

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DE CIDADE TIRADENTES
CURSO DE NÍVEL MÉDIO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

**RECURSOS HUMANOS: UMA ANÁLISE DO ENFRENTAMENTO DA GERAÇÃO
Z DIANTE DOS CHOQUES INTERGERACIONAIS**

Giovana Lemos Da Silva¹
Guilherme Amorim Da Costa²
Larissa Almeida De Nascimento³
Madyson Quenta Fernandez⁴
Maria Clara Costa Dias⁵
Marianny Patrício Rocha⁶

Resumo: Este artigo tem como objetivo analisar os impactos da convivência intergeracional no ambiente de trabalho, com ênfase na inserção e no comportamento da geração Z, a escolha do nosso tema se justifica pelo crescimento do protagonismo dessa geração no mercado profissional e pelos desafios ocorridos das divergências de valores, comportamentos e estilos de comunicação entre diferentes faixas etárias. O estudo propõe conscientizar os jovens da geração Z sobre a importância de adotar uma postura profissional proativa, respeitosa e colaborativas, a fim de minimizar conflitos e favorecer a integração com profissionais mais experientes. Fundamental para pesquisas acadêmicas e análise sociológicas, o artigo busca contribuir para a construção de um ambiente organizacional mais harmonioso, inclusivo e produtivo.

Palavras-chaves: gerações; mercado de trabalho; recursos humanos.

**HUMAN RESOURCES: AN ANALYSIS OF GENERATION Z'S RESPONSE TO
INTERGENERATIONAL CONFLICTS**

¹Giovana Lemos Da Silva – E-mail: Giovana.silva535@etec.sp.gov.br

²Guilherme Amorim Da Costa – E-mail: Guilherme.costa323@etec.sp.gov.br

³Larissa Almeida De Nascimento – E-mail: Larissa.nascimento191@etec.sp.gov.br

⁴Madyson Quenta Fernandez -- E-mail: Madyson.fernandez@etec.sp.gov.br

⁵Maria Clara Costa Dias – E-mail: Maria.dias266@etec.sp.gov.br

⁶Marianny Patrício Rocha – E-mail: Marianny.rocha@etec.sp.gov.br

Abstract: This article aims to analyze the impacts of intergenerational coexistence in the workplace, with emphasis on the inclusion and behavior of Generation Z. The choice of this topic is justified by the growing prominence of this generation in the professional market and by the challenges arising from differences in values, behaviors, and communication styles among different age groups. The study seeks to raise awareness among Generation Z youth about the importance of adopting a proactive, respectful, and collaborative professional posture in order to minimize conflicts and promote integration with more experienced professionals. Essential for academic research and sociological analysis, the article aims to contribute to the development of a more harmonious, inclusive, and productive organizational environment.

Keywords: generations; labor market; human resources.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o ambiente corporativo passou por transformações significativas, impulsionadas por avanços tecnológicos, pela entrada de novas gerações no mercado de trabalho. Entre essas gerações, destaca-se a Geração Z, formada por jovens nascidos a partir da metade da década de 1990, que cresceram em um mundo altamente digital e inesperada. Esse cenário trouxe uma convivência ao ambiente profissional, onde diferentes gerações — como os Baby Boomers, a Geração X, Geração Y e agora a Geração Z — compartilham espaços e funções. Embora essa diversidade represente uma oportunidade de troca de experiências e de inovação, também impõe desafios relevantes, já que as diferenças de valores, expectativas e relações sem autoridade no ambiente corporativo pode gerar conflitos e dificuldades na integração das equipes.

Nesse contexto, o papel do setor de Recursos Humanos (RH) torna-se fundamental, uma vez que é ele quem deve atuar como mediador estratégico entre os diferentes perfis geracionais. Cabe ao RH desenvolver políticas e práticas que favoreçam a integração, promovendo treinamentos que estimulem a empatia, a colaboração e o respeito às diferenças, além de adotar formas de comunicação inclusivas que garantam

¹Giovana Lemos Da Silva – E-mail: Giovana.silva535@etec.sp.gov.br

²Guilherme Amorim Da Costa – E-mail: Guilherme.costa323@etec.sp.gov.br

³Larissa Almeida De Nascimento – E-mail: Larissa.nascimento191@etec.sp.gov.br

⁴Madysen Quenta Fernandez -- E-mail: Madysen.fernandez@etec.sp.gov.br

⁵Maria Clara Costa Dias – E-mail: Maria.dias266@etec.sp.gov.br

⁶Marianny Patrício Rocha – E-mail: Marianny.rocha@etec.sp.gov.br

a valorização de todos os profissionais. O RH também pode estimular programas de mentoria que permitam a troca de experiências entre colaboradores mais experientes e aqueles que dominam as ferramentas digitais, criando uma via de aprendizado mútuo. Ao revisar práticas de reconhecimento, benefícios e promover uma cultura de feedback contínuo, o setor contribui para que as necessidades de cada geração sejam equilibradas, evitando tensões desnecessárias.

Dessa forma, a construção de um ambiente corporativo mais colaborativo, inclusivo e produtivo depende não apenas da habilidade individual de gestores e colaboradores em lidar com as diferenças, mas sobretudo da atuação estratégica do RH. Ao assumir o papel de aproximar gerações, o RH transforma potenciais conflitos em oportunidades de crescimento coletivo, inovação e fortalecimento da cultura organizacional. Diante desse contexto foi elaborado a seguinte pergunta norteadora:

Quais estratégias podem ser adotadas para lidar com conflitos entre as gerações mais antigas até as mais atuais no mercado de trabalho? O objetivo geral deste objeto de estudo é investigar os conflitos geracionais no ambiente de trabalho, compreendendo suas origens, manifestações e impactos na dinâmica organizacional.

1. Identificar as principais causas de conflitos entre gerações no ambiente de trabalho.

2. Analisar como os conflitos geracionais influenciam a comunicação, a produtividade e o clima organizacional.

3. Verificar empresas que conseguiram promover uma boa convivência entre diferentes gerações, com foco em ações de integração, empatia e respeito mútuo.

A Geração Z, composta por indivíduos nascidos entre 1990 e 2009, é completamente conectada à tecnologia e apresenta traços como a preferência por ambientes dinâmicos, resistência a rotinas rígidas e valorização da diversidade. Apesar de ser vista como individualista e indisciplinada por algumas gerações, a Geração Z é, de fato, formada por pessoas colaborativas, comprometidas e exigentes. A Lei MTE Nº 3.544/2023, que requer a contratação de jovens de 14 a 24 anos, destacou a necessidade

¹Giovana Lemos Da Silva – E-mail: Giovana.silva535@etec.sp.gov.br

²Guilherme Amorim Da Costa – E-mail: Guilherme.costa323@etec.sp.gov.br

³Larissa Almeida De Nascimento – E-mail: Larissa.nascimento191@etec.sp.gov.br

⁴Madyson Quenta Fernandez -- E-mail: Madyson.fernandez@etec.sp.gov.br

⁵Maria Clara Costa Dias – E-mail: Maria.dias266@etec.sp.gov.br

⁶Marianny Patrício Rocha – E-mail: Marianny.rocha@etec.sp.gov.br

de as empresas se adaptarem a essa nova situação, tendo em vista, dificuldades em lidar com os desafios particulares dessa faixa etária, como a gestão de críticas e demandas. Na sabedoria das diferenças entre gerações, a fim de fomentar ambientes corporativos ultimamente os conflitos foram elaborados as seguintes hipóteses:

I. A empatia, a escuta ativa e o reconhecimento das particularidades de cada geração reduzem os conflitos geracionais no ambiente de corporativo.

II. O diálogo intergeracional e o respeito mútuo contribuem para a construção de um clima organizacional mais positivo, colaborativo e inclusivo.

III. A integração entre gerações, quando bem conduzida, fortalece a coesão da equipe e prepara a organização para os desafios modernos.

2. EVOLUÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

A área de Recursos Humanos (RH), como a conhecemos atualmente, só tomou forma no início do século XX, inicialmente conhecida por Relações Industriais, naquele período, as empresas enfrentavam um alto volume de trabalhadores nas fábricas e então estabeleceram um departamento para gerenciar a contratação, demissão e remuneração — e se tornou uma área administrativa para cuidar dos funcionários. Com o passar do tempo, especialmente após a Segunda Guerra Mundial, esse departamento se transformou e passou a ser chamado de Recursos Humanos, assumindo responsabilidades maiores, como o desenvolvimento dos funcionários, avaliação de desempenho e elaboração de planos de carreira. Na década de 1990, o Recursos Humanos se estabeleceu como um setor mais estratégico nas empresas, focado em buscar talentos, incentivar equipes e promover a integração.

2.1 Períodos Geracionais

O termo gerações diz respeito a grupos de indivíduos nascidos em períodos históricos específicos que vivenciam experiências culturais, sociais e tecnológicas parecidas, formando valores, comportamentos e visões de mundo semelhantes. Cada

¹Giovana Lemos Da Silva – E-mail: Giovana.silva535@etec.sp.gov.br

²Guilherme Amorim Da Costa – E-mail: Guilherme.costa323@etec.sp.gov.br

³Larissa Almeida De Nascimento – E-mail: Larissa.nascimento191@etec.sp.gov.br

⁴Madyson Quenta Fernandez -- E-mail: Madyson.fernandez@etec.sp.gov.br

⁵Maria Clara Costa Dias – E-mail: Maria.dias266@etec.sp.gov.br

⁶Marianny Patrício Rocha – E-mail: Marianny.rocha@etec.sp.gov.br

geração é afetada pelos eventos que moldaram sua infância e juventude, como crises financeiras, progressos tecnológicos ou movimentos sociais, o que tem um impacto direto na maneira como se relaciona com o mundo e com outras pessoas. No ambiente empresarial, entender essas diferenças entre gerações é fundamental, pois cada grupo tem expectativas diferentes em relação ao trabalho, à carreira e às interações pessoais. As gerações mais analisadas no contexto organizacional são os Baby Boomers (1946–1964), conhecidos por sua intensa ética de trabalho e lealdade; a Geração X (1965–1980), que prioriza a autonomia e o equilíbrio entre “As relações interpessoais são parte importante na construção da nossa personalidade. Sem o outro não existe o eu. Apesar das dificuldades, muito há a ganhar na interação entre diferentes gerações” (FERREIRA, 2014, p.1; LEMOS, 2017, p. 6).

Para uma convivência harmoniosa e uma gestão eficiente no ambiente corporativo, é essencial entender as particularidades e os valores de cada geração. Apesar de a interação entre gerações distintas trazer dificuldades, como desentendimentos e resistência a novas lideranças, ela também proporciona chances para aprendizado, inovação e fortalecimento dos times. Táticas de gestão, particularmente por meio do RH, que enfatizem a empatia, a comunicação transparente e a valorização das diferenças, são fundamentais para converter essa diversidade em uma vantagem competitiva, fomentando relações interpessoais saudáveis e ambientes de trabalho mais cooperativos e eficientes.

2.2 Gestão de pessoas

Gestão de Pessoas não é apenas uma função administrativa, mas um pilar, em sua essência, é a administração de recursos humanos; ela se caracteriza como a arte de cultivar o potencial humano dentro das organizações. Que acontece em um processo contínuo de valorização e desenvolvimento dos colaboradores, promovendo um ambiente onde o desenvolvimento profissional é incentivado. Seu foco principal consiste

¹Giovana Lemos Da Silva – E-mail: Giovana.silva535@etec.sp.gov.br

²Guilherme Amorim Da Costa – E-mail: Guilherme.costa323@etec.sp.gov.br

³Larissa Almeida De Nascimento – E-mail: Larissa.nascimento191@etec.sp.gov.br

⁴Madysen Quenta Fernandez -- E-mail: Madysen.fernandez@etec.sp.gov.br

⁵Maria Clara Costa Dias – E-mail: Maria.dias266@etec.sp.gov.br

⁶Marianny Patrício Rocha – E-mail: Marianny.rocha@etec.sp.gov.br

em equilibrar as expectativas e os objetivos de cada colaborador com as metas estratégicas da empresa, buscar um equilíbrio favorável é fundamental entre o bom desempenho e o bem-estar genuíno de cada um. E isso é essencial para a construção de equipes não só produtivas, mas também unidas e felizes, e para a construção de um ambiente de trabalho verdadeiramente saudável e motivador.

2.3 Conceito da geração no mercado de trabalho

O conceito de geração tem sido um tema de debate para a construção social do tempo, e saúde mental, tem sido uma das categorias mais influentes não só no debate teórico, mas também no impacto público das pesquisas sobre juventude.

Segundo (MANNHEIM, 1952, p.103):

“Estes foram produtos específicos capazes de produzir mudanças sociais da colisão entre o tempo biográfico e o tempo histórico. Ao mesmo tempo, as gerações podem ser consideradas o resultado de descontinuidades históricas e, portanto, de mudanças. Em outras palavras: o que forma uma geração não é uma data de nascimento comum a ‘demarcação geracional’ é algo ‘apenas potencial’”

Mesmo que o uso e abuso do conceito esteja enraizado no contexto europeu no período entre a Grande Guerra e a Segunda Guerra Mundial, tem sido relevante nos debates ideológicos e políticos de outras regiões.

2.4 Características das gerações atuais

A Característica das gerações atuais teve ideia de “geração” quando começou a ser usada na sociologia por volta dos anos 1950. Nessa visão, uma geração é formada por um grupo de pessoas que, com características diferentes ao longo da vida, compartilha tradições, cultura e experiências marcadas.

Segundo (Ries; Hunter, 2003, p.14):

“Uma geração é um grupo de pessoas que nasceu em um mesmo período e que, por isso, viveu situações parecidas. Isso faz com que pensem de forma semelhantes, pelo fator de suas experiências serem baseadas em suas vivências e costumes envolvendo o ano que está ‘geração’ pode vir a nascer.”

¹Giovana Lemos Da Silva – E-mail: Giovana.silva535@etec.sp.gov.br

²Guilherme Amorim Da Costa – E-mail: Guilherme.costa323@etec.sp.gov.br

³Larissa Almeida De Nascimento – E-mail: Larissa.nascimento191@etec.sp.gov.br

⁴Madysen Quenta Fernandez -- E-mail: Madysen.fernandez@etec.sp.gov.br

⁵Maria Clara Costa Dias – E-mail: Maria.dias266@etec.sp.gov.br

⁶Marianny Patrício Rocha – E-mail: Marianny.rocha@etec.sp.gov.br

O debate atual sobre gerações limita-se a estabelecer nomes a grupos de gerações a partir de faixas etárias e características de cada um destes grupos (DORNELES,2014, p.18).

2.5 Principais conflitos intergeracionais

Os principais conflitos intergeracionais surgem em valores, estilos de vida e comunicação impulsionadas por evoluções tecnológicas e Mudanças sociais que criam visões de mundo distintas entre as gerações Z e Y pela qual são mais velhas e as mais jovens.

Os conflitos intergeracionais manifestam-se quando indivíduos de diferentes gerações interpretam e respondem a situações de maneiras diferentes, baseados em seus valores e experiências formativas.

Segundo PAIVA,2024, p.34): “No ambiente organizacional, conflitos como estes podem ter um torno de questões como estilo de trabalho, comunicação, uso de tecnologia, expectativas de carreira e percepções sobre hierarquia e autoridade”.

3. AS GERAÇÕES E AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O conceito de gerações refere-se a grupos de pessoas nascidas em determinados períodos históricos que compartilham experiências culturais, sociais e tecnológicas semelhantes, moldando valores, comportamentos e perspectivas de vida comuns. Cada geração é influenciada pelos acontecimentos que marcaram sua infância e juventude, como crises econômicas, avanços tecnológicos ou movimentos sociais, o que impacta diretamente na forma como se relaciona com o mundo e com outras pessoas.

No contexto corporativo, compreender essas diferenças geracionais é essencial, já que cada grupo possui expectativas distintas em relação ao trabalho, à carreira e às relações interpessoais. As gerações mais estudadas no ambiente organizacional são os Baby Boomers (1946–1964), caracterizados por forte ética de trabalho e lealdade; a Geração X (1965–1980), que valoriza autonomia e equilíbrio entre vida pessoal e

¹Giovana Lemos Da Silva – E-mail: Giovana.silva535@etec.sp.gov.br

²Guilherme Amorim Da Costa – E-mail: Guilherme.costa323@etec.sp.gov.br

³Larissa Almeida De Nascimento – E-mail: Larissa.nascimento191@etec.sp.gov.br

⁴Madyson Quenta Fernandez -- E-mail: Madyson.fernandez@etec.sp.gov.br

⁵Maria Clara Costa Dias – E-mail: Maria.dias266@etec.sp.gov.br

⁶Marianny Patrício Rocha – E-mail: Marianny.rocha@etec.sp.gov.br

profissional; os Millenials (1981–1996), conhecidos por sua familiaridade com tecnologia e busca por propósito; e a Geração Z (a partir de 1995), que cresceu em um mundo digital e globalizado, valorizando diversidade e flexibilidade. A interação entre essas gerações pode gerar desafios, como conflitos de comunicação e expectativas, mas também oportunidades de aprendizado, inovação e soluções mais completas. Estratégias de gestão, especialmente pelo RH, devem focar na comunicação clara, empatia e valorização das diferenças, transformando a diversidade geracional em um diferencial competitivo para as organizações.

A nossa relação com os outros constitui nossa personalidade, pois nós só existimos em relação aos outros. As novas gerações vêm conquistando cada vez mais cargos de liderança e, por vezes, seus subordinados são mais velhos, mais experientes e menos receptivos. Este universo é formado de muitas dificuldades em relação às lideranças e repleto de diferentes gerações que sempre trabalham juntas. Confira quatro pontos cruciais para o bom desenvolvimento destas relações. As relações interpessoais são parte importante na construção da nossa personalidade. Assim como Ferreira (2014, p.11); Lemos (2017, p.6) “Sem o outro não existe o eu. Apesar das dificuldades, muito há a ganhar na interação entre diferentes gerações.”

Embora a interação entre diferentes gerações possa gerar desafios, como conflitos de comunicação e resistência a novas lideranças, ela também oferece oportunidades de aprendizado, inovação e fortalecimento das equipes. Estratégias de gestão, especialmente pelo RH, que priorizem empatia, comunicação clara e valorização das diferenças, são essenciais para transformar essa diversidade em um diferencial competitivo, promovendo relações interpessoais saudáveis e ambientes de trabalho mais colaborativos e produtivos.

3.1 Características da geração Z

Características das gerações atuais A ideia de “geração” começou a ser usada na sociologia por volta dos anos 1950. Nessa visão, uma geração é formada por um grupo

¹Giovana Lemos Da Silva – E-mail: Giovana.silva535@etec.sp.gov.br

²Guilherme Amorim Da Costa – E-mail: Guilherme.costa323@etec.sp.gov.br

³Larissa Almeida De Nascimento – E-mail: Larissa.nascimento191@etec.sp.gov.br

⁴Madyson Quenta Fernandez -- E-mail: Madyson.fernandez@etec.sp.gov.br

⁵Maria Clara Costa Dias – E-mail: Maria.dias266@etec.sp.gov.br

⁶Marianny Patrício Rocha – E-mail: Marianny.rocha@etec.sp.gov.br

de pessoas que, com características diferentes ao longo da vida, compartilha tradições, cultura e experiências marcadas por acontecimentos históricos e sociais.

Segundo Ries; Hunter (2003, p.14) uma geração é um grupo de pessoas que nasceu em um mesmo período e que, por isso, viveu situações parecidas. Isso faz com que pensem de forma semelhantes, pelo fator de suas experiências serem baseadas em suas vivências e costumes envolvendo o ano que está "geração" pode vir a nascer.

Para Dorneles (2014, p.18) “O debate atual sobre gerações limita-se a estabelecer nomes a grupos de gerações a partir de faixas etárias e características de cada um destes grupos”.

As gerações, são caracterizadas por suas tradições, costumes, culturas e vivências parcialmente precedidas, estes grupos são marcados por experiências tanto históricas quanto sociais podem moldar essas pessoas ao que são hoje.

O conceito de geração vai além de uma simples faixa etária, representando a interação entre experiências biográficas e contextos históricos específicos. Como apontado por Mannheim, as gerações são produtos de descontinuidades históricas e mudanças sociais, capazes de provocar transformações significativas na sociedade. Compreender esse conceito é essencial para analisar comportamentos, valores e dinâmicas sociais, reconhecendo que a identidade de uma geração se constrói a partir de experiências compartilhadas e das influências do tempo histórico.

3.2 Principais conflitos intergeracionais

Os principais conflitos intergeracionais surgem de diferenças em valores estilos de vida e comunicação impulsionadas por evoluções tecnológicas e Mudanças sociais que criam visões de mundo distintas entre as gerações mais velhas e as mais jovens.

Os conflitos intergeracionais manifestam-se quando indivíduos de diferentes gerações interpretam e respondem a situações de 15 maneiras distintas, baseados em seus valores e experiências formativas.

¹Giovana Lemos Da Silva – E-mail: Giovana.silva535@etec.sp.gov.br

²Guilherme Amorim Da Costa – E-mail: Guilherme.costa323@etec.sp.gov.br

³Larissa Almeida De Nascimento – E-mail: Larissa.nascimento191@etec.sp.gov.br

⁴Madyson Quenta Fernandez -- E-mail: Madyson.fernandez@etec.sp.gov.br

⁵Maria Clara Costa Dias – E-mail: Maria.dias266@etec.sp.gov.br

⁶Marianny Patrício Rocha – E-mail: Marianny.rocha@etec.sp.gov.br

Segundo Paiva (2024, p. 34): “No ambiente organizacional, estes conflitos podem emergir em torno de questões como estilo de trabalho, comunicação, uso de tecnologia, expectativas de carreira e percepções sobre hierarquia e autoridade.”

Os conflitos intergeracionais surgem naturalmente das diferenças de valores, estilos de vida e formas de comunicação entre gerações, especialmente em contextos organizacionais. Essas divergências, amplificadas por mudanças sociais e avanços tecnológicos, podem impactar aspectos como estilo de trabalho, expectativas de carreira e percepções de autoridade. Por isso, compreender e gerenciar essas diferenças de forma estratégica é essencial para transformar potenciais tensões em oportunidades de aprendizado, colaboração e fortalecimento das equipes.

3.3 Geração Y versus geração Z

A Geração Z, composta por indivíduos nascidos a partir da metade da década de 1990, tem conquistado cada vez mais espaço no mercado de trabalho, trazendo novas perspectivas e desafios para as organizações. Crescendo em um mundo totalmente digital, esses profissionais têm grande familiaridade com tecnologia, inovação e comunicação online, o que influencia diretamente seu modo de trabalhar e interagir. Além disso, valorizam flexibilidade, propósito e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, buscando empresas que compartilhem de seus valores e promovam desenvolvimento contínuo. No ambiente corporativo, a presença da Geração Z contribui para a renovação de ideias, maior adaptabilidade e incorporação de práticas digitais, mas também exige atenção às diferenças geracionais, especialmente no que se refere à comunicação, estilos de trabalho e expectativas de carreira. Para lidar com essas questões, é essencial que as empresas desenvolvam estratégias de integração, feedback constante e políticas de valorização do colaborador. O papel da Geração Z, portanto, vai além de apenas ocupar posições no trabalho; eles representam uma força transformadora que desafia modelos tradicionais e incentiva a inovação. A gestão de pessoas precisa compreender suas demandas, potencialidades e características, garantindo que essa geração se sinta

¹Giovana Lemos Da Silva – E-mail: Giovana.silva535@etec.sp.gov.br

²Guilherme Amorim Da Costa – E-mail: Guilherme.costa323@etec.sp.gov.br

³Larissa Almeida De Nascimento – E-mail: Larissa.nascimento191@etec.sp.gov.br

⁴Madyson Quenta Fernandez -- E-mail: Madyson.fernandez@etec.sp.gov.br

⁵Maria Clara Costa Dias – E-mail: Maria.dias266@etec.sp.gov.br

⁶Marianny Patrício Rocha – E-mail: Marianny.rocha@etec.sp.gov.br

reconhecida e motivada. Ao promover um ambiente inclusivo e colaborativo, as organizações conseguem aproveitar ao máximo o potencial da Geração Z, fortalecendo a cultura organizacional e estimulando crescimento e competitividade.

A geração Z nasceu envolvida em novas tecnologias. Composta por jovens nascidos de 1995 a 2010, desde pequenos já foram familiarizados com o modo de operação dos meios digitais, bem como puderam acompanhar toda modernização dos aparatos eletrônicos e já possuem em seu “DNA” as grandes mudanças de comportamento trazidas pela era tecnológica. Uma grande parte das pessoas nascidas nesse período são as primeiras a ter a vivência desde muito pequenas com computadores e tecnologia de uma forma extremamente presente.

Segundo Emannuel (2020, p. 3) “O que difere a geração Y da chamada geração Z, é que as pessoas nascidas após o ano de 1995 já nasceram ambientadas com as questões tecnológicas.”

A Geração Z traz ao mercado de trabalho uma combinação única de familiaridade tecnológica, inovação e novas perspectivas sobre flexibilidade, propósito e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Crescendo imersa em recursos digitais, essa geração altera significativamente a forma de trabalhar e interagir nas organizações, exigindo atenção às diferenças geracionais e adaptação das práticas de gestão. Empresas que adotam estratégias de integração, feedback contínuo e valorização do colaborador conseguem não apenas atender às expectativas da Geração Z, mas também transformar seu potencial em força motriz de inovação, fortalecimento da cultura organizacional e crescimento sustentável.

3.3.1 O papel da geração z no mercado de trabalho

A Geração Z, é composta por pessoas nascidas a partir da metade da década de 1990, tem conquistado cada vez mais espaço no mercado de trabalho, trazendo novas perspectivas e desafios para as organizações. Crescendo em um mundo totalmente digital, esses profissionais têm grande familiaridade com tecnologia, inovação e

¹Giovana Lemos Da Silva – E-mail: Giovana.silva535@etec.sp.gov.br

²Guilherme Amorim Da Costa – E-mail: Guilherme.costa323@etec.sp.gov.br

³Larissa Almeida De Nascimento – E-mail: Larissa.nascimento191@etec.sp.gov.br

⁴Madyson Quenta Fernandez -- E-mail: Madyson.fernandez@etec.sp.gov.br

⁵Maria Clara Costa Dias – E-mail: Maria.dias266@etec.sp.gov.br

⁶Marianny Patrício Rocha – E-mail: Marianny.rocha@etec.sp.gov.br

comunicação online, o que influencia diretamente seu modo de trabalhar e interagir. Além disso, valorizam flexibilidade, propósito e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, buscando empresas que compartilhem de seus valores e promovam desenvolvimento contínuo. No ambiente corporativo, a presença da Geração Z contribui para a renovação de ideias, maior adaptação e inclusão de práticas digitais, mas também exige atenção às diferenças geracionais, especialmente no que se refere à comunicação, estilos de trabalho e expectativas de carreira. Para lidar com essas questões, é essencial que as empresas desenvolvam estratégias de integração, feedback constante e políticas de valorização do colaborador. O papel da Geração Z, portanto, vai além de apenas ocupar posições no trabalho; eles representam uma força transformadora que desafia modelos tradicionais e incentiva a inovação. A gestão de pessoas precisa compreender suas demandas, potencialidades e características, garantindo que essa geração se sinta reconhecida e motivada. Ao promover um ambiente inclusivo e colaborativo, as organizações conseguem aproveitar ao máximo o potencial da Geração Z, fortalecendo a cultura organizacional e estimulando crescimento e competitividade. “O que difere a geração Y da chamada geração Z, é que as pessoas nascidas após o ano de 1995 já nasceram ambientadas com as questões tecnológicas” (EMANNUEL, 2020, p.3).

4. A VISÃO DA GERAÇÃO Z DIANTE DOS CONFLITOS

A Geração Z tem uma visão bem particular sobre os conflitos entre as gerações, especialmente porque vive em um período em que as mudanças sociais e tecnológicas acontecem continuamente. Essa geração cresceu envolvida na internet, nas redes sociais e em um fluxo incessante de informações, o que expandiu sua percepção sobre diversidade, direitos humanos e sustentabilidade. Ao contrário das gerações passadas, os jovens da Geração Z valorizam a transparência o diálogo e a liberdade de serem quem realmente são, sem se sentir presos a padrões rígidos que a sociedade impõe. No entanto, essa busca por liberdade muitas vezes a um embate com valores mais tradicionais, criando conflitos e julgamentos que dificultam a convivência e o

¹Giovana Lemos Da Silva – E-mail: Giovana.silva535@etec.sp.gov.br

²Guilherme Amorim Da Costa – E-mail: Guilherme.costa323@etec.sp.gov.br

³Larissa Almeida De Nascimento – E-mail: Larissa.nascimento191@etec.sp.gov.br

⁴Madyson Quenta Fernandez -- E-mail: Madyson.fernandez@etec.sp.gov.br

⁵Maria Clara Costa Dias – E-mail: Maria.dias266@etec.sp.gov.br

⁶Marianny Patrício Rocha – E-mail: Marianny.rocha@etec.sp.gov.br

reconhecimento devido. Muitos adultos veem os jovens como impacientes e idealistas, enquanto a juventude, por sua vez, sente que os mais velhos não conseguem entender as exigências de um mundo em constante transformação, “cada geração nasce dentro de um contexto social já estruturado, e é a partir dele que constrói suas próprias formas de pensar e agir”. (MANNHEIM, 1972, p. 54).

4.1 Estratégia de adaptação das empresas

As empresas, diante das rápidas transformações tecnológicas e sociais, têm se visto na necessidade de repensar suas estratégias de adaptação para se manterem competitivas em um mercado que se torna cada vez mais dinâmico e imprevisível. A globalização, e o avanço na tecnologia, as mudanças constantes no comportamento do consumidor exigem que as organizações adotem uma postura flexível e inovadora. Hoje, as empresas que conseguem prosperar são aquelas que investem em tecnologias elevadas, como inteligência artificial e análise de dados, mas que também valorizam o fator humano, reconhecendo a importância da diversidade, da sustentabilidade e do bem-estar de seus colaboradores. “As organizações modernas precisam estar preparadas para mudar constantemente, pois a estabilidade deixou de ser a regra e a adaptação tornou-se condição de sobrevivência. (CHIAVENATO, 2014, p. 22).

Essa reflexão destaca que a habilidade de se adaptar vai muito além de simplesmente atualizar ferramentas ou processos. Trata-se de uma transformação cultural significativa, onde a empresa aprende a ouvir seu público, entender as tendências e se antecipar aos desafios. Em um mundo onde a inovação é constante e o futuro é incerto, adaptar-se deixou de ser apenas uma estratégia tornou-se uma questão de sobrevivência e relevância no ambiente corporativo atual.

4.2 Estratégias de adaptação de empresas

As empresas, diante das rápidas transformações tecnológicas e sociais, têm se visto na necessidade de repensar suas estratégias de adaptação para se manterem

¹Giovana Lemos Da Silva – E-mail: Giovana.silva535@etec.sp.gov.br

²Guilherme Amorim Da Costa – E-mail: Guilherme.costa323@etec.sp.gov.br

³Larissa Almeida De Nascimento – E-mail: Larissa.nascimento191@etec.sp.gov.br

⁴Madyson Quenta Fernandez -- E-mail: Madyson.fernandez@etec.sp.gov.br

⁵Maria Clara Costa Dias – E-mail: Maria.dias266@etec.sp.gov.br

⁶Marianny Patrício Rocha – E-mail: Marianny.rocha@etec.sp.gov.br

competitivas em um mercado que se torna cada vez mais dinâmico e imprevisível. A globalização, a digitalização dos processos e as mudanças constantes no comportamento do consumidor exigem que as organizações adotem uma postura flexível e inovadora. Hoje, as empresas que conseguem prosperar são aquelas que investem em tecnologias emergentes, como inteligência artificial e análise de dados, mas que também valorizam o fator humano, reconhecendo a importância da diversidade, da sustentabilidade e do bem-estar de seus colaboradores.

Segundo Chiavenato (2014, p. 22), “as organizações modernas precisam estar preparadas para mudar constantemente, pois a estabilidade deixou de ser a regra e a adaptação tornou-se condição de sobrevivência.”

Essa reflexão destaca que a habilidade de se adaptar vai muito além de simplesmente atualizar ferramentas ou processos. Trata-se de uma transformação cultural significativa, onde a empresa aprende a ouvir seu público, entender as tendências e se antecipar aos desafios. Em um mundo onde a inovação é constante e o futuro é incerto, adaptar-se deixou de ser apenas uma estratégia tornou-se uma questão de sobrevivência e relevância no ambiente corporativo atual.

5. METODOLOGIA E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Através de pesquisas, buscamos entender como

O presente objeto de estudo caracteriza-se, quanto aos seus fins, como uma pesquisa de natureza descritiva e explicativa. A metodologia combinou a revisão bibliográfica, telematizada e pesquisa de campo, por meio da aplicação de um questionário estruturado online (Google Forms) com perguntas dicotômicas e múltipla escolha e quanto aos meios com revisão bibliográfica, telematizada e pesquisa de campo, com o intuito de entender como as gerações em si interagem e como elas se comportam juntas, buscando garantir clareza nas respostas e coerência com os objetivos do estudo. O questionário aplicado a 114 respondentes. O foco da análise concentrou-

¹Giovana Lemos Da Silva – E-mail: Giovana.silva535@etec.sp.gov.br

²Guilherme Amorim Da Costa – E-mail: Guilherme.costa323@etec.sp.gov.br

³Larissa Almeida De Nascimento – E-mail: Larissa.nascimento191@etec.sp.gov.br

⁴Madysen Quenta Fernandez -- E-mail: Madysen.fernandez@etec.sp.gov.br

⁵Maria Clara Costa Dias – E-mail: Maria.dias266@etec.sp.gov.br

⁶Marianny Patrício Rocha – E-mail: Marianny.rocha@etec.sp.gov.br

se na interpretação dos resultados estatísticos e na comparação com as hipóteses levantadas.

GRÁFICO 1 – A empatia, a escuta ativa e o reconhecimento das particularidades de cada geração reduzem os conflitos geracionais no ambiente de corporativo. (Hipótese 1)



Fonte: Do próprio autor, 2025.

O primeiro gráfico, em um grupo de 114 pessoas, fizemos a seguinte pergunta: “Qual é a sua geração?”. Os resultados foram em uma escala de 99 respostas, identificamos que a maior parte representa a geração Z, cerca de 71,7%, o que mostra que cerca de metade dos gráficos foram respondidos por jovens; 18,2% representam a geração Y. Nosso segundo foco, em comparação com a geração Y, mostra em memória que a geração Z está mais presente e se colocando mais no mercado. Já com o gráfico dois “como você acredita que sua geração pode lidar com os choques intergeracionais para promover um entendimento maior entre as gerações”, na qual está relacionada a hipótese 1, evidenciando que a escuta ativa é vista como soluções reais pelos próprios jovens.

¹Giovana Lemos Da Silva – E-mail: Giovana.silva535@etec.sp.gov.br

²Guilherme Amorim Da Costa – E-mail: Guilherme.costa323@etec.sp.gov.br

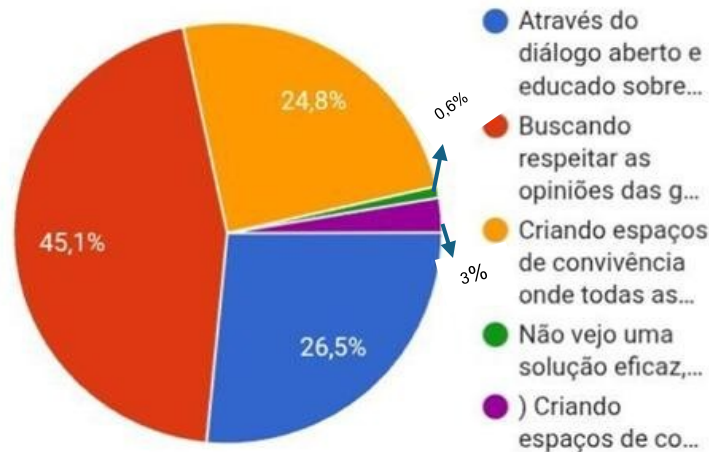
³Larissa Almeida De Nascimento – E-mail: Larissa.nascimento191@etec.sp.gov.br

⁴Madyson Quenta Fernandez -- E-mail: Madyson.fernandez@etec.sp.gov.br

⁵Maria Clara Costa Dias – E-mail: Maria.dias266@etec.sp.gov.br

⁶Marianny Patrício Rocha – E-mail: Marianny.rocha@etec.sp.gov.br

GRÁFICO 2 – O diálogo intergeracional e o respeito mútuo contribuem para a construção de um clima organizacional mais positivo, colaborativo e inclusivo. (Hipótese 2)



Fonte: Do próprio autor, 2025.

Buscando soluções para os desafios encontrados, foi analisado a diferença na forma de comunicação, na qual 45,1% buscam respeitar as opiniões entre si. Esse resultado traz uma postura mais madura e acolhedora da geração atual com a geração anterior que reconhece a importância da escuta e da valorização das experiências mais velhas, 26,5% dos entrevistados apontaram que o caminho ideal é manter um diálogo aberto e educado sobre as diferenças, reforçando a necessidade de comunicação clara, empatia e paciência nas relações profissionais, 24,8% acreditam que criar espaços de convivência onde todas as gerações possam interagir, trocando experiências e fortalecendo o senso de equipe pode ser uma das soluções. O respeito mútuo e o diálogo constante são vistos como as principais ferramentas para construir um ambiente de trabalho mais harmônico e produtivo, buscando equilibrar tradição e inovação dentro das organizações. Já o gráfico três “a integração entre gerações, quando bem conduzida, fortalece a coesão da equipe prepara a organização para desafios contemporâneos”,

¹Giovana Lemos Da Silva – E-mail: Giovana.silva535@etec.sp.gov.br

²Guilherme Amorim Da Costa – E-mail: Guilherme.costa323@etec.sp.gov.br

³Larissa Almeida De Nascimento – E-mail: Larissa.nascimento191@etec.sp.gov.br

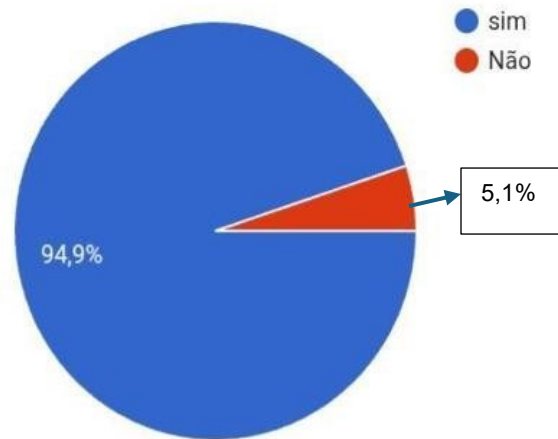
⁴Madyson Quenta Fernandez -- E-mail: Madyson.fernandez@etec.sp.gov.br

⁵Maria Clara Costa Dias – E-mail: Maria.dias266@etec.sp.gov.br

⁶Marianny Patrício Rocha – E-mail: Marianny.rocha@etec.sp.gov.br

está ligada a hipótese 2, mostrando que o respeito mútuo é essencial para um clima organizacional positivo e produtivo.

GRÁFICO 3 – A integração entre gerações, quando bem conduzida, fortalece a coesão da equipe e prepara a organização para os desafios modernos. (Hipótese 3)



Fonte: Do próprio autor, 2025.

Quando mencionamos a pergunta a diferença entre as respostas foi muito grande 94,9% disseram “sim” e 5,1% disseram “não”. Levando em conta os resultados dos gráficos anteriores, mostra que a geração Z reconhecem mais o valor de misturar as gerações no mercado de trabalho, podendo unir a experiência dos mais velhos com a inovação e criatividade dos jovens. Quando apelamos para um bom diálogo e melhorarias no respeito entre as gerações, a equipe fica pronta para lidar com mudanças com mais eficiência.

Além disso o gráfico quatro, “você já experimentou algum conflito de geração no seu ambiente de trabalho ou estágio” assim como o anterior também está ligada a hipótese 2, esse gráfico está evidenciando que o diálogo e o respeito de ambas as gerações são essenciais para um ambiente de trabalho saudável.

¹Giovana Lemos Da Silva – E-mail: Giovana.silva535@etec.sp.gov.br

²Guilherme Amorim Da Costa – E-mail: Guilherme.costa323@etec.sp.gov.br

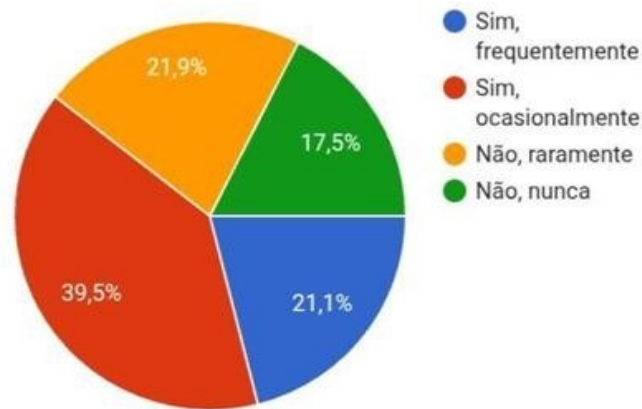
³Larissa Almeida De Nascimento – E-mail: Larissa.nascimento191@etec.sp.gov.br

⁴Madyson Quenta Fernandez -- E-mail: Madyson.fernandez@etec.sp.gov.br

⁵Maria Clara Costa Dias – E-mail: Maria.dias266@etec.sp.gov.br

⁶Marianny Patrício Rocha – E-mail: Marianny.rocha@etec.sp.gov.br

GRÁFICO 4 – Conflito de geração no ambiente de trabalho ou estágio.



Fonte: Do próprio autor, 2025.

Essa pergunta sendo mais voltada para jovem aprendiz ou pessoas que estão começando estágios, 39,5% afirmam que já enfrentaram ocasionalmente conflitos, levando a pensar que poderia ser de algum colega de trabalho ou de um superior levando a analisar os resultados anteriores, mas que conseguem resolver com diálogo aberto e que isso não vem ocorrendo com tanta frequência, em contrapartida 21,1% presencia esses conflitos com muita frequência onde não conseguem evoluir e acabam migrando de trabalho para outro em busca de oportunidades já 21,9% relatam que os conflitos acontecem raramente o que mostra que a empresa está empenhada em resolver esses conflitos entre os funcionários e está preparada para atender ambas as idades e positivamente 17,5%, nunca sofreram esses problemas entre os colegas de trabalho o que comparado com o gráfico em geral é um percentual muito pequeno a ser melhorado Já o gráfico cinco “quais os principais desafios você percebe ao interagir com pessoas de gerações anteriores no ambiente de trabalho” está relacionado a hipótese 3, mostrando que a integração bem conduzida é fundamental para transformar conflitos em cooperação e inovação.

¹Giovana Lemos Da Silva – E-mail: Giovana.silva535@etec.sp.gov.br

²Guilherme Amorim Da Costa – E-mail: Guilherme.costa323@etec.sp.gov.br

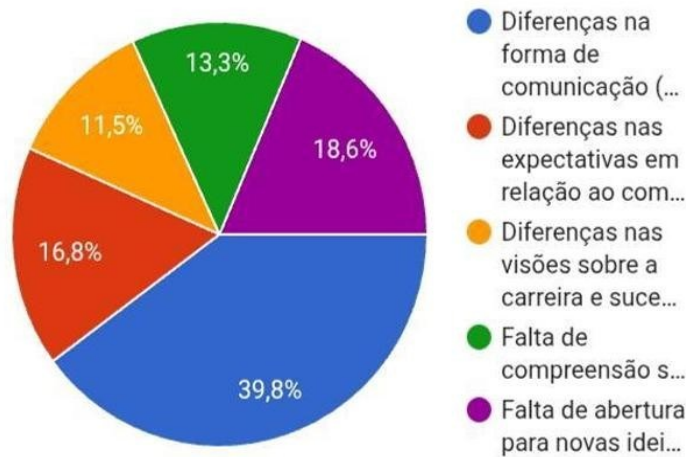
³Larissa Almeida De Nascimento – E-mail: Larissa.nascimento191@etec.sp.gov.br

⁴Madyson Quenta Fernandez -- E-mail: Madyson.fernandez@etec.sp.gov.br

⁵Maria Clara Costa Dias – E-mail: Maria.dias266@etec.sp.gov.br

⁶Marianny Patrício Rocha – E-mail: Marianny.rocha@etec.sp.gov.br

GRÁFICO 5 – Principais desafios ao interagir com pessoas de gerações anteriores no ambiente de trabalho.



Fonte: Do próprio autor, 2025.

As respostas ficaram bem divididas mostrando várias opiniões, um desafio que ficou muito evidente foi a diferença na forma de comunicação sendo ele 39,8% dos entrevistados, isso deixa evidente a forma com quem as gerações se expressam, compartilham ideias entre si e transmitem informações ainda é um ponto de conflito e adaptação dentro das equipes, 18,6% dos participantes apontaram a falta de abertura para novas ideias, sendo identificados como membros da geração Z reforçando que, muitas vezes, há resistência por parte das gerações mais antigas em aceitar métodos inovadores propostos pelos mais jovens, já 16,8% destacaram as diferenças nas expectativas em relação ao comportamento profissional, já que a nova geração muitas vezes não tem o comportamento profissional e uma boa postura, mostrando que valores como hierarquia, tempo de casa e postura no ambiente de trabalho ainda são vistos de formas diferentes entre as gerações, 13,3% mencionaram a falta de compreensão sobre o uso de tecnologias e ferramentas atuais, o que pode dificultar a produtividade e a integração entre os membros da equipe e, 11,5% citaram as diferenças nas visões sobre carreira e sucesso, revelando que cada geração encara o crescimento profissional de

¹Giovana Lemos Da Silva – E-mail: Giovana.silva535@etec.sp.gov.br

²Guilherme Amorim Da Costa – E-mail: Guilherme.costa323@etec.sp.gov.br

³Larissa Almeida De Nascimento – E-mail: Larissa.nascimento191@etec.sp.gov.br

⁴Madyson Quenta Fernandez -- E-mail: Madyson.fernandez@etec.sp.gov.br

⁵Maria Clara Costa Dias – E-mail: Maria.dias266@etec.sp.gov.br

⁶Marianny Patrício Rocha – E-mail: Marianny.rocha@etec.sp.gov.br

modo distinto, tem dos mais jovens como os mais sonhadores os mais velhos valorizam estabilidade Com base nisso, a importância de investir em comunicação intergeracional e empatia dentro das organizações, o diálogo e o respeito pelas diferentes perspectivas se mostram fundamentais para fortalecer o trabalho em equipe e melhorar a convivência entre gerações no ambiente profissional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho, entender as gerações Y e Z é essencial para construir ambientes de trabalho mais leves, inovadores e colaborativos. Essas gerações, marcadas pela presença constante da tecnologia e pela busca de propósito no que fazem, vêm mudando a forma como as empresas se organizam e se relacionam com seus profissionais.

A Geração Y, também chamada de Millennial, valoriza o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o reconhecimento e as oportunidades de crescimento. Já a Geração Z, mais conectada e prática, busca liberdade, diversidade e autenticidade nos espaços onde atua. Essas características trazem novos desafios para líderes e profissionais de Recursos Humanos, que precisam se adaptar a uma forma diferente de pensar e trabalhar.

Mais do que seguir modelos antigos, é importante compreender o que motiva essas gerações e criar espaços de escuta, aprendizado e troca de ideias.

Assim, a presença das gerações Y e Z nas empresas não deve ser vista como um problema, mas como uma oportunidade de renovação em ambas. Elas trazem novas perspectivas, criatividade e uma forma mais humana de enxergar o trabalho, qualidades que, quando valorizadas, fortalecem a cultura organizacional e contribuem para o crescimento e a inovação dentro das equipes.

¹Giovana Lemos Da Silva – E-mail: Giovana.silva535@etec.sp.gov.br

²Guilherme Amorim Da Costa – E-mail: Guilherme.costa323@etec.sp.gov.br

³Larissa Almeida De Nascimento – E-mail: Larissa.nascimento191@etec.sp.gov.br

⁴Madyson Quenta Fernandez -- E-mail: Madyson.fernandez@etec.sp.gov.br

⁵Maria Clara Costa Dias – E-mail: Maria.dias266@etec.sp.gov.br

⁶Marianny Patrício Rocha – E-mail: Marianny.rocha@etec.sp.gov.br

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcos. **Conflito de gerações nas organizações**. Disponível em: <https://share.google/zYvT7opeC8YeZB7NX>. Acesso em: 05 set. 2025.

ARAÚJO, C. **A construção geracional nas organizações**. Unichristus. Disponível em: <https://unichristus.emnuvens.com.br/gestao/article/view/2009>. Acesso em: 03 out. 2025.

BOLDRINI, Bruna; LUCENA, Wellington Machado. **Os desafios enfrentados pelas organizações atuais pela inserção da geração Z no mercado de trabalho**.

Destarte, v. 4, n. 2, p. 45-63, 2014. Disponível em:

<https://share.google/55l5THjpi4zUHKqCU>. Acesso em: 09 set. 2025.

CENTRO PAULA SOUZA. **Manual de TCC das ETECs**. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://etecjales.cps.sp.gov.br/manual-atualizado-de-tcc-centro-paula-souza-2022>. Acesso em: 20 out. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão estratégica de recursos humanos**. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/80967380/Libro_Gestao_Estrategica_de_Recurso_s_Humanos-libre.pdf. Acesso em: 15 out. 2025.

DORNELES, Jefferson. **Gerações e cultura organizacional**. Porto Alegre: UniRitter, 2014.

EMANNUEL, João. **Geração Z e suas características**. São Paulo: Atlas, 2020.

FERREIRA, Maria. **Relações Interpessoais e Convivência entre Gerações**. Rio de Janeiro: Vozes, 2014.

FREITAS, João; SANTOS, Paula. **A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações**. Disponível em: <https://share.google/Pnd8cml8eZ4cFV0wr>. Acesso em: 30 ago. 2025.

¹Giovana Lemos Da Silva – E-mail: Giovana.silva535@etec.sp.gov.br

²Guilherme Amorim Da Costa – E-mail: Guilherme.costa323@etec.sp.gov.br

³Larissa Almeida De Nascimento – E-mail: Larissa.nascimento191@etec.sp.gov.br

⁴Madyson Quenta Fernandez -- E-mail: Madyson.fernandez@etec.sp.gov.br

⁵Maria Clara Costa Dias – E-mail: Maria.dias266@etec.sp.gov.br

⁶Marianny Patrício Rocha – E-mail: Marianny.rocha@etec.sp.gov.br

HUNTER, James; RIES, Jeff. **Gerações: comportamento e sociedade**. New York: HarperCollins, 2003.

LE MOS, Adriana. **Comunicação e conflito entre gerações**. Belo Horizonte: Fumec, 2017.

MACHADO, P.; LIMA, A. **As gerações Baby Boomers, X e Y no ambiente organizacional e os conflitos geracionais**. Disponível em: <https://share.google/DzaZsdxQY04D1dKEa>. Acesso em: 16 ago. 2025.

MANNHEIM, Karl. **O problema das gerações**. 1952.

MANNHEIM, Karl. **Sociologia do Conhecimento**. 2. ed. São Paulo: Perspectiva, 1972.

NORMASABNT.ORG. **Artigo científico: tipos, estrutura e formatação**. Disponível em: <https://www.normasabnt.org/artigo-cientifico/>. Acesso em: 23 nov. 2025.

PAES, L.; CORTEZ, R. **Percepções de qualidade de vida no trabalho entre diferentes gerações**. Disponível em: <https://share.google/zPhEbvi3qMpOnrn8L>. Acesso em: 22 ago. 2025.

PAIVA, Rodrigo. **Conflitos intergeracionais no ambiente corporativo**. Brasília: Senac, 2024.

RODRIGUEZ, Javier. **Estructuras generacionales y trabajo contemporáneo**. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9053282>. Acesso em: 08 out. 2025.

SILVA, Roberta. **Os desafios da geração Z no mercado de trabalho: implicações para liderança e cultura organizacional**. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/os-desafios-da-geracao-z-no-mercado-de-trabalhoimplicacoes-para-a-lideranca-e-a-cultura-organizacional>. Acesso em: 27 set. 2025.

¹Giovana Lemos Da Silva – E-mail: Giovana.silva535@etec.sp.gov.br

²Guilherme Amorim Da Costa – E-mail: Guilherme.costa323@etec.sp.gov.br

³Larissa Almeida De Nascimento – E-mail: Larissa.nascimento191@etec.sp.gov.br

⁴Madysen Quenta Fernandez -- E-mail: Madysen.fernandez@etec.sp.gov.br

⁵Maria Clara Costa Dias – E-mail: Maria.dias266@etec.sp.gov.br

⁶Marianny Patrício Rocha – E-mail: Marianny.rocha@etec.sp.gov.br

SOUZA, Maria. **Geração Z:** uma nova visão sobre o trabalho. Disponível em:
https://www.academia.edu/download/101227556/Geracao_Z_Uma_nova_visao_sobre_o_trabalho.pdf. Acesso em: 18 ago. 2025.

¹Giovana Lemos Da Silva – E-mail: Giovana.silva535@etec.sp.gov.br

²Guilherme Amorim Da Costa – E-mail: Guilherme.costa323@etec.sp.gov.br

³Larissa Almeida De Nascimento – E-mail: Larissa.nascimento191@etec.sp.gov.br

⁴Madyson Quenta Fernandez -- E-mail: Madyson.fernadez@etec.sp.gov.br

⁵Maria Clara Costa Dias – E-mail: Maria.dias266@etec.sp.gov.br

⁶Marianny Patrício Rocha – E-mail: Marianny.rocha@etec.sp.gov.br