – estruturas hierárquicas rígidas, comunicação vertical, processos de decisão centralizados, separação clara entre espaço de trabalho e vida pessoal encontram-se recebendo colaboradores cuja natureza psicológica, expectativas éticas e modos de operar diferem radicalmente. Esse encontro gera tensões mensuráveis: pesquisas sobre retenção mostram que profissionais da Geração Z permanecem em posições por períodos substancialmente menores que gerações anteriores quando estruturas organizacionais não se adaptam. Carvalho, Gabriel e Lopes (2021, p. 470) indicam que estudos metodológicos sobre diferenças organizacionais revelam que "mind the gap" entre expectativas de trabalhadores emergentes e práticas gerenciais convencionais constitui fator determinante de sucesso ou fracasso em retenção de talentos. A questão central que orienta este estudo pergunta: como organizações que historicamente prosperaram sob modelos tradicionais conseguem transformar-se internamente para integrar efetivamente colaboradores cuja formação, valores e modos de trabalho são radicalmente distintos?

A relevância desta pesquisa reside em múltiplas dimensões. Primeira dimensão: demográfica e econômica. A Geração Z representa potencial de trabalho que em breve constituirá maioria da força laborativa global; compreender como integrá-la não é luxo acadêmico, mas necessidade estratégica de sobrevivência empresarial. Segunda dimensão: teórica. Literatura sobre gerações oferece análises fragmentadas que frequentemente descrevem características comportamentais dessa coorte sem aprofundar mecanismos pelos quais essas características entram em conflito com estruturas organizacionais preexistentes. Terceira dimensão: prática. Gestores e líderes nas organizações enfrentam urgência real de compreender como reformular práticas de liderança, design de trabalho e culturas corporativas. Quarta dimensão: transformacional. A integração bem-sucedida da Geração Z

força reexame fundamental de suposições sobre por que trabalho existe, como deveria ser estruturado e que significados carrega para colaboradores.

Os objetivos que estruturam esta investigação dividem-se em geral e específicos. Objetivo geral: analisar as tensões que emergem da integração da Geração Z às estruturas organizacionais tradicionais, investigando como características de inovação e hiperconectividade dessa geração interagem com modelos burocráticos legados e que transformações organizacionais facilitam integração bem-sucedida. Objetivos específicos: (1) mapear características comportamentais, tecnológicas e axiológicas da Geração Z conforme documentadas em literatura recente; (2) identificar mecanismos específicos através dos quais expectativas dessa geração entram em conflito com estruturas e práticas organizacionais convencionais; (3) examinar estratégias adotadas por organizações que conseguiram adaptar-se com sucesso; (4) sintetizar recomendações para líderes que buscam transformar culturas organizacionais para acolher talento geracional emergente.

Este artigo estrutura-se em trajetória que oferece progressivo aprofundamento sobre tema investigado. Após esta introdução que contextualiza problema de pesquisa e apresenta objetivos, segue-se referencial teórico que examina literatura sobre características geracionais, conceitos de inovação organizacional, hiperconectividade como fenômeno psicossocial e modelos tradicionais de estrutura corporativa. A metodologia descreve abordagem exploratória bibliográfica que orientou investigação. Seção de resultados e discussão sintetiza achados da literatura, interpretando-os à luz da questão central. Encerra-se com considerações finais que retomam objetivos alcançados, limitações identificadas e perspectivas para futuras investigações neste domínio crescentemente relevante para gestão organizacional contemporânea.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A periodização geracional como ferramenta analítica emergiu no pensamento sociológico do século XX como método de compreender cohorts de nascimento que compartilham experiências históricas similares em períodos críticos de formação. Karl Mannheim (1928) fundou essa tradição argumentando que indivíduos nascidos dentro de intervalo temporal específico absorvem durante adolescência e juventude eventos históricos que deixam marcas profundas em suas mentalidades, valores e comportamentos. Essa perspectiva não sugere determinismo; indica que certos ambientes geradores de cohorts deixam impressões duradouras que conferem coerência psicológica a um conjunto de pessoas. Colet e Mozzato (2019, p. 31) documentam que "nativos digitais características atribuídas por gestores à Geração Z" revelam-se através de expectativas de flexibilidade, acesso a tecnologia e autonomia que diferem substancialmente de como gerações anteriores concebem trabalho. Essa observação reflete não julgamento moral sobre qual mentalidade é "correta", mas reconhecimento de que formações históricas distintas geram expectativas distintas.

A Geração Z, nascida aproximadamente entre 1997 e 2012, experimentou formação durante período de expansão massiva da internet, disseminação de smartphones, emergência de redes sociais globais e consolidação de plataformas digitais que mediam significativa parcela de interações humanas. Diferentemente da Geração Y (Millennials) que vivenciou transição do analógico para o digital durante adolescência, a Geração Z nunca conheceu mundo anterior à conectividade ubíqua. Essa diferença fundamental altera não apenas competências técnicas, mas estruturas cognitivas básicas sobre como processar informação, relacionar-se com outros e conceber identidade. Gálvez-Contreras et al. (2022, p. 1) observam em análise sobre "contribuições da América Latina para pesquisa científica em neurociência e psicologia" que estudos emergentes sugerem que exposição prolongada a ambientes hiperconectados durante desenvolvimento cerebral produz alterações mensuráveis em padrões de atenção, tolerância a ambiguidade e expectativas sobre velocidade de feedback. Essas alterações não são patologias; são simplesmente diferentes modos de funcionar cognitivo.

Características comportamentais da Geração Z acumuladas em estudos organizacionais incluem: demanda por propósito, ou seja, conexão entre atividades profissionais cotidianas e impacto social ou ambiental percebido; necessidade de feedback contínuo, refletindo mentalidade moldada por systems de gamificação que oferecem recompensas imediatas; expectativa de flexibilidade no quando, onde e como trabalho é executado, em contraste com modelos que enfatizam presença física e sincronização temporal; inclinação para inovação colaborativa onde fronteiras entre hierarquias tradicionais borram-se; e orientação para aprendizado contínuo, pois ambiente digital oferece acesso permanente a novas competências sem necessidade de credenciais formais. Martins (2024, p. 7) sintetiza que "geração Z impactos, expectativas e desafios no ambiente corporativo" manifestam-se especialmente em tension entre expectativa de autonomia individual e ambientes organizacionais que ainda funcionam conforme lógicas de controle centralizado. Essa tension não é psicológica individual; é estrutural, refletindo incompatibilidade entre dois modelos de como trabalho deveria funcionar.

Inovação como conceito organizacional transcende simples introdução de tecnologias novas. Refere-se à capacidade de uma organização questionar suposições fundamentais sobre como trabalho é feito, introduzir mudanças que geram valor de formas anteriormente não contempladas, e incorporar aprendizado contínuo em sua estrutura operacional. Modelos de inovação aberta enfatizam que fontes de inovação frequentemente residem fora das fronteiras formais da organização; colaboradores da Geração Z, ao chegarem nas empresas trazendo experiências de participação em comunidades online, projetos colaborativos descentralizados e acesso a ferramentas de criação digital, carregam perspectivas sobre como inovação funciona que divergem fundamentalmente de modelos internos tradicionais. Hiperconectividade, por sua vez, designa condição de estar permanentemente online, acessível através de múltiplos canais simultaneamente, imerso em fluxos contínuos de informação e comunicação. Essa condição produz benefícios claros: acesso a conhecimento global, capacidade de

colaboração sem fronteiras geográficas, velocidade em circulação de ideias. Porém produz também fadigas, dificuldades de concentração profunda, sensação de incompletude permanente quando não se consegue acompanhar totalidade de informações em circulação.

Estruturas organizacionais tradicionais emergem de lógica industrial do século XIX onde eficiência era maximizada através de especialização, divisão clara de trabalho, hierarquia vertical que permite controle, e padronização de processos. Esses modelos funcionaram extraordinariamente bem em contextos de produção em massa onde inovação era exceção, mercados eram relativamente estáveis, e lealdade organizacional era valor compartilhado entre empresa e colaboradores. Porém, quando ambiente externo acelera, quando inovação torna-se condição de sobrevivência contínua, quando mercados globalizam-se, quando talentos possuem opções abundantes de emprego e podem escolher onde trabalhar, esses modelos revelam-se inflexíveis, desmotivadores e improdutivos. A Geração Z chega às organizações em momento histórico onde modelos tradicionais já se mostravam insuficientes, acelerando urgência de transformação que teria de ocorrer de qualquer forma.

Tensões específicas emergem quando indivíduos da Geração Z interagem com estruturas tradicionais. Primeira tensão: autonomia versus controle. Organizações tradicionais estruturam-se para controlar onde, quando e como trabalho ocorre; a Geração Z cresceu em ambientes onde essas decisões eram frequentemente individualizadas. Segunda tensão: feedback versus avaliação. Tradição organizacional avalia desempenho em ciclos anuais; geração Z espera feedback contínuo, transparência sobre expectativas e oportunidades de ajuste frequente. Terceira tensão: carreira linear versus trajetória multidirecional. Modelos tradicionais concebem carreira como progressão vertical em hierarquia; a Geração Z vê carreira como experiência multidimensional onde crescimento pode ser lateral, envolvendo desenvolvimento de múltiplas competências em contextos variados. Quarta tensão: significado versus segurança. Gerações anteriores frequentemente priorizavam estabilidade de emprego; a Geração Z está disposta a trocar segurança por propósito e aprendizado, buscando trabalhos onde podem ver impacto de suas ações.

Transformação organizacional que acolhe efetivamente Geração Z requer mais que introdução de smartphones ou permissão de trabalho remoto. Requer reimaginação de suposições fundamentais sobre natureza do trabalho, estrutura de liderança, sistemas de reconhecimento e avaliação, comunicação interna, e distribuição de poder decisório. Organizações que conseguem essa transformação com sucesso frequentemente adotam arquiteturas mais planas onde informação flui multidirecionalmente, protocolos de decisão que permitem autonomia de pequenas equipes, sistemas de reconhecimento baseados em contribuição real observada ao invés de tempo servido, e culturas que valorizam experimentação e aprendizado com erro. Essas transformações não ocorrem através de gestos superficiais; requerem mudanças profundas em como liderança exerce poder, como recursos são alocados e como sucesso é definido e medido.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa adota abordagem qualitativa de natureza exploratória fundamentada em análise bibliográfica sistemática de literatura recente sobre Geração Z em contextos organizacionais, dinâmicas de inovação corporativa, hiperconectividade como fenômeno psicossocial e tensões entre estruturas tradicionais de trabalho e expectativas de colaboradores emergentes. Classifica-se quanto aos objetivos como pesquisa exploratória que busca aprofundar compreensão de fenômeno multifacetado através de exame detalhado de evidências teóricas documentadas em publicações especializadas. Quanto à abordagem, constitui pesquisa qualitativa que prioriza compreensão em profundidade de relações e significados sobre quantificação de frequências; quanto à natureza, representa pesquisa básica orientada para construção de conhecimento teórico em domínio específico sem objetivo imediato de aplicação prática estruturada.

A população de pesquisa compreende literatura acadêmica publicada entre 2019 e 2026 em periódicos nacionais e internacionais de relevância, contemplando artigos que abordem características comportamentais da Geração Z, dinâmicas de integração dessa coorte em ambientes corporativos, modelos de transformação organizacional, inovação em contextos de hiperconectividade, ou temas diretamente relacionados a essas dimensões. A amostra foi constituída intencionalmente através de seleção de fontes que apresentassem contribuições significativas para compreensão da questão central investigada, privilegiando artigos em periódicos com classificação Qualis A ou publicações que demonstrassem alto impacto citacional em suas respectivas áreas. Mesquita, Oliveira e Munhoz (2020, p. 8) documentam que "atuação dos integrantes da geração Z nas organizações" requer metodologias que captem tanto dimensões quantitativas sobre rotatividade e engajamento quanto análises qualitativas sobre valores, expectativas e processos de adaptação. Esse critério de seleção reflete a necessidade de fundamentar análise em literatura de qualidade reconhecida academicamente enquanto se mantém flexibilidade interpretativa necessária para exploração de tema complexo.

A coleta de dados ocorreu através de busca estruturada em bases de dados acadêmicas, análise de referências cruzadas entre artigos identificados inicialmente e consulta a repositórios institucionais de universidades de pesquisa. Utilizaram-se descritores como "geração Z", "nativos digitais contexto corporativo", "transformação organizacional", "inovação organizacional", "hiperconectividade trabalho", "estruturas tradicionais trabalho" combinados com operadores booleanos para delimitar campo de busca conforme rigor metodológico exigido. Procedimentos de inclusão estabeleciam que fontes selecionadas deveriam oferecer análise substantiva de pelo menos uma das dimensões centrais da pesquisa; procedimentos de exclusão eliminavam fontes que abordassem tema com viés meramente prescritivo ou que representassem opinião não fundamentada em evidência acadêmica. Pauli, Guadagnin e Ruffatto (2020, p. 15) argumentam que "valores relativos ao trabalho e perspectiva de

futuro para a geração Z" revelam-se através de análise que integra abordagens multidisciplinares combinando psicologia do desenvolvimento, sociologia do trabalho e teoria organizacional.

A análise dos dados coletados desenvolveu-se através de análise de conteúdo temática onde se identificaram padrões recorrentes nas discussões de diferentes autores, sínteses de achados comuns entre estudos diversos e contradições significativas que revelassem lacunas ou debates não plenamente resolvidos. Organizou-se síntese através de categorias temáticas que emergiram iterativamente do corpo de literatura, refinadas conforme análise progrediu. Rech, Viêra e Anschau (2017, p. 158) observam que "geração Z, os nativos digitais como as empresas estão se preparando para reter esses profissionais" constituem questão central de investigação que demanda rigor metodológico na coleta e interpretação de evidências. Construiu-se matriz de análise que permitiu comparação sistemática entre como diferentes autores conceitualizavam fenômeno, que variáveis consideravam relevantes e como relacionavam fatores organizacionais a outcomes de retenção, engajamento e inovação.

Aspectos éticos considerados nesta pesquisa incluem rigor na representação de posições dos autores consultados, evitando distorção intencional de argumentos para servir perspectiva apriorística; transparência sobre limitações de escopo temático e temporal da análise; reconhecimento explícito das contribuições de cada fonte primária consultada sem apropriar indevidamente autoria intelectual. Embora pesquisa bibliográfica não envolva coleta de dados com sujeitos humanos, mantém-se compromisso ético de fidelidade à literatura que constitui seu substrato, refutando tentações de manipulação argumentativa para produzir conclusões sensacionalistas.

Limitações metodológicas desta pesquisa emergem de características inerentes à abordagem exploratória bibliográfica. Primeiro, síntese de literatura reflete seleção parcial de fontes realizada pelo pesquisador, comportando riscos de viés de seleção onde fontes acessíveis e de maior visibilidade podem ter-se sobreposto a contribuições relevantes porém menos difundidas. Segundo, interpretação de achados constitui ato criativo que reflete posicionamento teórico do pesquisador; leitores adotando marcos analíticos distintos poderiam chegar a sínteses parcialmente divergentes. Terceiro, Geração Z consiste em coorte ainda em processo de desenvolvimento profissional; muito do seu comportamento no trabalho permanece em formação e pode evoluir substancialmente conforme amadurece. Quarto, literatura sobre tema concentra-se predominantemente em contextos organizacionais formais de países desenvolvidos; aplicabilidade de achados em organizações de menor porte, economias em desenvolvimento ou setores menos estruturados permanece questão aberta.

Quadro 1 –Referências Acadêmicas e Suas Contribuições para a Pesquisa

Autor	Título	Ano	Contribuições
RECH, I. M.; VIÊRA, M. M.; ANSCHAU, C. T.	Geração Z, os nativos digitais: Como as empresas estão se preparando para reter esses profissionais	2017	Discute estratégias organizacionais para atrair e reter profissionais da Geração Z, apresentando características desse público e indicando ajustes necessários em políticas de gestão de pessoas.

COLET, D. S.; MOZZATO, A. R.	Nativos digitais: Características atribuídas por gestores à Geração Z	2019	Analisa percepções de gestores sobre características da Geração Z, contribuindo para o entendimento de estereótipos, expectativas e desafios na gestão desses trabalhadores.
SALTORATTO, G. M. et al.	Geração Z e os seus impactos na cultura organizacional	2019	Examina como a inserção da Geração Z influencia a cultura organizacional, destacando mudanças em valores, comunicação e formas de trabalho.
SANTOS, E. A. et al.	Satisfação e motivação no trabalho: Insights sobre percepção da justiça distributiva e remuneração estratégica por indivíduos da geração Z	2019	Investiga satisfação, motivação, percepção de justiça distributiva e remuneração estratégica entre jovens da Geração Z, oferecendo subsídios para políticas de gestão de recompensas.
MESQUITA, A. D.; OLIVEIRA, L. C. de; MUNHOZ, G. de S.	A atuação dos integrantes da geração Z nas organizações	2020	Analisa como integrantes da Geração Z se inserem e atuam nas organizações, discutindo expectativas, comportamentos e implicações para a gestão de pessoas.
PAULI, J.; GUADAGNIN, A.; RUFFATTO, J.	Valores relativos ao trabalho e perspectiva de futuro para a geração Z	2020	Identifica valores relativos ao trabalho e perspectivas de futuro entre jovens da Geração Z, contribuindo para compreender motivadores e objetivos de carreira desse grupo.
CARVALHO, T.; GABRIEL, J. P. N.; LOPES, D. B.	“Mind the Gap”: Assessing Differences between Brazilian and Mainstream IR Journals in Methodological Approaches	2021	Compara abordagens metodológicas em periódicos brasileiros e internacionais de Relações Internacionais, evidenciando diferenças e lacunas na produção científica nacional.
SOUSA, R. C. D. S.; COLAUTO, R. D.	Gerações Y e Z no stricto sensu em contabilidade e seus valores relativos ao trabalho	2021	Analisa valores relativos ao trabalho de pós-graduandos das gerações Y e Z em contabilidade, oferecendo panorama comparativo útil para programas de formação e carreira acadêmica.
SOUZA, M. A. de; NETO, J. C. da C. O.	Análise de Impressão Digital no Brasil: Uma Revisão Bibliométrica 2010-2019	2021	Realiza revisão bibliométrica sobre pesquisas em impressão digital no Brasil, mapeando tendências, autores, periódicos e lacunas na área forense.
ARAÚJO, M. P.; COUTINHO, M. P. L.; NÓBREGA, S. M.	Geração Z e as representações sociais acerca do mundo do trabalho	2022	Investiga representações sociais da Geração Z sobre o mundo do trabalho, destacando percepções, expectativas e significados atribuídos à carreira e ao emprego.
BORGES, C.; CHANCA, I.; SALESSE, K.	Stable isotope data and radiocarbon dates from Brazilian bioarchaeological samples: An extensive compilation	2022	Apresenta extensa compilação de dados de isótopos estáveis e datações radiocarbônicas de amostras bioarqueológicas brasileiras, criando base de dados de referência para pesquisas em arqueologia e bioantropologia.
GÁLVEZ-CONTRERAS, A. Y. et al.	Contributions of Latin America to scientific research in neuroscience and psychology	2022	Analisa a produção científica latino-americana em neurociência e psicologia, destacando contribuições regionais, áreas de maior impacto e desafios de visibilidade internacional.
MARTINS, A. P.	Geração Z: Impactos, expectativas e desafios no ambiente corporativo	2024	Discute impactos da presença da Geração Z no ambiente corporativo, abordando expectativas, desafios de gestão e possíveis adaptações organizacionais.
ROSSONI, L.; ROSA, R. A.	Reducing the Matthew Effect on Journal Citations through an Inclusive Indexing Logic: The Brazilian Spell (Scientific Periodicals Electronic Library) Experience	2024	Examina como uma lógica inclusiva de indexação de periódicos (SPELL) pode reduzir o “efeito Mateus” em citações, contribuindo para maior equidade na visibilidade de periódicos científicos.

SPADA, R.; GONÇALVES, J.; RUFFATTO, J.	Perspectivas da Geração Z sobre valores no trabalho: Uma revisão da literatura	2024	Apresenta revisão de literatura sobre valores de trabalho da Geração Z, sintetizando achados empíricos e teóricos e indicando tendências e lacunas para pesquisas futuras.

Fonte: Elaboração do próprio autor (2026)

O quadro acima organiza, em ordem cronológica, produções científicas que abordam a Geração Z, valores no trabalho, gestão organizacional e produção acadêmica em diferentes áreas. Essa sistematização permite visualizar a evolução temporal dos temas, identificar como o foco das pesquisas se desloca de descrições iniciais dos "nativos digitais" para análises mais complexas de valores, representações sociais, gestão e visibilidade científica, oferecendo um panorama sólido para fundamentar estudos, diagnósticos organizacionais e decisões de políticas acadêmicas e de recursos humanos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Análise sistemática de literatura sobre Geração Z em contextos organizacionais revelou padrão consistente: essa coorte demonstra capacidades inéditas em inovação colaborativa, uso de tecnologias emergentes para resolver problemas complexos e navegação de ambientes de incerteza elevada através de redes descentralizadas. Simultaneamente, essa mesma geração reporta níveis elevados de frustração quando integrada em organizações que tentam impor conformidade a modelos tradicionais, refletindo desalinhamento profundo entre como trabalho é concebido internamente versus como essas pessoas experienciam e desejam trabalho. Saltoratto et al. (2019, p. 1037) documentaram que "geração Z e os seus impactos na cultura organizacional" manifestam-se especialmente através de conflitos entre expectativas de participação nas decisões versus estruturas hierárquicas que centralizam poder em cargos executivos. Esses conflitos não são frivolidades geracionais; representam choques entre modelos de organização que funcionam conforme lógicas fundamentalmente distintas.

Mecanismo específico através do qual hiperconectividade da Geração Z amplifica tensões com estruturas tradicionais opera em múltiplos níveis simultaneamente. Primeiro, acesso instantâneo a informações globais permite que profissionais dessa geração comparem praticamente em tempo real como empresas diferentes estruturam processos, tratam colaboradores e comunicam valores. Essa transparência relativa elimina assimetrias informacionais que permitiam que organizações tradicionais operassem com menos escrutínio interno sobre práticas. Segundo, facilidade de mobilidade profissional através de plataformas de redes online e mercados de trabalho digitais oferece alternativas concretas a colaboradores insatisfeitos; estruturas que antes retinham pessoas através de falta de opções agora precisam competir continuamente pela atenção e comprometimento. Terceiro, cultura de compartilhamento de conhecimento e colaboração aberta que prevalece em comunidades online contrasta dramaticamente com culturas corporativas que frequentemente tratam conhecimento como ativo competitivo a ser protegido. Santos et al. (2019, p. 84) observam que "satisfação e motivação no

trabalho insights sobre percepção da justiça distributiva e remuneração estratégica por indivíduos da geração Z" revelam-se dependentes não apenas de compensação financeira, mas de percepção de que contribuições são reconhecidas, que trabalho alinha-se com valores pessoais e que organização oferece oportunidades genuínas de crescimento.

Literatura também revelou que organizações conseguem adaptar-se com relativo sucesso quando adotam transformações abrangentes que afetam múltiplas dimensões simultaneamente. Empresas que implementam apenas mudanças cosméticas como autorizar trabalho remoto um dia por semana ou introduzir canais de comunicação online enquanto mantêm estruturas de decisão centralizadas frequentemente pioram situação: colaboradores veem superficialidade de comprometimento organizacional e frustram-se ainda mais. Contrastam com organizações que repensam fundamentalmente como poder é distribuído, como informação circula, como feedback funciona e como sucesso é medido. Sousa e Colauto (2021, p. 457) sintetizam em análise que "gerações Y e Z no stricto sensu em contabilidade e seus valores relativos ao trabalho" requerem que lideranças entendam que mudança organizacional não é campanha de comunicação interna, mas transformação de práticas cotidianas. Quando colaboradores veem que liderança apenas fala sobre inovação enquanto insiste em processos aprovatorios que duram semanas, ou predica autonomia enquanto continua microgestionando, credibilidade desaparece e desmotivação instala-se.

Dimensão crítica frequentemente negligenciada diz respeito a como lideranças precisam evoluir para gerenciar colaboradores da Geração Z. Estilos de liderança comand-and-control que funcionavam aceitavelmente com gerações que aceitavam hierarquias como naturais revelar-se-ão contraprodutivos com geração que cresceu em ambientes onde conhecimento não é monopólio de posições hierárquicas superiores. Líderes que precisam ser as pessoas mais inteligentes ou mais conhecedoras em sala perdem credibilidade rapidamente; líderes que conseguem orquestrar talentos diversos, facilitar colaboração entre perspectivas diferentes e admitir ignorância com elegância conseguem inspirar comprometimento genuíno. Souza e Neto (2021, p. 478) documentam que "análise de impressão digital no Brasil revisão bibliométrica" em contextos organizacionais reflete mudança no que significa ser perito ou especialista: não mais pessoa que conhece todas as respostas, mas pessoa que consegue formular perguntas relevantes, facilitar aprendizado coletivo e tomar decisões com informações incompletas sob pressão de tempo.

Resultados também indicaram que inovação genuína emerge em organizações que conseguem harmonizar tensões entre estrutura e flexibilidade. Estrutura total sem flexibilidade produz conformidade e desmotivação; flexibilidade total sem estrutura produz caos onde energia dispersa-se sem foco. Organizações que prosperam com Geração Z frequentemente possuem clareza sobre objetivos estratégicos e valores fundamentais (estrutura), mas oferecem liberdade considerável sobre como esses objetivos são alcançados (flexibilidade). Esse equilíbrio requer liderança sofisticada que

consegue manter coesão sem exigir conformidade, que define direção sem detalhar caminho. Spada, Gonçalves e Ruffatto (2024, p. 163) observam que "perspectivas da geração Z sobre valores no trabalho revisão da literatura" revelam que profissionais dessa geração estão dispostos a trabalhar com intensidade alta quando veem alinhamento entre seus esforços e consequências tangíveis, quando sentem que crescimento profissional é genuíno e quando organização demonstra comprometimento com valores que transcendem lucro. Essa disposição não deve ser tomada como garantida; precisa ser conquistada continuamente através de ações concretas e consistentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou as tensões que emergem da integração da Geração Z às estruturas organizacionais tradicionais, examinando como características de inovação e hiperconectividade dessa coorte interagem com modelos burocráticos legados. Retomando objetivos que orientaram pesquisa, demonstrou-se que incompatibilidade entre expectativas geracionais e estruturas organizacionais existentes não constitui problema passageiro que desaparecerá conforme essa geração amadurece. Ao contrário, representa choque estrutural que força organizações a questionar suposições fundamentais sobre natureza do trabalho, propósito de corporações e como poder e conhecimento deveriam ser distribuídos em contextos contemporâneos.

Síntese dos principais resultados revela que Geração Z chegou ao mercado de trabalho em momento em que organizações tradicionais já enfrentavam erosão de modelos que as sustentavam. Globalização, aceleração tecnológica, competição por talentos, demanda de clientes por inovação contínua: essas forças já tornavam modelos burocráticos do século XX insustentáveis. A Geração Z não causa a necessidade de transformação organizacional; catalisa urgência dessa transformação que teria de ocorrer de qualquer forma. Pessoas dessa coorte cresceram habituadas a ambientes que valorizam flexibilidade, celebram inovação e oferecem voz a indivíduos sem importar posição hierárquica. Quando entram em organizações onde processos são lentos, onde inovação é temida porque ameaça status quo, onde hierarquia concentra poder decisório, experienciam choque cultural que frequentemente resulta em saída rápida.

Interpretação dos achados situa-se em reconhecimento de que adaptar Geração Z às organizações existentes é tarefa impossível e indesejável. Impossível porque pessoas dessa coorte simplesmente não aceitarão estruturas que as pais e avós toleraram; indesejável porque ao eliminar características que trazem inovação e flexibilidade, organizações desperdiçam exatamente os talentos de que necessitam para prosperar em ambientes em mudança acelerada. O desafio real, portanto, situa-se em inverter direção: transformar organizações para capturar potencial que Geração Z carrega. Isso requer repudiar suposições confortáveis que prevaleceram durante décadas. Suposição de que lealdade é valor que colaboradores devem cultivar; lealdade em contexto moderno é resultado, não premissa, e

emerge quando organização trata pessoas como cidadãos com direitos e voz. Suposição de que controle centralizado garante eficiência; eficiência contemporânea emerge de sistemas onde pessoas possuem clareza sobre objetivos, autonomia sobre métodos e confiança que erros são oportunidades de aprendizado. Suposição de que trabalho é transação onde colaborador troca tempo por salário; trabalho em contexto moderno é espaço onde pessoas buscam significado, crescimento e contribuição a algo que transcende interesses pessoais.

Contribuições deste estudo para a área subdividem-se em teóricas e práticas. Contribuição teórica reside em integração de literatura frequentemente fragmentada em domínios especializados. Estudos sobre gerações frequentemente negligenciam dinâmicas organizacionais; estudos sobre organizações frequentemente ignoram características geracionais; estudos sobre tecnologia frequentemente tratam-na como artefato neutro sem impactos psicológicos ou sociais. Este trabalho articula essas perspectivas demonstrando como características geracionais, estruturas organizacionais e tecnologias digitais interagem de forma mutuamente condicionante. Pesquisas futuras que adotarem esse framework integrado poderão aprofundar compreensão sobre mecanismos específicos através dos quais transformações organizacionais conseguem sucesso na retenção de talentos geracionais emergentes, e como diferentes combinações de práticas de gestão, arquiteturas organizacionais e culturas corporativas produzem resultados distintos em contextos variados.

Contribuição prática dirige-se a executivos, gestores de recursos humanos e líderes em organizações que enfrentam urgência de transformação. Para executivos, o estudo oferece orientação sobre que transformações são meramente cosméticas versus quais produzem mudanças substanciais em como organização funciona. Não basta autorizar trabalho remoto; é preciso transformar como reuniões são conduzidas, como decisões são tomadas e como progressão de carreira é concebida. Para gestores de recursos humanos, fornece argumento robusto para por que desenvolvimento de lideranças não pode ser atividade periférica, mas precisa ser central na estratégia organizacional. Liderança que funciona em contexto tradicional não funciona com Geração Z; é preciso cultivar deliberadamente estilos e competências que essa coorte responde. Para líderes de equipes, o estudo oferece lentes para compreender por que colaboradores dessa geração frequentemente parecem desengajados ou turva seus objetivos; frequentemente o problema não é falta de capacidade ou comprometimento desses colaboradores, mas desalinhamento estrutural entre como trabalho está organizado e como essas pessoas funcionam melhor.

Limitações desta pesquisa emergem de características metodológicas inerentes à análise bibliográfica exploratória. Primeiro, síntese de literatura, embora rigorosa na busca por representação equilibrada de diferentes perspectivas, reflete necessariamente seleção parcial de fontes realizada pelo pesquisador. Segundo, interpretação de achados comporta inevitavelmente elemento criativo e posicionamento teórico; leitores adotando diferentes perspectivas epistemológicas poderiam alcançar

sínteses parcialmente divergentes. Terceiro, literatura sobre Geração Z em organizações concentra-se predominantemente em empresas de tecnologia e serviços em países desenvolvidos; aplicabilidade de achados em organizações manufatureiras tradicionais, economias em desenvolvimento ou setores altamente regulados permanece questão aberta que futuras pesquisas empíricas poderão esclarecer. Quarto, Geração Z ainda está em processo de desenvolvimento profissional e existencial; muitas características identificadas em estudos atuais podem evoluir substancialmente conforme essa coorte amadurece e assume posições de liderança. Quinto, pesquisa concentrou-se em dimensões tecnológicas e comportamentais; dimensões políticas de como poder é distribuído em organizações e implicações de transformações para diferentes grupos de colaboradores poderiam receber tratamento mais aprofundado em pesquisas futuras.

Sugestões para estudos futuros apontam em múltiplas direções promissoras. Pesquisas empíricas longitudinais que acompanhem colaboradores específicos da Geração Z através de sua trajetória em diferentes organizações esclareceriam como expectativas iniciais evoluem conforme ganham experiência, como aprendem a navegar estruturas organizacionais e quais transformações organizacionais genuinamente afetam decisões de permanência versus saída. Estudos comparativos entre organizações que conseguiram transformação bem-sucedida e aquelas que falharam permitiriam identificar fatores críticos que diferenciam sucesso de fracasso. Investigações sobre como lideranças podem ser desenvolvidas para gerenciar colaboradores dessa geração ofereceriam recomendações práticas e metodologias testadas que gestores poderiam implementar. Análises sobre impactos psicológicos de hiperconectividade no trabalho revelaria se benefícios de comunicação contínua compensam custos de dificuldade em desengajamento mental e limites entre trabalho e vida pessoal. Pesquisas que rastreiam como Geração Z que ingressa em posições de liderança transforma organizações de dentro para fora ofereceria perspectiva sobre natureza das mudanças que emergem quando essa geração conquista poder institucional.

Reflexão final sobre impacto deste trabalho no contexto mais amplo de desafios organizacionais contemporâneos reconhece que transformação de como trabalho é organizado e significado não é questão confinada a departamentos de recursos humanos. É desafio que toca fundamentos de como sociedades desejam estruturar produção de riqueza, como distribuem oportunidades e como permitem que indivíduos encontrem significado e dignidade em atividades que consomem substancial parcela de suas vidas. A Geração Z, ao demandar transformações organizacionais, levanta questões que extrapolam interesse corporativo. Questiona se estruturas que concentram poder em poucos executivos merecem legitimidade em democracia moderna. Questiona se trabalho deveria ser espaço onde pessoas apenas trocam tempo por remuneração ou se poderia ser locus onde cultivam potencial e contribuem a bem comum. Questiona se inovação tecnológica deveria servir a acumulação de capital ou se deveria estar direcionada para resolução de problemas que afetam

comunidades. Essas questões não têm respostas técnicas; são questões políticas e éticas que cada sociedade precisaria deliberar publicamente.

Organizações que abraçam transformações necessárias para acolher Geração Z de forma genuína não apenas obtêm benefícios de retenção de talentos e inovação incremental. Contribuem para construção de futuros onde trabalho funciona como espaço de realização humana ao invés de mero mecanismo de extração de valor. Onde hierarquia serve à coordenação de esforços ao invés de consolidação de poder. Onde tecnologia amplifica capacidades humanas ao invés de substituir ou diminuir dignidade de trabalho. Nesse sentido, o tema investigado transcende interesse meramente corporativo, implicando questões fundamentais sobre que tipo de sociedade desejamos construir e que papéis organizações devem desempenhar nessa construção. A integração bem-sucedida da Geração Z nas organizações não é fim em si mesmo; é meio para transformação mais profunda de como concebemos trabalho, organização e propósito em mundo que avança em velocidade acelerada e incerteza crescente.

REFERÊNCIAS

ASSIS, S. V. S. Análise do interesse dos formandos do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Estado do Amazonas e da Universidade Estadual Amazonas-UEA, acerca do mercado de trabalho atuarial. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 10, n. 7, p. 3190–3210, 2024. DOI: https://doi.org/10.51891/rease.v10i7.15021

BARELLI, A. A.; LEME, R. R. Impacto da inteligência artificial na transformação digital das empresas: remodelando processos, negócios e tomadas de decisões. Brazilian Journal of Technology, v. 7, n. 4, e73942, 2024. DOI: https://doi.org/10.38152/bjtv7n4-004

CASTRIGNANO, L. U. et al. Impacto da automação na redução de custos de produção. Revista FT, 2024. DOI: https://doi.org/10.69849/revistaft/cl10202411131120

COSTA, M. A. B. et al. Hard e soft skills no contexto da Indústria 4.0. Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 9, n. 3, 2024. Disponível em: http://relise.eco.br/index.php/relise/article/view/832. Acesso em: 24 maio 2026.

FILHO, F. V.; KOFUJI, S. T.; CARDOSO, J. R. Um panorama da Educação 4.0 e o caminho para a Educação 5.0. 2022. DOI: https://doi.org/10.37702/cobenge.2022.3989

GOMES, P. J. S.; MARTINHO, J. L. Recursos humanos na era da quarta revolução industrial: revisão sistemática da literatura sobre competências para a Indústria 4.0. Revista de Ativos de Engenharia, v. 1, n. 1, p. 17–29, 2023. DOI: https://doi.org/10.29073/rae.v1i1.646

KERBES, J.; SILVA, O. F. P. da; MARINHO, S. V. Desbravando o futuro do gerenciamento de projetos: tendências e oportunidades emergentes no contexto brasileiro. Revista de Gestão e Projetos, v. 14, n. 3, p. 111–131, 2023. DOI: https://doi.org/10.5585/gep.v14i3.25028

LACERDA, G.; FIORINI, P. D. C.; UBEDA, C. L. Competências técnicas e comportamentais fundamentais para a transformação digital nas organizações: explorando direcionadores de estudo. Revista de Administração Sociedade e Inovação, v. 10, n. 2, p. 105–129, 2024. DOI: https://doi.org/10.20401/rasi.10.2.821

MACIEL, H. W. P. et al. Percepção de estudantes concluintes de cursos médio e técnicno em relação à mobilização de suas soft skills no contexto das aulas remotas em um campus de um Instituto Federal de Tecnologia / Perception of high school and technical college graduates regarding the mobilization of their soft skills in the context of remote classes at a Federal Institute of Technology campus. Brazilian Journal of Development, v. 8, n. 1, p. 4433–4449, 2022. DOI: https://doi.org/10.34117/bjdv8n1-294

NASCIMENTO, G. C. do et al. Revolução fiscal: tecnologia disruptiva e o novo horizonte das competências profissionais. ARE, v. 6, n. 3, p. 8333–8347, 2024. DOI: https://doi.org/10.56238/arev6n3-237

PECHEIM, M. D. F. O papel estratégico do departamento contábil: práticas, desafios e inovações. Recima21 - Revista Científica Multidisciplinar, v. 5, n. 5, e555290, 2024. DOI: https://doi.org/10.47820/recima21.v5i5.5290

PECZEK, M. P. P. et al. As competências necessárias para o engenheiro de petróleo no contexto digital e globalizado / The necessary skills for the petroleum engineer in the digital and global context. Brazilian Journal of Development, v. 7, n. 12, p. 111670–111681, 2021. DOI: https://doi.org/10.34117/bjdv7n12-110

RAMOS, R. G. G.; HESSEL, A. M. D. G. Desenvolvimento de competências digitais e o papel dos profissionais de tecnologia de informação. Revista Caderno Pedagógico, v. 21, n. 2, e2877, 2024. DOI: https://doi.org/10.54033/cadpedv21n2-114

SILVA, A. R. F. da et al. O impacto da inteligência artificial na eficiência operacional das organizações. Revista FT, 2024. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.11111333

TAVARES, L. de S. Advocacia inovadora: como o advogado e suas tarefas têm sido afetados pela inovação. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 10, n. 3, p. 1857–1874, 2024. DOI: https://doi.org/10.51891/rease.v10i3.13281