DIVERSIDADE GERACIONAL NO MERCADO DE TRABALHO: PERCEPÇÕES SOBRE CARREIRA, ESTABILIDADE E PERMANÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

GENERATIONAL DIVERSITY IN THE LABOR MARKET: PERCEPTIONS OF CAREER, JOB STABILITY, AND RETENTION IN ORGANIZATIONS

ALINE DE MELO **MIOTTO**[1], MICHELLI CARDOSO **KINDZIERA**[1], DIEGO ZANELATO LOURENÇO DE **SOUZA**[2*]

1. Acadêmicas do curso de graduação em Psicologia da Faculdade UMFG, Cianorte, Paraná, Brasil; **2.** Professor orientador do curso de Psicologia da Faculdade UMFG, Cianorte, Paraná, Brasil; mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações pela Universidade Cesumar – UniCesumar.

* Avenida Guedner, 3106, Parque da Gávea, Maringá, Paraná, Brasil. CEP: 87053-265. diego.souza@umfg.edu.br

Recebido em 04/11/2026. **Aceito** para publicação em 10/11/2026

RESUMO

A convivência de diferentes gerações nas organizações suscita discussões sobre valores profissionais, expectativas de carreira e permanência no trabalho. Este estudo teve como objetivo analisar as convergências e as diferenças nas percepções sobre carreira, estabilidade e relações de trabalho atribuídas a Baby Boomers e às gerações X, Y e Z. Realizou-se uma revisão integrativa da literatura, com buscas na SciELO, no PePSIC e no Portal de Periódicos da CAPES entre setembro e outubro de 2026. Dos 7.403 registros identificados, 20 foram selecionados pelo título, 12 pelo resumo e nove foram incluídos após a leitura integral, publicados entre 2017 e 2025. Os achados apontam convergências na valorização da estabilidade, do reconhecimento e da qualidade de vida, além de diferenças relacionadas aos contextos investigados. As evidências não sustentam tratar o menor comprometimento ou a disposição para mudar de emprego como características exclusivas da Geração Z, embora os delineamentos não permitam separar os efeitos de geração, idade, etapa da carreira e condições organizacionais. Conclui-se que a gestão da diversidade geracional deve considerar expectativas distintas e necessidades compartilhadas, evitando estereótipos etários.

PALAVRAS-CHAVE: Carreira; diversidade geracional; organizações; relações de trabalho.

ABSTRACT

The coexistence of different generations in organizations raises questions about work values, career expectations, and retention. This study aimed to analyze similarities and differences in perceptions of career, stability, and workplace relationships attributed to Baby Boomers and Generations X, Y, and Z. We conducted an integrative literature review, with searches in SciELO, PePSIC, and the CAPES Journals Portal between September and October 2026. Of the 7,403 records identified, 20 were selected by title, 12 by abstract, and nine studies, published between 2017 and 2025, were included after full-text reading. The findings indicate shared appreciation of stability, recognition, and quality of life, alongside differences related to the contexts investigated. The evidence does not support treating lower commitment or willingness to change jobs as characteristics exclusive to Generation Z, although the study designs do not separate the effects of generation, age, career stage, and organizational conditions. We conclude that managing generational diversity requires considering distinct expectations and shared needs while avoiding age-based stereotypes.

KEYWORDS: Career; generational diversity; organizations; workplace relationships.

1. INTRODUÇÃO

As transformações sociais, econômicas e tecnológicas repercutem nas relações de trabalho e nas expectativas dos profissionais em relação às organizações. Nesse contexto, a convivência entre Baby Boomers e integrantes das gerações X, Y e Z tem suscitado debates sobre valores profissionais, carreira e estabilidade[1]. A classificação geracional oferece uma referência para essa discussão, mas não deve ser tomada como explicação suficiente para o comportamento de cada trabalhador. Os recortes variam entre autores; uma delimitação frequentemente adotada situa os Baby Boomers entre os nascidos de 1946 a 1964, a Geração X entre 1965 e 1980, a Geração Y entre 1981 e 1996 e a Geração Z a partir de 1997[2].

As diferenças discutidas na literatura envolvem comunicação, motivação, expectativas de desenvolvimento e formas de compreender a carreira. Esses aspectos também se relacionam às experiências pessoais e aos contextos organizacionais, o que exige cautela ao atribuí-los exclusivamente ao pertencimento geracional[1]. A análise das gerações deve, portanto, reconhecer tanto particularidades quanto necessidades compartilhadas entre os trabalhadores.

Qualidade de vida, realização profissional e flexibilidade integram o debate sobre as expectativas em relação ao trabalho[1]. Entretanto, a presença desses valores entre profissionais mais jovens não implica sua ausência entre os mais velhos. Estudos sobre

comprometimento e valores profissionais permitem problematizar a oposição entre gerações supostamente estáveis e gerações supostamente pouco comprometidas[3,4].

Compreender essas relações é relevante para a gestão de pessoas, especialmente quando se discutem permanência, reconhecimento e condições de trabalho. Essa compreensão também permite examinar como temas próximos ao bem-estar e à saúde mental são abordados na literatura, sem equiparar automaticamente comprometimento, intenção de mudança de emprego e indicadores de saúde psicológica.

O presente estudo teve como objetivo analisar, por meio de uma revisão integrativa da literatura, as convergências e as diferenças nas percepções sobre carreira, estabilidade e relações de trabalho atribuídas a Baby Boomers e às gerações X, Y e Z. Com essa finalidade, reúne os valores e as expectativas discutidos nos estudos, compara seus achados e examina implicações para a gestão da diversidade geracional e para a permanência nas organizações. A síntese busca contribuir para uma compreensão contextualizada dessas relações, evitando reduzir as experiências dos trabalhadores a estereótipos etários.

2. MATERIAL E MÉTODOS

Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, com síntese qualitativa dos achados, sobre a diversidade geracional no trabalho, com foco nas percepções de carreira, estabilidade, relações profissionais e permanência nas organizações. A revisão integrativa permite reunir estudos de diferentes delineamentos e sintetizar o conhecimento disponível sobre um tema, identificando convergências, divergências e lacunas[5]. Sua condução seguiu as etapas descritas por Souza et al. (2010)[6]: elaboração da questão norteadora, busca na literatura, definição dos critérios de elegibilidade, seleção dos estudos, extração e análise dos dados e síntese dos resultados.

A questão norteadora foi: quais convergências e diferenças são descritas na literatura sobre as percepções de carreira, estabilidade e relações de trabalho entre Baby Boomers e as gerações X, Y e Z, e como esses aspectos se articulam à permanência nas organizações? A saúde mental foi considerada tema relacionado, respeitando o caráter indireto com que aparece em parte dos estudos.

As buscas foram realizadas em três fontes de informação: *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), Periódicos Eletrônicos em Psicologia (PePSIC) e Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Em cada fonte, foram aplicadas três expressões de busca, combinadas pelo operador booleano *AND*, o que totalizou nove estratégias: (1) "mercado de trabalho" *AND* "saúde mental"; (2) "gerações" *AND* "trabalho"; e (3) "trabalho" *AND* "psicologia". As buscas na SciELO foram conduzidas por uma das pesquisadoras, e as do PePSIC e do Portal CAPES, pela outra.

No PePSIC e no Portal CAPES, foram considerados estudos publicados de 2015 a 2025, em português e inglês; na expressão 3 do Portal CAPES, aplicou-se adicionalmente o filtro de revisão por pares. Na SciELO, foram considerados artigos científicos em português, inglês e espanhol, publicados a partir de 2016, com limite final em 2026 na expressão 1 e em 2025 na expressão 2.

As buscas foram realizadas entre setembro e outubro de 2026: em 20 de setembro no Portal CAPES e em 24 de setembro no PePSIC. Na SciELO, a expressão 2 foi executada em 18 de setembro, a expressão 1 em 20 de setembro e a expressão 3 em 18 de outubro.

Foram incluídos estudos que abordassem a diversidade geracional em sua relação com o trabalho, a carreira, as relações profissionais ou a permanência nas organizações, bem como estudos sobre qualidade de vida e bem-estar no trabalho pertinentes à questão norteadora, publicados nos períodos e idiomas definidos para cada fonte e com texto completo disponível. Foram excluídos os registros que, na leitura do título, do resumo ou do texto completo, não apresentavam relação com a questão norteadora.

A seleção ocorreu em três etapas sucessivas: leitura dos títulos de todos os registros recuperados, leitura dos resumos dos registros selecionados e leitura integral dos estudos cujos resumos atendiam aos critérios de inclusão, etapa que definiu a amostra final. As etapas foram realizadas de forma independente pelas duas pesquisadoras, com registro em planilha do número de registros encontrados, lidos, selecionados e excluídos em cada estratégia, sob supervisão do professor orientador, responsável pela validação da seleção. Foi verificada a ocorrência de registros duplicados entre as estratégias e as fontes, sem que fossem identificadas duplicatas, e a validação do orientador não resultou em exclusões adicionais. O percurso de identificação, triagem e inclusão foi organizado com base no fluxograma PRISMA 2020[7] e é apresentado na Figura 1.

Dos estudos incluídos, foram extraídos autoria, ano, fonte de acesso, objetivos e principais achados, sistematizados na Tabela 2. Não foi aplicado instrumento formal de avaliação da qualidade metodológica; a análise crítica considerou o delineamento, a amostra e o alcance das conclusões de cada estudo, preservando a distinção entre estudos empíricos, revisões e contribuições teóricas. A síntese qualitativa comparou convergências e diferenças entre os trabalhos e foi organizada em três eixos: trabalho, carreira e estabilidade; relações de trabalho, saúde mental e permanência; e gestão da diversidade geracional. A interpretação considerou os limites dos contextos e das populações investigadas, sem pressupor relações causais entre pertencimento geracional e comportamentos profissionais.

Por utilizar exclusivamente literatura científica publicada, a pesquisa dispensou registro e avaliação pelo sistema CEP/Conep, conforme o art. 1º, parágrafo único, inciso VI, da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde[8].

2.1 Seleção dos estudos

As nove estratégias de busca identificaram 7.403 registros: 3.235 na SciELO, 3.327 no PePSIC e 841 no Portal de Periódicos da CAPES (Tabela 1). As expressões mais amplas concentraram a maior parte dos registros, sobretudo "trabalho" *AND* "psicologia" na SciELO (n = 3.115) e no PePSIC (n = 3.275). Todos os títulos foram lidos; nessa etapa, 7.383 registros foram excluídos por não apresentarem relação com a questão norteadora, e 20 foram selecionados para a leitura dos resumos (4 da SciELO, 3 do PePSIC e 13 do Portal CAPES). Após a leitura dos resumos, oito registros foram excluídos e 12 seguiram para a leitura integral (4 da SciELO, 1 do PePSIC e 7 do Portal CAPES). Na leitura integral, três estudos foram excluídos por não atenderem aos critérios de inclusão, e nove compuseram a amostra final da revisão (Figura 1).

Tabela 1. Registros encontrados e selecionados por fonte e estratégia de busca.

Fonte	Estratégia	Registros encontrados	Selecionados pelo título	Selecionados pelo resumo
SciELO	1	35	0	0
SciELO	2	85	2	2
SciELO	3	3.115	2	2
PePSIC	1	0	0	0
PePSIC	2	52	3	1
PePSIC	3	3.275	0	0
Portal CAPES	1	90	2	1
Portal CAPES	2	615	9	5
Portal CAPES	3	136	2	1
Total		**7.403**	**20**	**12**

Fonte: elaborada pelos autores (2026). Estratégias: (1) "mercado de trabalho" *AND* "saúde mental"; (2) "gerações" *AND* "trabalho"; (3) "trabalho" *AND* "psicologia".

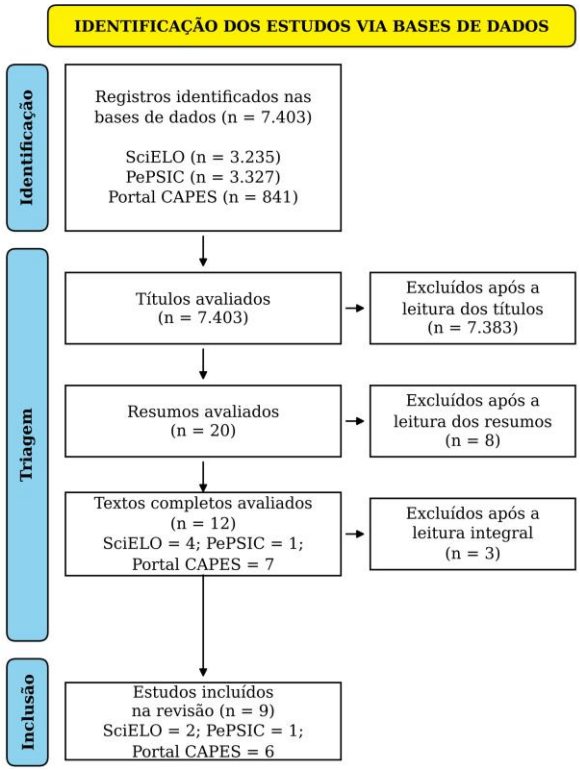


Figura 1. Fluxograma de identificação, triagem e inclusão dos estudos na revisão. **Fonte**: elaborada pelos autores (2026).

2.2 Caracterização dos estudos incluídos

Os nove estudos foram publicados entre 2017 e 2025: um em 2017, dois em 2019, três em 2020, um em 2022, um em 2024 e um em 2025. Quanto à fonte de acesso, um foi recuperado no PePSIC, dois na SciELO e seis no Portal CAPES. O conjunto reúne cinco estudos empíricos, duas revisões da literatura e duas contribuições teóricas, que abordam valores relativos ao trabalho, comprometimento organizacional, expectativas profissionais, relações intergeracionais e qualidade de vida no trabalho. As características dos estudos são apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2. Caracterização dos estudos incluídos na revisão integrativa

Autor (ano)	Base	Objetivo	Principais achados
Spada et al. (2024)[4]	PePSIC	Investigar, na literatura, os valores relativos ao trabalho percebidos pela Geração Z.	Valores centrais: equilíbrio entre vida pessoal e profissional, desenvolvimento, ambiente positivo e flexível, segurança financeira, sustentabilidade e reconhecimento; variação entre países e culturas e diferenças por gênero e experiência profissional.
Rezende & Masson (2025)[9]	SciELO	Contribuir para uma genealogia da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e de sua relação com a Promoção da Saúde no Trabalho.	Práticas de QVT devem considerar as condições e a organização do trabalho e os determinantes sociais do processo saúde-doença, não se limitando a ações individualizantes de bem-estar.
Ottalagano et al. (2022)[10]	SciELO	Investigar fatores que podem impedir ou retardar o surgimento e a assimilação de ideias novas na investigação psicanalítica.	O conflito de gerações é compreendido como choque entre estruturas de personalidade, e não apenas como diferença de idade; rivalidade, inveja, narcisismo, medo do novo e intolerância à frustração dificultam a aceitação de ideias novas.
Abreu-Cruz, Oliveira-Silva e Werneck-Leite (2019)[3]	Portal CAPES	Testar diferenças no comprometimento organizacional entre Baby Boomers e gerações X, Y e Z em trabalhadores brasileiros.	Sem diferenças estatisticamente significativas entre as gerações (ANOVA; F(3) = 1,01; p = 0,390; n = 180), na média geral e nas sete bases da EBACO; evidências de validade fatorial e confiabilidade da escala.
Guabiroba *et al.* (2020)[11]	Portal CAPES	Levantar, em trabalhos publicados nos últimos cinco anos, desafios do ambiente organizacional relacionados às gerações.	Nove desafios identificados; os mais frequentes foram flexibilidade para a qualidade de vida, valorização profissional e redução da rotatividade, esta compreendida como efeito final de desafios "raiz".
Zonta *et al.* (2020)[12]	Portal CAPES	Retratar características e comportamentos das gerações em uma organização do terceiro setor.	Sem Baby Boomers na organização. Disposição para trocar de emprego diante de insatisfação: 100% (Z), 75% (X) e 69% (Y); a Geração X valorizou mais a carreira em uma mesma empresa e questionou mais a hierarquia (75%); reconhecimento motivador para todas as gerações.
Pauli et al. (2020)[13]	Portal CAPES	Descrever a influência dos valores relativos ao trabalho na	Os valores explicaram 22,5% da variância (R^2 = 0,225), com associação positiva para relações

Autor (ano)	Base	Objetivo	Principais achados
		expectativa de futuro de jovens da Geração Z.	sociais (β = 0,295), estabilidade (β = 0,235) e realização (β = 0,176) e negativa para prestígio (β = −0,183).
Bezerra *et al.* (2019)[14]	Portal CAPES	Compreender características da Geração Z e suas percepções sobre o trabalho no contexto hipertecnológico.	Dificuldade em realizar atividades simultâneas, tecnologia como mediadora da aprendizagem, preocupação com a imagem nas redes sociais e valorização da convivência multigeracional.
Formenton & Stefano (2017)[15]	Portal CAPES	Analisar perfis, conflitos e valores das gerações Baby Boomers, X e Y a partir da percepção de pós-graduandos.	Prioridade à família (89,5%); qualidade de vida como principal motivador (75,9%); preferência por estrutura hierárquica (78%); diálogo e acomodação como resposta mais frequente aos conflitos (33,9%).

Fonte: elaborada pelos autores (2026), com base nos estudos incluídos. EBACO: Escala de Bases do Comprometimento Organizacional; QVT: Qualidade de Vida no Trabalho.

2.3 Síntese dos achados

A síntese dos nove estudos foi organizada em três eixos: trabalho, carreira e estabilidade; relações de trabalho, saúde mental e permanência; e gestão da diversidade geracional. As diferenças de população, contexto e abordagem foram consideradas na Discussão, sem equiparar intenção de mudança de emprego, rotatividade efetiva e saúde mental.

3. DISCUSSÃO

3.1 Trabalho, carreira e estabilidade: transformações nos valores entre as gerações

A principal contribuição desta síntese é mostrar que os valores atribuídos às gerações se sobrepõem mais do que a prática gerencial costuma supor. Em vez de rupturas entre grupos, os estudos analisados indicam que estabilidade, qualidade de vida e reconhecimento permanecem relevantes para Baby Boomers e para as gerações X, Y e Z; o que muda é, sobretudo, a forma como esses valores são expressos e o contexto em que são vividos.

A estabilidade ilustra bem esse ponto. Frequentemente associada às gerações mais antigas, ela também aparece como valor importante entre jovens da Geração Z, tanto em estudo com estudantes[13] quanto na revisão de Spada *et al.* (2024)[4], em que a segurança financeira figura entre os valores mais recorrentes dessa geração. A diferença parece estar menos no valor em si e mais em sua forma: para trabalhadores da Geração X, a estabilidade traduz-se em vínculos longos com a mesma organização[12]; para os mais jovens, em segurança financeira. O desejo de estabilidade, portanto, não se mostra um traço geracional, mas uma necessidade que cada grupo procura satisfazer com os recursos e as condições de seu tempo.

O mesmo ocorre com a qualidade de vida e o reconhecimento. O equilíbrio entre vida pessoal e trabalho aparece como principal motivador em pesquisa com pós-graduandos[15], como o desafio organizacional mais recorrente para todas as gerações[11] e como ponto de convergência nos estudos sobre a Geração Z[4], e o reconhecimento é valorizado por trabalhadores de diferentes idades[11,12,15]. A convergência de resultados obtidos por métodos e em contextos distintos reforça que essas demandas não são exclusivas dos mais jovens. O que parece variar é o sentido do reconhecimento: entre jovens da Geração Z, o prestígio e a competição por posições associaram-se negativamente às expectativas de futuro[13], o que sugere que o reconhecimento buscado por eles está mais ligado a relações de trabalho equilibradas do que à ascensão hierárquica.

As divergências aparecem principalmente em relação à hierarquia e ao lugar da carreira. Ao contrário da imagem de jovens avessos à autoridade, a maioria dos participantes de uma pesquisa com predomínio da Geração Y preferiu estruturas hierárquicas definidas[15], e, em outra organização, foi a Geração X que mais questionou a hierarquia[12]. Da mesma forma, jovens da Geração Z situaram a carreira em primeiro lugar em seus planos de futuro[14], o que contradiz a ideia de desinteresse pelo trabalho, embora se mostrem mais dispostos a trocar de emprego diante da insatisfação[12]. Valorizar a carreira, portanto, não significa necessariamente valorizar a permanência em uma mesma empresa. Como os estudos envolvem amostras pequenas e contextos específicos, essas diferenças devem ser lidas como indícios da influência do contexto sobre os valores, e não como características fixas de cada geração.

Em conjunto, esses resultados afastam a oposição entre "gerações antigas, estáveis e hierárquicas" e "gerações novas, instáveis e horizontais", ainda frequente na prática gerencial. Eles convergem com a advertência de que as diferenças de motivação e de expectativas não devem ser atribuídas exclusivamente ao pertencimento geracional[1] e indicam que os valores do trabalho se expressam de modo situado, a partir dos contextos e das trajetórias dos trabalhadores.

3.2 Relações de trabalho, saúde mental e permanência organizacional em contextos multigeracionais

A ideia de que as novas gerações são menos comprometidas com as organizações não encontra sustentação nos estudos analisados. Em amostra de trabalhadores brasileiros, não houve diferença significativa de comprometimento organizacional entre Baby Boomers e as gerações X, Y e Z[3]. Esse resultado não prova que todas as gerações sejam igualmente comprometidas, mas questiona um dos estereótipos mais difundidos sobre os jovens e indica que eventuais diferenças de comprometimento precisam ser explicadas por outros fatores, como as condições de trabalho e a etapa da carreira.

No que se refere à permanência, é preciso distinguir intenção de comportamento. A maior disposição dos jovens da Geração Z para buscar outro emprego diante da insatisfação[12] é uma intenção declarada, observada em uma amostra pequena, e não equivale à rotatividade efetiva. Na literatura organizacional, a rotatividade

aparece como efeito de desafios mais amplos, como a falta de qualidade de vida, de autonomia e de valorização profissional[11]. A leitura conjunta desses estudos sugere que a permanência depende mais das condições oferecidas pelas organizações do que do pertencimento geracional.

As relações entre gerações também se mostraram menos conflituosas do que o senso comum sugere. Em uma das organizações estudadas, quase todos os trabalhadores relataram não ter dificuldade de trabalhar com pessoas de outras idades[12], e, em outra pesquisa, o diálogo foi a forma mais frequente de lidar com os conflitos[15]. Esses resultados não indicam ausência de conflito, mas mostram que a convivência é possível e que o conflito, quando ocorre, pode ser elaborado. A contribuição psicanalítica de Ottalagano *et al.* (2022)[10] amplia essa leitura ao propor que o conflito de gerações se refere menos à idade e mais a modos de funcionamento psíquico, como a abertura ou a resistência ao novo, o que reforça a crítica aos rótulos etários, ainda que se trate de uma reflexão teórica, e não de evidência empírica.

A relação com a saúde mental, embora presente na questão norteadora, apareceu de forma indireta. Os estudos abordam valores, expectativas de futuro, comprometimento e qualidade de vida, mas nenhum avaliou diretamente indicadores de saúde mental. A associação entre relações sociais, estabilidade e expectativas positivas de futuro entre jovens[13] e a importância atribuída às boas relações com colegas e superiores[4] permitem supor que o ambiente relacional seja relevante para o bem-estar, mas essa hipótese precisa ser testada. Do mesmo modo, a preferência por hierarquias definidas[15] pode refletir uma busca por previsibilidade, sem demonstrar, por si só, segurança psicológica. Trata-se de uma lacuna da literatura: as relações entre diversidade geracional, condições de trabalho e saúde mental ainda são pouco investigadas.

3.3 Gestão da diversidade geracional: adaptações organizacionais para bem-estar, integração e retenção

Se as semelhanças entre gerações são maiores do que as diferenças e estas dependem do contexto, a gestão da diversidade geracional não pode se basear em perfis fixos para cada grupo. Qualidade de vida, autonomia, valorização profissional e redução da rotatividade aparecem como desafios organizacionais recorrentes e articulados entre si[11], que atravessam as gerações. Essa constatação índia que práticas de comunicação, reconhecimento e desenvolvimento devem partir das necessidades concretas dos trabalhadores, e não de rótulos etários[4,12,13,15], embora os estudos não avaliem a eficácia de políticas específicas.

A convivência entre gerações também pode ser tratada como recurso. A troca de experiências entre trabalhadores de diferentes idades aparece como estratégia para lidar com as demandas do contexto tecnológico[14], e o trabalho em equipe figura entre os desafios das organizações[11]. Mesmo o uso da tecnologia, frequentemente associado à idade, mostrou variações que não seguem um padrão único: houve menor facilidade entre trabalhadores da Geração X em uma organização[12], mas também dificuldade de realizar atividades simultâneas entre jovens[14]. Ações de suporte e formação devem, portanto, responder às necessidades observadas, e não à competência presumida a partir da idade.

É necessário, no entanto, problematizar o que de fato se entende por qualidade de vida no trabalho nas práticas de gestão atuais. Rezende & Masson (2025)[9], ao reconstruírem a genealogia desse conceito, demonstram que a noção de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), vinculada à abordagem sociotécnica desenvolvida a partir das décadas de 1950 e 1960 e difundida no início dos anos 1970, estava associada à otimização conjunta dos sistemas social e técnico e à ampliação da autonomia dos trabalhadores.

Segundo os autores, porém, essa concepção foi se afastando progressivamente desse referencial, aproximando-se de uma noção restrita e individualizante de promoção da saúde, voltada a programas assistenciais e à mudança de hábitos pessoais, muitas vezes articulada a estratégias de *marketing* institucional e de responsabilidade social corporativa, mais do que à transformação efetiva das condições e da organização do trabalho. Essa ressalva é relevante para a discussão aqui apresentada: ao recomendar que as organizações invistam em qualidade de vida e flexibilidade para reter e engajar diferentes gerações, é preciso que essas práticas não se limitem a ações pontuais e individualizadas, sob risco de reproduzirem o mesmo esvaziamento conceitual apontado por Rezende & Masson (2025)[9].

As contribuições reunidas sugerem que a gestão da diversidade geracional pode articular necessidades compartilhadas e expectativas específicas, sem adotar rótulos etários como critérios suficientes de decisão. Spada *et al.* (2024)[4] destacam a diversidade dos valores atribuídos à Geração Z em diferentes contextos. Assim, práticas de liderança, comunicação e desenvolvimento devem considerar as características dos trabalhadores e das organizações, preservando a distinção entre recomendações extraídas da literatura e resultados de intervenções avaliadas.

4. CONCLUSÃO

Esta revisão integrativa analisou percepções sobre carreira, estabilidade e relações de trabalho atribuídas a Baby Boomers e às gerações X, Y e Z, considerando suas possíveis articulações com a permanência nas organizações. A síntese dos nove estudos caracterizados identificou convergências e diferenças que não se reduzem à oposição entre gerações supostamente estáveis e gerações supostamente pouco comprometidas.

Estabilidade, reconhecimento e qualidade de vida aparecem como valores relevantes em diferentes grupos, embora assumam significados e formas de expressão relacionados aos contextos investigados. Os resultados

sobre comprometimento e intenção de mudança de emprego não sustentam que esses comportamentos sejam traços exclusivos da Geração Z. Ao mesmo tempo, não permitem separar conclusivamente efeitos de geração, idade, etapa da carreira e condições organizacionais.

Para a gestão de pessoas, a síntese permite discutir práticas de diálogo, reconhecimento, participação e desenvolvimento que atendam às necessidades compartilhadas e expectativas distintas. Essas implicações devem ser consideradas à luz de cada contexto, sem pressupor eficácia universal ou superioridade de um modelo de gestão. As propostas de qualidade de vida precisam incluir a análise das condições e da organização do trabalho, além de iniciativas individuais de bem-estar.

A diversidade de abordagens e de populações limita a comparação e a generalização dos achados. O conjunto inclui pesquisas em contextos específicos, estudos com jovens em formação, revisões e contribuições teóricas, que não oferecem o mesmo tipo de evidência. A saúde mental e a permanência efetiva nem sempre foram avaliadas diretamente: qualidade de vida, comprometimento e intenção de mudança de emprego são temas relacionados, mas não constituem medidas equivalentes desses fenômenos. Também constituem limitações a variação dos filtros de período e idioma entre as fontes e o uso de expressões de busca amplas, que recuperaram grande volume de registros pouco específicos.

Pesquisas futuras podem investigar diretamente saúde mental e permanência em organizações multigeracionais, com amostras diversificadas e acompanhamento longitudinal. A distinção entre idade, etapa da carreira, contexto histórico e pertencimento geracional pode ampliar a compreensão dos resultados. Conclui-se que a diversidade geracional deve ser examinada com atenção às experiências dos trabalhadores e às condições organizacionais, evitando estereótipos e interpretações deterministas.

5. FINANCIAMENTO

Os autores declaram que a pesquisa não recebeu financiamento específico de agências de fomento, empresas ou instituições públicas ou privadas.

6. REFERÊNCIAS

[1] Fantini CA, Souza NCS. Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. Rev iPecege. 2015. 1(3/4):126-45. doi: 10.22167/r.ipecege.2015.3-4.126.

[2] Dimock M. Defining generations: where Millennials end and Generation Z begins. Washington (DC): Pew Research Center. 2019 jan 17. [acesso 29 out. 2026] Disponível em: https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/

[3] Abreu-Cruz L, Oliveira-Silva LC, Werneck-Leite CDS. As novas gerações não têm comprometimento? Diferenças no comprometimento organizacional ao longo dos grupos geracionais. ReCaPe. 2019. 9(2):192-208. doi: 10.20503/recape.v9i2.38853.

[4] Spada R, Gonçalves J, Ruffatto J. Perspectivas da Geração Z sobre valores no trabalho: uma revisão da literatura. Rev Bras Orientac Prof. 2024. 25(2):159-70. doi: 10.26707/1984-7270/2024v25n0205.

[5] Mendes KDS, Silveira RCCP, Galvão CM. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. Texto Contexto Enferm. 2008. 17(4):758-64. doi: 10.1590/S0104-07072008000400018.

[6] Souza MT, Silva MD, Carvalho R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. Einstein (Sao Paulo). 2010. 8(1):102-6. doi: 10.1590/S1679-45082010RW1134.

[7] Page MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM, *et al.* The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. BMJ. 2021. 372:n71. doi: 10.1136/bmj.n71.

[8] Brasil. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Diário Oficial da União. 2016 maio 24. Seção 1:44-6.

[9] Rezende MS, Masson LP. Qualidade de vida no trabalho e promoção da saúde no trabalho: quais relações? Laboreal. 2025. 21(1). doi: 10.4000/14for.

[10] Ottalagano CA, Szterling GL, Szterling F. Conflito de gerações, emergente de ideias novas. J Psicanal. 2022. 55(102):243-59.

[11] Guabiroba JS, Silva PFA, Reis PNC, *et al.* Ambiente de trabalho x gerações tecnológicas: desafios empresariais contemporâneos no Brasil. Rev Valore. 2020. 5:e-5043.

[12] Zonta K, Bernardi FC, Biegelmeyer UH, *et al.* Gerações no mercado de trabalho: um estudo das características e comportamentos das diferentes gerações no ambiente de trabalho em uma organização do terceiro setor. E-Locucao. 2020. 10(20):212-32.

[13] Pauli J, Guadagnin A, Ruffatto J. Valores relativos ao trabalho e perspectiva de futuro para a geração Z. Rev Cienc Adm. 2020. 22(57):8-21. doi: 10.5007/2175-8077.2020.e77243.

[14] Bezerra MM, Lima EC, Brito FWC, *et al.* Geração Z: relações de uma geração hipertecnológica e o mundo do trabalho. Rev Gest Anal. 2019. 8(1):136-49.

[15] Formenton TC, Stefano SR. Gerações e mercado de trabalho: suas relações com as organizações. ReCaPe. 2017. 7(3):5-26.