

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE FARROUPILHA  
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**PEDRO HENRIQUE MAURI MENTI**

**O PAPEL DA MOTIVAÇÃO NA RETENÇÃO DE JOVENS PROFISSIONAIS DA  
GERAÇÃO Z**

**FARROUPILHA  
2025**

**PEDRO HENRIQUE MAURI MENTI**

**O PAPEL DA MOTIVAÇÃO NA RETENÇÃO DE JOVENS PROFISSIONAIS DA  
GERAÇÃO Z**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora TCC I e TCC II Prof.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> Melissa Baccon

**FARROUPILHA**  
**2025**

**PEDRO HENRIQUE MAURI MENTI**

**O PAPEL DA MOTIVAÇÃO NA RETENÇÃO DE JOVENS PROFISSIONAIS DA  
GERAÇÃO Z**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Aprovado em 24/11/2025**

**Banca Examinadora:**

---

Prof.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> Melissa Baccon - Orientadora  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Dr. Giancarlo Dal Bó  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. M.<sup>a</sup> Valdete Elza Spindler Debenetti  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

## **RESUMO**

O mercado de trabalho contemporâneo passa por transformações significativas com a inserção da Geração Z, composta por jovens nascidos a partir de 1995, caracterizados pela forte relação com a tecnologia, agilidade na execução de tarefas e busca constante por propósito nas atividades profissionais. Este trabalho tem como objetivo analisar o comportamento, os desafios e as contribuições da Geração Z no ambiente corporativo, identificando de que forma suas características impactam a gestão organizacional e as relações de trabalho. A pesquisa possui abordagem quantitativa e caráter descritivo, tendo sido aplicada por meio de questionário direcionado a jovens da Geração Z inseridos ou em processo de inserção no mercado de trabalho. Os resultados demonstraram que essa geração valoriza ambientes flexíveis, oportunidades de crescimento rápido, feedback contínuo e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Além disso, foi possível observar que os jovens priorizam organizações alinhadas a valores éticos, práticas de sustentabilidade e responsabilidade social, fatores determinantes para sua motivação e permanência no emprego. Conclui-se que compreender o perfil e as expectativas da Geração Z é essencial para as empresas que buscam reter talentos e manter a competitividade, sendo indispensável a adaptação das práticas de gestão de pessoas, da comunicação interna e da cultura organizacional às novas demandas dessa geração.

**Palavras-chave:** Geração Z; mercado de trabalho; comportamento organizacional; gestão de pessoas.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO.....	7
1.2 OBJETIVOS .....	8
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
2.1.1 Quem são os integrantes da Geração Z .....	12
2.1.2 Impacto da tecnologia na formação identitária .....	12
2.1.3 O pragmatismo diante de crises e incertezas globais.....	13
2.2 CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS DA GERAÇÃO Z.....	13
2.2.1 Comunicação e relacionamento interpessoal.....	15
2.2.2 Multitarefa, criatividade e pensamento crítico.....	16
2.2.3 Relação com diversidade, causas sociais e propósito .....	16
2.3 A GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO .....	17
2.3.1 Expectativas profissionais da nova geração.....	18
2.3.2 Soft skills e diferenciais competitivos .....	19
2.3.3 Dificuldades de adaptação em estruturas corporativas tradicionais .....	20
2.3.4 A relação com liderança, hierarquia e autonomia.....	21
2.4. MOTIVAÇÃO DA GERAÇÃO Z NAS ORGANIZAÇÕES.....	22
2.4.1. O papel do ambiente de trabalho e da cultura organizacional .....	24
2.4.2 Fatores motivacionais: crescimento, reconhecimento e propósito.....	25
2.4.3 Modelos de recompensa e feedback.....	27
2.4.4 Estratégias eficazes para engajar jovens talentos.....	28
2.5. OPORTUNIDADES FUTURAS E TENDÊNCIAS PARA A GERAÇÃO Z .....	28
2.5.1 O avanço do trabalho remoto e híbrido .....	30
2.5.2 O empreendedorismo digital como alternativa de carreira .....	30
2.5.3 A valorização da diversidade e inclusão nas empresas .....	31
2.5.4 A contribuição da Geração Z para a transformação das organizações .....	33
2.5.5 Motivação e fatores que influenciam no motivacional do colaborador .....	34
<b>3. METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>35</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	36
3.2 População e amostra.....	37
3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS .....	38
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	39
3.4.1 Pré-teste .....	40
3.5 ANÁLISE DE DADOS .....	40

<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>41</b>
ANEXO A – QUESTIONÁRIO BASE .....	42
.....	42
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>48</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como tema central a inserção da Geração Z no mercado de trabalho e os fatores que influenciam sua motivação nas organizações contemporâneas. O estudo busca compreender como essa geração, nascida aproximadamente entre 1995 e 2010, tem transformado e sido transformada pelas novas dinâmicas profissionais e culturais do ambiente corporativo. Embora o tema da Geração Z seja amplo, a pesquisa delimita-se à análise das especificidades motivacionais desses jovens no contexto empresarial brasileiro atual.

A investigação insere-se em um cenário de intensas mudanças no mercado de trabalho, marcado pela digitalização das relações profissionais, pela valorização da diversidade e da inclusão, e pela crescente ênfase no propósito social e ambiental das organizações. A literatura acadêmica e empresarial tem discutido amplamente os comportamentos das novas gerações, destacando suas expectativas quanto à carreira, à liderança e à cultura organizacional. Este estudo busca contribuir para esse debate, analisando os desafios enfrentados tanto pelas empresas quanto pelos jovens na construção de vínculos profissionais sólidos e duradouros.

A relevância do tema justifica-se pela presença crescente da Geração Z nas organizações e pelas dificuldades que muitas empresas enfrentam para compreender e atender às suas demandas. Trata-se de uma questão atual, com impactos diretos sobre a gestão de pessoas, o clima organizacional e a sustentabilidade corporativa. Assim, o trabalho propõe-se a responder ao seguinte problema de pesquisa: como a Geração Z tem se adaptado ao mercado de trabalho e de que forma as organizações podem promover sua motivação e retenção, considerando suas características, valores e expectativas?

Por fim, este capítulo está estruturado da seguinte forma: na seção 1.1, são apresentados o tema e o problema de pesquisa; na seção 1.2, os objetivos do estudo; e, na seção 1.3, a justificativa da pesquisa, acompanhada do resumo da estrutura geral do trabalho.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO

Este trabalho aborda como tema central a atuação da Geração Z no mercado de trabalho contemporâneo, com enfoque específico na motivação e retenção desses jovens profissionais dentro das organizações. A delimitação do estudo concentra-se na investigação dos fatores que afetam a motivação da Geração Z, considerando suas expectativas em relação à carreira, ao ambiente organizacional e às práticas de gestão de pessoas.

A pesquisa está inserida no cenário atual do Brasil, em meio a transformações digitais, socioculturais e econômicas que influenciam diretamente o comportamento profissional dos jovens. Diversos autores já discutem a importância de compreender o perfil da Geração Z e sua relação com o mundo do trabalho, mas ainda são escassos os estudos que detalham estratégias práticas para aumentar seu engajamento e retenção. Esta pesquisa propõe-se, portanto, a contribuir com essa lacuna, analisando criticamente as práticas atuais e propondo caminhos mais eficazes de gestão.

A importância do estudo reside no fato de que compreender as necessidades da Geração Z é essencial para que as empresas permaneçam competitivas, atualizadas e atrativas no contexto do trabalho contemporâneo. O problema de pesquisa que orienta este estudo é: “Como as organizações podem motivar e com isso promover a permanência da Geração Z no mercado de trabalho diante de seus valores e expectativas?”

## 1.2 OBJETIVOS

A escolha do tema surgiu da observação direta do comportamento da Geração Z no ambiente de trabalho e das constantes dificuldades relatadas por gestores em adaptar práticas de gestão às novas demandas geracionais. Como integrante dessa geração, o autor tem interesse pessoal e acadêmico em compreender as tensões e as oportunidades que se estabelecem entre jovens profissionais e empresas.

O objetivo geral tem como definição analisar os principais fatores que influenciam a motivação da geração Z no mercado de trabalho contemporâneo. Para alcançar o objetivo geral serão necessárias algumas ações que compõem os

objetivos específicos, indispensáveis para analisar os fatores que influenciam a motivação da Geração Z no ambiente organizacional contemporâneo:

Para alcançar o objetivo geral da pesquisa, são estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

a) descrever as principais características comportamentais da Geração Z e sua relação com o mundo do trabalho;

b) identificar os fatores que mais influenciam a motivação dessa geração nas organizações, como propósito, liderança, cultura inclusiva e desenvolvimento contínuo;

c) aplicar instrumento de pesquisa para coletar percepções de jovens profissionais da Geração Z sobre suas experiências e expectativas no ambiente corporativo;

d) descrever e analisar os resultados da pesquisa à luz do referencial teórico, destacando as implicações para a gestão de pessoas e a cultura organizacional.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema surgiu da observação direta do comportamento da Geração Z no ambiente de trabalho e das constantes dificuldades relatadas por gestores em adaptar práticas de gestão às novas demandas geracionais. Como integrante dessa geração, o autor tem interesse pessoal e acadêmico em compreender as tensões e as oportunidades que se estabelecem entre jovens profissionais e empresas.

A motivação para o desenvolvimento desta pesquisa está fundamentada na relevância crescente que esse grupo tem conquistado dentro das organizações, influenciando diretamente políticas de gestão de pessoas, cultura organizacional e formas de liderança. Compreender como motivar e reter esses profissionais representa uma necessidade estratégica para as organizações que desejam evoluir junto às transformações sociais e culturais do século XXI.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro trata da introdução, apresentando tema, objetivos e justificativa. O segundo capítulo desenvolve o referencial teórico sobre a Geração Z no trabalho. O terceiro capítulo expõe os procedimentos metodológicos adotados. O quarto capítulo analisa os dados e apresenta os resultados. Por fim, o quinto capítulo traz as considerações

finais, com base nos objetivos propostos e nas conclusões obtidas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico é uma das partes mais importantes de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), pois constitui a base científica e conceitual que sustenta o estudo. É por meio dele que o autor demonstra conhecimento sobre o tema pesquisado, dialoga com autores relevantes da área e contextualiza o problema de pesquisa dentro de um campo teórico já estabelecido. Dessa forma, o referencial teórico não apenas justifica a pertinência da pesquisa, mas também norteia a análise e interpretação dos dados apresentados ao longo do trabalho.

A elaboração de um bom referencial teórico exige a seleção criteriosa de fontes confiáveis e atualizadas, como livros, artigos acadêmicos, dissertações, teses e publicações especializadas. Além disso, é importante que os conceitos sejam organizados de forma clara e lógica, permitindo ao leitor compreender como o tema está sendo abordado no estudo e quais são os principais marcos teóricos que sustentam a argumentação do autor.

Neste capítulo, será realizada uma análise aprofundada sobre a Geração Z e sua inserção no mercado de trabalho. Para tanto, serão abordados os seguintes temas: a definição e o contexto histórico da Geração Z, incluindo sua formação sociocultural e os impactos da tecnologia em sua identidade; as principais características comportamentais desses jovens, como habilidades de comunicação, criatividade, multitarefa e valorização da diversidade; as expectativas da Geração Z em relação ao mercado de trabalho e os desafios enfrentados na adaptação às estruturas organizacionais tradicionais; os fatores que influenciam sua motivação no ambiente corporativo, como reconhecimento, autonomia e propósito; as oportunidades futuras para essa geração, incluindo tendências como o trabalho remoto, o empreendedorismo digital e a valorização da diversidade nas empresas.

A partir dessa estrutura teórica, pretende-se oferecer uma visão ampla e crítica sobre os fatores que dificultam e, ao mesmo tempo, favorecem a atuação da Geração Z no mundo do trabalho, servindo de alicerce para a discussão dos dados e resultados apresentados nos capítulos seguintes.

## 2.1 A GERAÇÃO Z: DEFINIÇÃO, CONTEXTO HISTÓRICO E FORMAÇÃO SOCIOCULTURAL

A Geração Z, também conhecida como “nativos digitais”, é composta por indivíduos nascidos aproximadamente entre os anos de 1995 e 2010, embora essa delimitação possa variar levemente entre autores. Essa geração se distingue por ter crescido em um mundo profundamente influenciado pela tecnologia, com acesso desde a infância à internet, redes sociais, *smartphones* e demais dispositivos digitais (EMANUEL, 2020).

O contexto histórico em que a Geração Z se desenvolveu é marcado por profundas transformações sociais, políticas, econômicas e tecnológicas. Eventos como as crises econômicas globais, o avanço da inteligência artificial, o crescimento das pautas de diversidade e inclusão, bem como a pandemia da COVID-19, moldaram uma geração mais pragmática, resiliente e exigente quanto às suas relações com o mundo do trabalho e com a sociedade em geral (GONÇALVES, 2021).

Além disso, essa geração nasceu em um período de acesso irrestrito à informação e hiperconectividade, o que impactou diretamente sua formação sociocultural. A pluralidade de referências e a convivência com diferentes culturas, valores e ideologias, mediadas principalmente pelas redes digitais, promoveram o desenvolvimento de uma visão de mundo mais globalizada, crítica e aberta à diversidade.

A formação identitária da Geração Z está intrinsecamente ligada à era digital. Diferente das gerações anteriores, os jovens dessa faixa etária constroem e expressam suas identidades com base em interações digitais, através de redes sociais, fóruns, comunidades online e consumo de conteúdo em tempo real. Como resultado, é comum que desenvolvam habilidades como autonomia, criatividade, adaptabilidade e pensamento crítico desde cedo.

Portanto, compreender a definição, o contexto histórico e os fatores socioculturais que influenciam a Geração Z é essencial para analisar seu comportamento, expectativas e desafios no mercado de trabalho atual. Essa análise permite não apenas uma maior aproximação entre empresas e profissionais dessa geração, mas também o desenvolvimento de estratégias mais eficazes de gestão, motivação e retenção de talentos.

### **2.1.1 Quem são os integrantes da Geração Z**

A Geração Z é composta por indivíduos nascidos, em média, entre os anos de 1995 e 2010, embora essa delimitação possa variar ligeiramente entre autores. Segundo Gonçalves (2021), essa geração passou a ocupar mais de 20% dos postos de trabalho no mundo a partir de 2020, o que evidencia sua crescente relevância para o mercado profissional. O principal traço distintivo dessa geração é sua familiaridade com as tecnologias digitais, tendo crescido em um ambiente de hiperconectividade, com acesso constante à internet, *smartphones* e redes sociais desde os primeiros anos de vida.

Essa exposição precoce ao ambiente digital moldou não apenas os hábitos de consumo da Geração Z, mas também seu modo de aprender, se comunicar e se posicionar socialmente. Ao contrário de gerações anteriores, que vivenciaram uma transição tecnológica, os jovens da Geração Z nasceram já inseridos nesse novo paradigma, o que os torna nativos digitais por excelência (EMANUEL, 2020).

### **2.1.2 Impacto da tecnologia na formação identitária**

A relação da Geração Z com a tecnologia vai além do uso prático de ferramentas digitais. Ela representa também uma dimensão identitária. Desde cedo, esses indivíduos foram incentivados a se expressar e se posicionar através de plataformas como *YouTube*, *Instagram* e *TikTok*, moldando suas personalidades em contato direto com o universo virtual. Conforme Panditis (2015), essa geração aprendeu a distinguir rapidamente boas e más fontes de informação, desenvolvendo um senso crítico refinado e uma criatividade expressiva mediada por recursos tecnológicos.

Além disso, a tecnologia contribuiu para a fragmentação de identidades fixas e para a valorização da individualidade. Segundo pesquisa da Pontotel (2020), jovens da Geração Z tendem a rejeitar rótulos e categorias estáticas, demonstrando maior aceitação às diferenças de gênero, orientação sexual e origem cultural. Essa postura está diretamente relacionada ao fácil acesso à informação e à constante exposição a diferentes realidades sociais por meio da internet.

A vivência digital intensa também gerou uma nova linguagem cultural,

marcada por códigos visuais como emojis, memes e vídeos curtos. Esses elementos representam formas de comunicação não verbal que transmitem ideias complexas com leveza e humor, funcionando como pontes entre diferentes subgrupos e realidades sociais.

### **2.1.3 O pragmatismo diante de crises e incertezas globais**

Outra característica marcante da Geração Z é o pragmatismo. Diferentemente da Geração Y (ou *Millennials*), que cresceu em um período de relativo otimismo, os Zs foram impactados desde cedo por uma sequência de eventos globais instáveis — como crises econômicas, mudanças climáticas, pandemias e transformações políticas significativas. Essa exposição a um cenário de insegurança generalizada contribuiu para que muitos desses jovens adotassem uma visão mais realista e prática da vida e das relações profissionais.

Gonçalves (2021) aponta que, diante desse contexto, os jovens dessa geração passaram a buscar mais estabilidade emocional e financeira, mesmo que isso signifique trocar de emprego com frequência ou empreender desde cedo. Essa geração valoriza intensamente o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a saúde mental e a autenticidade nas relações de trabalho.

Nesse cenário, muitas empresas têm sido desafiadas a rever seus modelos de gestão para atrair e reter talentos dessa geração. Isso porque os jovens da Geração Z não se contentam com estruturas engessadas e hierarquizadas; eles preferem ambientes colaborativos, onde possam ser ouvidos e tenham liberdade para inovar (MICROPOWER, 2020).

## **2.2 CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS DA GERAÇÃO Z**

As características comportamentais da Geração Z são resultados direto do contexto histórico, tecnológico e cultural em que esses jovens cresceram. Composta por indivíduos nascidos entre meados de 1995 e 2010, essa geração teve acesso precoce a tecnologias digitais, como internet, redes sociais, smartphones e dispositivos inteligentes, o que influenciou profundamente sua forma de pensar, agir e se relacionar com o mundo (PONTOTEL, 2020).

Uma das principais marcas comportamentais da Geração Z é a fluência

tecnológica. Esses jovens não apenas utilizam tecnologias como parte do cotidiano, mas também as integram de maneira natural em seus processos de aprendizado, comunicação e trabalho. A facilidade com plataformas digitais os torna adaptáveis a novas ferramentas e formatos, o que é especialmente valorizado em um mercado de trabalho em constante transformação.

Outro traço relevante é a multitarefa. Acostumados a lidar com múltiplas telas e estímulos simultâneos, os jovens dessa geração demonstram habilidade para realizar diversas atividades ao mesmo tempo, embora isso também possa representar um desafio em contextos que exigem foco prolongado. Essa característica contribui para a rapidez na assimilação de informações e respostas criativas a problemas cotidianos.

A Geração Z também se destaca por sua autenticidade e valorização da individualidade. São jovens que rejeitam rótulos, celebram a diversidade e acreditam na liberdade de expressão. Conforme aponta Pontotel (2020), essa geração é menos preocupada com padrões e mais comprometida com causas sociais e ambientais, o que influencia diretamente suas decisões de consumo, carreira e relacionamentos.

Em relação às relações interpessoais, a Geração Z valoriza o diálogo, a inclusão e a transparência. Esses jovens tendem a preferir ambientes colaborativos, onde possam ser ouvidos e contribuir com ideias. Ao mesmo tempo, são menos tolerantes com estruturas hierárquicas rígidas e com lideranças autoritárias, o que exige das organizações uma postura mais empática e participativa.

Além disso, a Geração Z apresenta uma postura mais pragmática e realista diante da vida profissional. Crescendo em meio a crises econômicas e instabilidades políticas, esses jovens priorizam segurança financeira, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho e oportunidades de crescimento rápido. Muitos têm o empreendedorismo como alternativa de carreira e demonstram interesse por caminhos não convencionais, como negócios digitais, *freelancing* e economia criativa.

Essas características, embora representem uma grande oportunidade de inovação para o mercado, também exigem das empresas uma adaptação constante em suas políticas de gestão de pessoas. Compreender o comportamento da Geração Z é essencial para desenvolver estratégias de engajamento, retenção e desenvolvimento profissionais alinhadas às suas expectativas e valores.

## **2.2.1 Comunicação e relacionamento interpessoal**

Uma das características mais marcantes da Geração Z é sua maneira diferenciada de se comunicar. Acostumada a ambientes digitais desde a infância, essa geração desenvolveu uma forma de comunicação direta, ágil e altamente visual, baseada em redes sociais, vídeos curtos e mensagens instantâneas. De acordo com Pontotel (2020), essa forma de se expressar se estende ao ambiente profissional, onde os jovens preferem interações horizontais, sem formalidades excessivas e com abertura ao diálogo.

Apesar da fluência digital, isso não significa que a comunicação interpessoal presencial tenha sido descartada. O artigo de Lima et al. (2022) mostra que a Geração Z valoriza o contato humano nas organizações, preferindo inclusive o modelo de trabalho híbrido — que une a flexibilidade tecnológica ao convívio social do ambiente corporativo. Essa dualidade revela uma geração que sabe aproveitar os recursos tecnológicos, mas também reconhece a importância das interações presenciais para a construção de vínculos profissionais e afetivos.

Nesse sentido, as relações interpessoais ocupam um papel fundamental para o engajamento e o bem-estar da Geração Z no ambiente de trabalho. Esses jovens valorizam conexões autênticas, baseadas na empatia, no respeito mútuo e na colaboração. Eles preferem ambientes inclusivos e acolhedores, nos quais possam se sentir parte de um grupo e tenham liberdade para expressar opiniões sem receio de julgamentos. Essa preferência por relações horizontais também se reflete na expectativa de líderes mais acessíveis e empáticos, capazes de atuar como mentores e facilitadores, em vez de chefes autoritários e distantes (MICROPOWER, 2020).

Além disso, a Geração Z tende a estabelecer laços interpessoais com base em valores compartilhados. Por isso, organizações que promovem diversidade, responsabilidade social e propósito institucional tendem a atrair mais facilmente esses profissionais. A construção de um ambiente relacional saudável não apenas favorece o desempenho individual, mas também fortalece a cultura organizacional como um todo, criando um espaço de convivência mais harmonioso, produtivo e inovador.

## **2.2.2 Multitarefa, criatividade e pensamento crítico**

A convivência constante com múltiplas plataformas digitais contribuiu para que a Geração Z desenvolvesse habilidades de multitarefa com mais naturalidade. Essa geração costuma alternar rapidamente entre tarefas, absorver múltiplas fontes de informação e realizar diversas atividades ao mesmo tempo, o que, embora desafie o modelo tradicional de produtividade, pode ser uma vantagem competitiva quando bem direcionada (CATHO, 2021).

Além disso, a criatividade se destaca como um dos pontos fortes dos jovens da Geração Z. Panditis (2015) afirma que esses indivíduos demonstram uma forte tendência a criar soluções inovadoras com base no uso de tecnologia, sendo capazes de pensar fora dos padrões e experimentar novas abordagens em diferentes contextos. Isso se reflete na busca por carreiras menos convencionais, como produção de conteúdo digital, *design*, *startups* e projetos sociais.

O pensamento crítico também é uma marca dessa geração. Ao crescerem expostos a uma grande quantidade de informações, os jovens Z aprenderam a questionar discursos prontos, confrontar *fake news* e construir suas próprias opiniões. Isso contribui para um perfil mais ativo, participativo e questionador dentro das organizações — o que pode ser positivo, mas também desafiador em empresas com culturas muito tradicionais.

## **2.2.3 Relação com diversidade, causas sociais e propósito**

Um dos traços mais positivos da Geração Z é seu engajamento com temas sociais e sua relação com a diversidade. Essa geração não apenas aceita as diferenças, mas as valoriza como parte essencial da identidade individual e coletiva. De acordo com a pesquisa da Pontotel (2020), os jovens Z são considerados “*comuna holics*”, ou seja, indivíduos que transitam por diversas comunidades e grupos com facilidade, promovendo a inclusão e o respeito.

Além disso, eles desejam que o ambiente de trabalho reflita seus valores pessoais. A preocupação com pautas como equidade de gênero, meio ambiente, saúde mental e responsabilidade social é frequentemente levada para dentro das empresas. Jovens da Geração Z tendem a preferir trabalhar em organizações que se posicionam eticamente e promovem ações concretas para melhorar a sociedade

(MICROPOWER, 2020).

A busca por propósito é, portanto, um fator central para essa geração. Trabalhar apenas por remuneração não é suficiente; é necessário sentir que sua atuação tem um impacto significativo. Isso reforça a importância das empresas oferecerem não só salários competitivos, mas também uma cultura organizacional alinhada com os valores e ideais dessa nova força de trabalho.

### 2.3 A GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO

A inserção da Geração Z no mercado de trabalho tem gerado impactos significativos não apenas nas práticas de gestão de pessoas, mas também na cultura e estrutura das organizações. Essa geração, com seus valores e expectativas próprios, introduz uma nova lógica profissional que rompe com o modelo tradicional centrado na estabilidade, hierarquia rígida e lealdade a longo prazo.

Diferentemente de gerações anteriores, os jovens da Geração Z não encaram o trabalho como o único pilar de realização pessoal. Eles buscam equilíbrio entre vida profissional e pessoal, valorizam a saúde mental, a liberdade de expressão e preferem ambientes que ofereçam autonomia e propósito. Para eles, o emprego ideal é aquele que promove aprendizado contínuo, oportunidades de crescimento, reconhecimento pelas entregas e alinhamento com seus valores pessoais.

Essa postura crítica frente ao mundo do trabalho reflete um movimento de recusa a padrões ultrapassados, como jornadas excessivas, burocracias ineficazes e culturas organizacionais que priorizam resultados em detrimento do bem-estar humano. A Geração Z tende a questionar práticas que considera incoerentes, desatualizadas ou tóxicas, contribuindo assim para a transformação das relações laborais e das políticas corporativas.

Além disso, os profissionais dessa geração trazem consigo uma forte noção de autorresponsabilidade e protagonismo. Muitos não esperam que o desenvolvimento de carreira dependa unicamente da empresa: investem em cursos, empreendimentos paralelos, projetos autônomos e criação de conteúdo digital. Essa postura reforça o crescimento do trabalho por demanda (*freelance*), das carreiras independentes e das trajetórias não-lineares, baseadas em múltiplas experiências e reinvenções.

Outro ponto relevante é que, mesmo sendo jovens e muitas vezes em início de carreira, os integrantes da Geração Z têm impactado a forma como as empresas se posicionam social e ambientalmente. Eles buscam instituições que praticam aquilo que pregam, sendo altamente sensíveis a discursos vazios ou inconsistentes. Empresas que se mantêm alheias às mudanças de mentalidade trazidas por essa geração correm o risco de perder talentos promissores e de se tornarem obsoletas perante o novo perfil de trabalhador.

Portanto, a presença da Geração Z no mercado de trabalho representa um desafio para as organizações que ainda operam sob paradigmas antigos, mas também oferece uma oportunidade estratégica para repensar modelos de gestão, cultura corporativa e relações humanas dentro das empresas. Adaptar-se a essa nova geração não é uma escolha: é uma necessidade para quem deseja manter relevância, inovação e competitividade no cenário contemporâneo.

### **2.3.1 Expectativas profissionais da nova geração**

A entrada da Geração Z no mercado de trabalho está provocando uma série de transformações nas relações profissionais, nos modelos de gestão e nas estratégias de recrutamento e retenção de talentos. Esses jovens chegam com expectativas bem diferentes das gerações anteriores. Mais do que apenas um emprego, eles buscam ambientes que ofereçam desenvolvimento pessoal, propósito, equilíbrio emocional e liberdade criativa.

Segundo o estudo de Lima et al. (2022), a possibilidade de crescimento é o fator mais importante para os jovens da Geração Z em uma organização, seguido por salário atrativo e a possibilidade de fazer o que gostam. Esses dados indicam que, embora o aspecto financeiro ainda seja relevante, ele não é mais suficiente por si só para garantir engajamento. O sentimento de progresso e realização dentro da carreira tem se tornado cada vez mais central para esses profissionais.

Essa geração demonstra uma postura mais proativa e questionadora, o que impacta diretamente a cultura das empresas. Os jovens da Geração Z não hesitam em buscar novos caminhos caso sintam que suas expectativas não estão sendo atendidas. Nesse contexto, a rotatividade se torna uma consequência comum em ambientes que não oferecem espaço para crescimento, inovação ou reconhecimento constante.

Além disso, os profissionais dessa geração desejam participar ativamente das decisões, colaborar com ideias e sentir que suas contribuições têm valor real. Ambientes corporativos muito hierarquizados, inflexíveis ou que negligenciam o bem-estar emocional dos colaboradores tendem a não reter esses talentos por muito tempo (MICROPOWER, 2020).

Outro ponto importante é a busca por empresas que compartilhem valores éticos, sociais e ambientais alinhados aos seus. A Geração Z dá grande importância à reputação e à responsabilidade corporativa. Organizações que investem em diversidade, inclusão, sustentabilidade e impacto social positivo se destacam aos olhos desses jovens, que cada vez mais optam por fazer parte de instituições com propósito.

Assim, compreender a Geração Z é essencial para o futuro do trabalho. Sua chegada não representa apenas uma mudança geracional, mas uma transformação estrutural nas relações laborais. Para se adaptar, as empresas precisam rever não só suas políticas de gestão de pessoas, mas também seus valores, sua comunicação interna e seu posicionamento diante da sociedade. A Geração Z não quer apenas trabalhar — quer pertencer, evoluir e transformar.

### **2.3.2 Soft skills e diferenciais competitivos**

Apesar de sua relativa inexperiência, os jovens da Geração Z trazem consigo uma gama de habilidades comportamentais (*soft skills*) que são altamente valorizadas no mercado atual. Entre elas, destacam-se a agilidade na adaptação a mudanças, o domínio das ferramentas tecnológicas, a proatividade, a criatividade e a capacidade de trabalhar em ambientes multiculturais e dinâmicos (CATHO, 2021).

Essas competências se alinham perfeitamente às necessidades de um mundo corporativo em constante transformação, onde a inovação, a comunicação ágil e a colaboração remota ganham cada vez mais espaço. A facilidade com novas tecnologias e a disposição para aprender rapidamente tornam essa geração apta a ocupar posições estratégicas em áreas como marketing digital, análise de dados, tecnologia da informação e empreendedorismo.

Além disso, a Geração Z demonstra uma inclinação natural para o pensamento crítico e para a resolução criativa de problemas. Esses jovens foram expostos desde cedo a uma ampla gama de informações, o que contribuiu para o

desenvolvimento de uma visão analítica e questionadora. Essa característica, quando bem direcionada, pode gerar soluções inovadoras e contribuir para processos decisórios mais eficientes e modernos nas organizações.

Outro ponto relevante é a mentalidade colaborativa da geração. Os profissionais da Geração Z tendem a valorizar ambientes de trabalho onde o compartilhamento de ideias, o aprendizado coletivo e a interdisciplinaridade sejam estimulados. Essa abertura para o trabalho em equipe, somada à sua familiaridade com tecnologias colaborativas, torna-os aliados estratégicos na construção de ambientes corporativos mais ágeis, inclusivos e centrados no usuário.

Portanto, embora ainda estejam em processo de amadurecimento profissional, os jovens da Geração Z representam um capital humano valioso para as organizações que desejam inovar, se digitalizar e acompanhar as transformações sociais em curso. Reconhecer e investir nas competências dessa geração é uma forma não apenas de preparar o futuro, mas de transformá-lo desde já.

### **2.3.3 Dificuldades de adaptação em estruturas corporativas tradicionais**

Apesar das qualidades que possuem, muitos jovens da Geração Z encontram obstáculos significativos ao ingressar no mercado formal de trabalho. Um dos principais desafios é o choque com estruturas organizacionais engessadas e hierarquizadas, que ainda predominam em muitas empresas. A geração Z preza pela horizontalidade nas relações e pela autonomia para propor soluções, o que pode gerar conflitos com lideranças mais conservadoras (GONÇALVES, 2021).

Outro fator limitante é a exigência de experiência prévia, mesmo em vagas de entrada. Para uma geração que está apenas começando sua trajetória profissional, essa barreira pode ser desmotivadora e injusta. Além disso, a falta de flexibilidade em horários e métodos de trabalho é um ponto de insatisfação comum entre os jovens Z, que valorizam a liberdade de atuação e a integração entre vida pessoal e profissional.

A percepção de lentidão no crescimento interno, combinada com culturas organizacionais rígidas, frequentemente leva a uma alta rotatividade entre profissionais dessa geração. Muitas vezes, quando não se sentem ouvidos ou valorizados, esses jovens optam por mudar de empresa.

Essa tendência de mobilidade não está necessariamente associada à falta de

compromisso, como se costuma supor, mas à busca constante por ambientes que ofereçam melhores condições de desenvolvimento e alinhamento com seus valores. Para a Geração Z, a permanência em uma organização depende diretamente da qualidade das relações estabelecidas, das oportunidades de aprendizado e da clareza dos caminhos de evolução profissional.

Além disso, a ausência de práticas inclusivas e a negligência em relação a pautas sociais — como diversidade, equidade e saúde mental — também funcionam como fatores de rejeição a determinadas empresas. Esses jovens demonstram uma postura crítica frente a instituições que não praticam aquilo que pregam, o que pode comprometer a reputação e a atratividade da organização no mercado de talentos.

Portanto, enfrentar os desafios relacionados à inclusão da Geração Z no mercado de trabalho exige uma reestruturação profunda dos modelos corporativos tradicionais. Adaptar-se à linguagem, aos valores e às expectativas dessa nova geração não significa abrir mão de exigências profissionais, mas sim alinhar práticas organizacionais com as transformações sociais em curso. A escuta ativa, a personalização da gestão de pessoas e a valorização do potencial individual são caminhos eficazes para reduzir os conflitos geracionais e promover ambientes mais inovadores, inclusivos e sustentáveis.

#### **2.3.4 A relação com liderança, hierarquia e autonomia**

A forma como a Geração Z enxerga a autoridade e a hierarquia dentro das empresas também representa um ponto de inflexão importante. Para esses jovens, cargos elevados não necessariamente representam superioridade intelectual ou moral. Eles tendem a tratar diretores e gestores como colegas e esperam que a comunicação seja transparente, direta e colaborativa (LIMA et al., 2022).

Essa relação com a liderança exige das empresas uma mudança de postura. Os líderes precisam estar preparados para exercer uma gestão mais participativa e inclusiva, oferecendo *feedbacks* constantes, autonomia nas decisões e reconhecimento real das contribuições individuais. Quando essas condições são atendidas, a Geração Z responde com engajamento, inovação e forte comprometimento.

No entanto, muitos líderes ainda adotam estilos tradicionais baseados no controle rígido, na autoridade vertical e na falta de diálogo, o que pode gerar atritos

com essa nova geração. A ausência de abertura para sugestões, a centralização de decisões e a falta de escuta ativa são percebidas como bloqueios à criatividade e ao crescimento profissional, resultando em desmotivação e, muitas vezes, na saída voluntária do colaborador.

Nesse cenário, o papel da liderança precisa ser repensado. O gestor contemporâneo deve atuar como um facilitador de talentos, promovendo um ambiente seguro para a troca de ideias, reconhecendo os esforços de maneira individualizada e estimulando a autonomia com responsabilidade. Essa abordagem é especialmente eficaz com a Geração Z, que valoriza a liberdade com orientação e a construção de relações profissionais baseadas em confiança e respeito mútuo (MICROPOWER, 2020).

Além disso, é necessário compreender que a autoridade para essa geração está mais associada à competência, coerência ética e capacidade de inspirar, do que ao poder formal conferido por um cargo. Por isso, empresas que promovem líderes com inteligência emocional, escuta ativa e visão estratégica têm maior chance de manter equipes motivadas, engajadas e comprometidas com os objetivos organizacionais.

Dessa forma, mais do que uma questão de estilo, a liderança adaptada à Geração Z representa uma estratégia de gestão fundamental para o fortalecimento da cultura organizacional, a retenção de talentos e o aumento da competitividade empresarial em um cenário cada vez mais dinâmico e desafiador.

#### 2.4. MOTIVAÇÃO DA GERAÇÃO Z NAS ORGANIZAÇÕES

A motivação da Geração Z no ambiente organizacional representa um desafio e, ao mesmo tempo, uma oportunidade para as empresas contemporâneas. Diferentemente de gerações anteriores, que muitas vezes se motivavam apenas pela estabilidade financeira e segurança no emprego, os jovens da Geração Z possuem uma relação mais complexa com o trabalho, na qual o engajamento está fortemente atrelado a fatores como propósito, reconhecimento, bem-estar e desenvolvimento pessoal (LIMA et al., 2022).

Essa geração, marcada pela hiper conectividade e pelo acesso facilitado à informação, cresceu em um contexto de mudanças aceleradas e grande diversidade de estímulos. Como consequência, os jovens Z valorizam ambientes de trabalho que

ofereçam autonomia, liberdade de expressão, inclusão, inovação e uma cultura organizacional alinhada com seus valores pessoais. O simples cumprimento de tarefas operacionais sem perspectiva de crescimento tende a desmotivá-los rapidamente.

Um dos principais fatores que estimulam a motivação dessa geração é a possibilidade de crescimento profissional contínuo. De acordo com Lima et al. (2022), esse é o elemento mais valorizado pela Geração Z dentro das organizações, superando inclusive o salário. Isso demonstra uma mudança de mentalidade, na qual o aprendizado, a experiência e o reconhecimento se tornam elementos essenciais para a permanência em uma empresa.

Outro aspecto importante é a busca por propósito e pertencimento. Jovens da Geração Z querem se sentir parte de algo maior, desejam entender como suas atividades contribuem para os resultados da organização e, mais ainda, para a sociedade. Empresas que promovem impacto social, práticas sustentáveis e ações inclusivas são vistas com bons olhos por essa geração, pois refletem valores com os quais eles se identificam.

O estilo de liderança também influencia diretamente na motivação da Geração Z. Esses jovens respondem melhor a líderes que atuam como mentores, que oferecem *feedbacks* constantes, estabelecem metas claras e reconhecem os esforços de forma individualizada. A ausência de reconhecimento ou de retorno sobre suas ações pode ser interpretada como indiferença ou desvalorização, afetando negativamente seu engajamento.

Além disso, a flexibilidade no ambiente de trabalho é um fator motivador decisivo. Modelos como o *home office*, o trabalho híbrido e a flexibilização de horários são atrativos para a Geração Z, pois demonstram confiança por parte da empresa e favorecem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Portanto, entender o que motiva a Geração Z é fundamental para que as organizações desenvolvam estratégias eficazes de atração, engajamento e retenção de talentos. Investir em práticas modernas de gestão, promover um ambiente inclusivo e oferecer oportunidades reais de desenvolvimento são ações essenciais para potencializar o desempenho dessa geração, que representa uma força de trabalho cada vez mais relevante no cenário corporativo atual.

No contexto da Geração Z, a motivação está profundamente relacionada a aspectos como propósito, reconhecimento, flexibilidade, cultura organizacional

inclusiva e oportunidades de desenvolvimento contínuo. De acordo com Chiavenato (2014), os fatores que influenciam a motivação podem ser intrínsecos — como satisfação pessoal e autorrealização — ou extrínsecos, como bonificações financeiras, estabilidade e ascensão profissional.

Estudos recentes, como o de Oliveira e Souza (2022), apontam que os jovens da Geração Z demonstram maior engajamento em ambientes que valorizam a comunicação transparente, o feedback constante e a possibilidade de equilibrar vida pessoal e profissional. Essa geração espera não apenas recompensas materiais, mas também reconhecimento por seus esforços e alinhamento entre seus valores pessoais e os da organização.

#### **2.4.1. O papel do ambiente de trabalho e da cultura organizacional**

A motivação é um dos elementos-chave para o desempenho e a permanência de qualquer profissional em uma empresa, e com a Geração Z isso não é diferente. No entanto, as fontes de motivação para essa geração se distinguem das anteriores, exigindo das organizações uma nova compreensão sobre como promover engajamento e satisfação no trabalho.

A Geração Z valoriza ambientes que proporcionem colaboração, respeito, diversidade, liberdade criativa e propósito. O estudo de Lima et al. (2022) destaca que, para esses jovens, o ambiente de trabalho precisa ser atrativo não apenas pela remuneração, mas pelo significado que ele oferece. Ambientes muito formais, com pouca abertura ao diálogo, tendem a afastar esse perfil, que prefere locais mais dinâmicos, humanos e conectados às transformações sociais.

Organizações que cultivam uma cultura inclusiva, com foco no bem-estar e na escuta ativa, têm maior facilidade em atrair e reter talentos dessa geração. Isso porque o senso de pertencimento e o alinhamento entre os valores pessoais e os valores organizacionais são essenciais para a motivação desses jovens.

Além disso, a autonomia no desempenho das funções e a liberdade para propor ideias são aspectos altamente valorizados por essa geração, que tende a se engajar mais quando se sente confiável e corresponsável pelos resultados. O excesso de controle, a burocracia e a rigidez hierárquica atuam como desestimulantes, limitando o potencial criativo e inovador desses profissionais.

A relação com a liderança também exerce um papel determinante na motivação da Geração Z. Jovens dessa geração esperam líderes acessíveis, abertos ao diálogo e dispostos a fornecer orientações contínuas sobre seu desempenho. O *feedback* frequente, construtivo e transparente é interpretado não como crítica, mas como ferramenta essencial de desenvolvimento. Nesse sentido, a ausência de retorno ou o distanciamento da liderança são percebidos como indiferença, impactando diretamente a satisfação e o comprometimento no trabalho (MICROPOWER, 2020).

Outro fator relevante diz respeito ao reconhecimento individualizado. A Geração Z valoriza ser vista como única e não apenas mais um número dentro da empresa. Ações simples, como elogios públicos, menções em reuniões e premiações por desempenho, são altamente eficazes para estimular a motivação e reforçar o vínculo com a organização.

Por fim, cabe destacar que a Geração Z também demonstra grande interesse por organizações que oferecem trilhas de aprendizagem, programas de desenvolvimento e oportunidades de crescimento claro e estruturado. A possibilidade de adquirir novas habilidades e avançar na carreira é um dos principais motivadores para essa geração, que associa o trabalho ao aprendizado contínuo e à construção de um projeto de vida mais amplo e significativo.

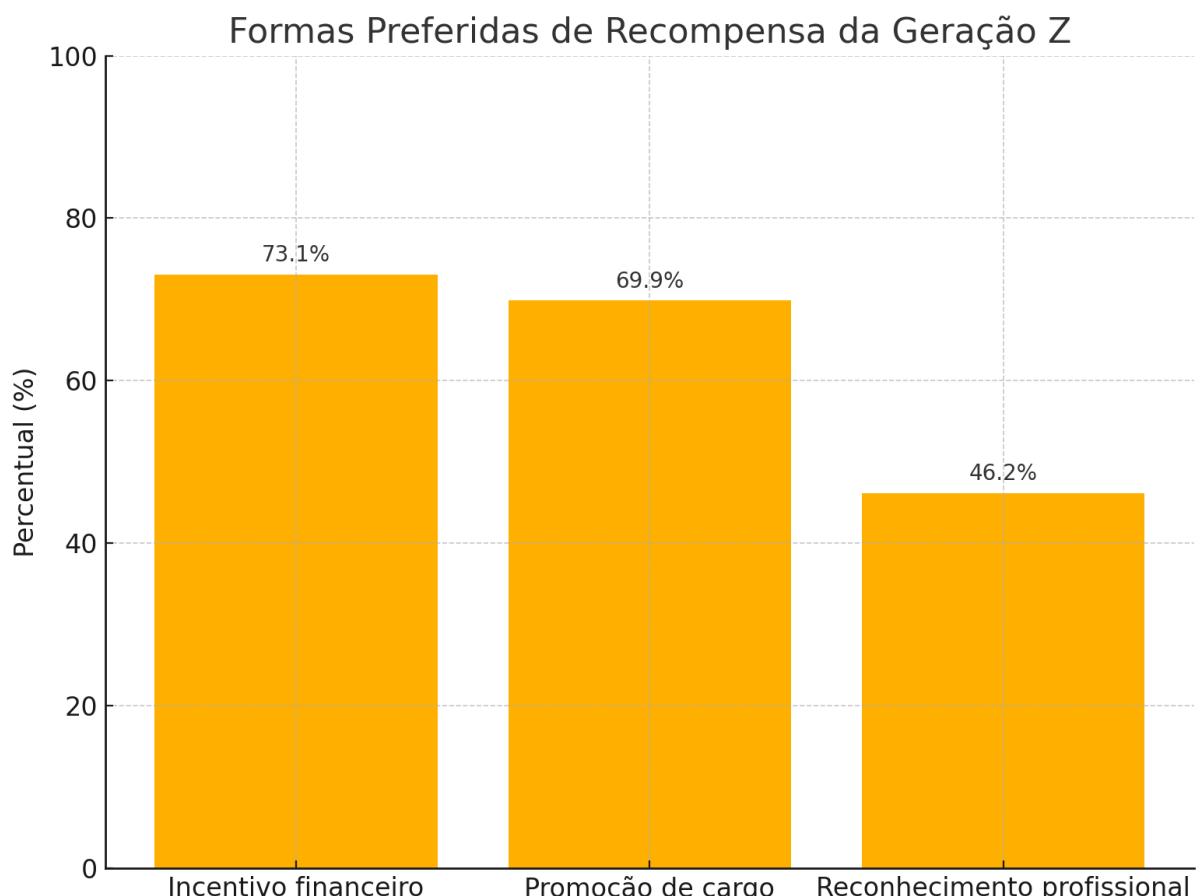
Assim, promover a motivação da Geração Z exige das empresas mais do que ações pontuais: exige uma mudança estrutural na cultura organizacional, baseada em empatia, inclusão, escuta ativa, propósito e valorização do indivíduo. Quando essas condições são respeitadas, os jovens dessa geração respondem com criatividade, engajamento, lealdade e um forte desejo de contribuir para o crescimento coletivo da organização.

#### **2.4.2 Fatores motivacionais: crescimento, reconhecimento e propósito**

De acordo com a pesquisa de campo apresentada no artigo de Lima et al. (2022), os três fatores mais motivadores para a Geração Z dentro das organizações são: possibilidade de crescimento profissional (59,1%), salário atrativo (45,2%) e poder fazer o que gosta (37,6%). Esses dados revelam que a motivação não é apenas extrínseca, mas também intrínseca, vinculada ao desenvolvimento pessoal e à realização individual.

Outro ponto importante é o reconhecimento. A Geração Z busca validação constante de seus esforços, seja por meio de *feedbacks* frequentes, elogios públicos, promoções rápidas ou bonificações financeiras. No gráfico 2 da pesquisa citada, o incentivo financeiro (73,1%), a promoção de cargo (69,9%) e o reconhecimento profissional (46,2%) aparecem como as formas preferidas de recompensa, demonstrando que o engajamento está fortemente ligado à percepção de valorização.

**Figura 2 – Formas Preferidas de Recompensa da Geração Z**



Fonte: Artigo de Lima et al (2022).

Essa geração também se motiva quando sente que está contribuindo para algo maior. O senso de propósito — de que o trabalho tem impacto na vida das pessoas ou no mundo — se tornou um fator motivacional central. Empresas que desenvolvem projetos sustentáveis, sociais ou comunitários têm maior apelo entre os jovens Z, pois criam um vínculo emocional entre o colaborador e a missão

organizacional.

#### **2.4.3 Modelos de recompensa e feedback**

Os modelos tradicionais de avaliação anual de desempenho e recompensas genéricas tendem a ser pouco efetivos com a Geração Z. Essa geração prefere *feedbacks* constantes, comunicação direta e planos de carreira individualizados. Como desejam crescer rapidamente, gostam de saber com frequência se estão no caminho certo e de que forma podem melhorar.

Segundo a MICROPOWER (2020), práticas como programas de mentoria, avaliações de desempenho por competências, bônus por entrega de resultados e sistemas de reconhecimento público são estratégias eficazes para manter esses jovens engajados. Além disso, a flexibilidade nas jornadas de trabalho, como *home office* e horários adaptáveis, é vista como uma forma de recompensa emocional e contribui para a retenção de talentos.

Outro aspecto relevante é o entendimento de que, para a Geração Z, o reconhecimento não precisa, necessariamente, vir em forma de promoção ou aumento salarial imediato. Muitas vezes, o simples fato de ter sua ideia aceita, ser incluído em projetos estratégicos ou receber visibilidade interna já representa uma importante forma de valorização. Essa geração responde positivamente a ambientes onde o mérito é reconhecido de forma transparente e justa, com foco nas entregas e não apenas no tempo de casa ou no cargo ocupado.

Adicionalmente, a Geração Z tende a se motivar mais com recompensas personalizadas, que considerem seus interesses e objetivos individuais. Algumas empresas, por exemplo, têm adotado políticas de benefícios flexíveis, onde o colaborador pode escolher entre diferentes opções de recompensas — como cursos de especialização, experiências culturais, dias de folga adicionais ou créditos em plataformas digitais — de acordo com suas preferências pessoais.

A cultura de *feedback*, quando bem aplicada, também se transforma em uma poderosa ferramenta de desenvolvimento para essa geração. Diferentemente do modelo tradicional de avaliação anual, a Geração Z prefere *feedbacks* frequentes, específicos e construtivos, que tragam não apenas apontamentos sobre pontos de melhoria, mas também sugestões práticas de como evoluir. O retorno imediato os ajuda a ajustar o comportamento, acompanhar o próprio progresso e se sentir parte

ativa do processo organizacional.

Portanto, para que as políticas de recompensa e *feedback* sejam efetivas junto à Geração Z, é fundamental que as empresas adotem modelos mais dinâmicos, personalizados e contínuos, alinhados às expectativas de agilidade, transparência e reconhecimento dessa nova força de trabalho. Essa abordagem não apenas fortalece o vínculo entre colaborador e empresa, mas também contribui diretamente para o aumento da produtividade, da motivação e da retenção desses profissionais.

#### **2.4.4 Estratégias eficazes para engajar jovens talentos**

Diante das particularidades da Geração Z, as empresas precisam adotar estratégias personalizadas e humanizadas para atrair, desenvolver e manter esses profissionais. Algumas práticas recomendadas incluem:

- a) Ouvir ativamente os jovens colaboradores e criar espaços onde possam compartilhar ideias e sugestões.
- b) Oferecer planos de carreira claros e personalizados, que levem em conta os interesses, habilidades e ambições de cada indivíduo.
- c) Criar ambientes colaborativos, inclusivos e flexíveis, nos quais o trabalho possa ser feito com autonomia, mas com apoio constante da liderança.
- d) Promover programas de capacitação e desenvolvimento contínuo, incluindo treinamentos técnicos e emocionais.
- e) Estimular projetos com impacto social, conectando a atuação profissional ao propósito de vida dos colaboradores.

Essas estratégias não apenas aumentam a motivação e a produtividade, mas também fortalecem a cultura organizacional, tornando a empresa mais atrativa e competitiva no cenário atual. MICROPOWER (2020), PONTOTEL (2020).

### **2.5. OPORTUNIDADES FUTURAS E TENDÊNCIAS PARA A GERAÇÃO Z**

A presença da Geração Z no mercado de trabalho está transformando não apenas as relações profissionais, mas também as projeções sobre o futuro das organizações. Essa geração, marcada pela fluência digital, senso de propósito e valorização da diversidade, tem um papel central nas principais tendências que

moldarão os próximos anos no mundo corporativo.

Uma das oportunidades mais promissoras para essa geração é o fortalecimento dos modelos de trabalho flexíveis, como o home office, o trabalho híbrido e a jornada adaptável. A pandemia da COVID-19 acelerou a adoção dessas práticas, que se mostraram eficazes tanto para empresas quanto para colaboradores. Para a Geração Z, que valoriza autonomia e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, esse novo paradigma representa um ambiente ideal para crescimento e produtividade (PWC BRASIL, 2023; IBGE, 2021; WORLD ECONOMIC FORUM, 2021).

Outra tendência relevante é o avanço das profissões digitais e criativas, impulsionadas pela expansão da economia digital. Áreas como marketing de influência, produção de conteúdo, e-commerce, análise de dados, tecnologia da informação e design digital se mostram altamente compatíveis com as competências dessa geração. A facilidade com ferramentas tecnológicas e o pensamento disruptivo tornam os jovens Z aptos a atuar em funções estratégicas ligadas à inovação e transformação digital (OECD, 2021; MCKINSEY & COMPANY, 2022; SEBRAE, 2023).

O empreendedorismo digital também surge como uma forte tendência. Muitos jovens da Geração Z optam por criar seus próprios negócios ou atuar como freelancers, buscando liberdade criativa, controle do tempo e realização pessoal. Plataformas digitais, redes sociais e *marketplaces* facilitam o acesso ao público, à divulgação de produtos e à monetização de serviços, tornando o caminho empreendedor mais acessível do que para gerações anteriores (GEM, 2022; SEBRAE, 2022; DELOITTE, 2023).

Além disso, a valorização de temas como sustentabilidade, diversidade e impacto social impulsiona o crescimento de empresas *purpose-driven*, ou seja, organizações orientadas por um propósito. A Geração Z tende a se engajar mais com instituições que assumem compromissos sociais reais, praticam inclusão e se posicionam frente a causas globais. Essa expectativa promove uma reconfiguração das estratégias de *branding*, cultura organizacional e responsabilidade corporativa. (GONÇALVES, 2021).

O conceito de *lifelong learning* — aprendizagem ao longo da vida — também se alinha perfeitamente com o perfil dessa geração. Em um cenário de mudanças constantes, a capacidade de aprender continuamente se torna essencial. A Geração

Z já internaliza essa lógica, buscando cursos, certificações online e desenvolvimento pessoal de forma autônoma, prática e digital.(TAVARES, 2022).

Por fim, destaca-se o potencial da Geração Z como agente de transformação cultural dentro das organizações. Seu olhar crítico, sua capacidade de adaptação e seu desejo por ambientes mais inclusivos e éticos impulsionam mudanças nas práticas de liderança, nas políticas de diversidade e nas formas de comunicação interna. Assim, a Geração Z não apenas se adapta às novas tendências — ela as cria e as lidera (DELOITTE, 2023; HBR, 2021; SILVA; PEREIRA, 2022).

### **2.5.1 O avanço do trabalho remoto e híbrido**

Com a aceleração da transformação digital e o impacto da pandemia da COVID-19, o trabalho remoto se consolidou como uma alternativa viável e, em muitos casos, preferida por empresas e trabalhadores. Para a Geração Z, que já nasceu em um contexto tecnológico, essa tendência é vista com naturalidade e entusiasmo (IBM, 2021; DELOITTE, 2023; IBGE, 2021).

Lima et al. (2022) apontam que, embora essa geração seja nativa digital, muitos jovens ainda valorizam o contato humano e preferem o modelo de trabalho híbrido, que combina a flexibilidade do *home office* com os benefícios das interações presenciais. Esse formato se mostra ideal para a Geração Z, pois oferece liberdade, conforto e equilíbrio, ao mesmo tempo em que preserva o senso de pertencimento e comunidade.

Empresas que oferecem essa flexibilidade se tornam mais atrativas para esses profissionais, que enxergam a autonomia como um pilar fundamental para o bem-estar no trabalho. Além disso, o modelo híbrido permite que os jovens otimizem melhor seu tempo, evitem deslocamentos e tenham mais qualidade de vida — elementos diretamente ligados à motivação e à produtividade (DELOITTE, 2023; FORBES, 2022; HARVARD BUSINESS REVIEW, 2021).

### **2.5.2 O empreendedorismo digital como alternativa de carreira**

Outra grande tendência que se conecta com o perfil da Geração Z é o crescimento do empreendedorismo digital. Muitos jovens dessa geração têm preferido criar seus próprios negócios, trabalhar como *freelancers* ou atuar em

projetos paralelos à carreira formal, o que reflete seu desejo de autonomia e liberdade criativa (GEM, 2022; SEBRAE, 2022; DELOITTE, 2023).

A facilidade com ferramentas digitais, redes sociais, *e-commerce* e *marketing* de influência permite que esses jovens explorem novos modelos de carreira, mais fluidos, personalizados e inovadores. O empreendedorismo é visto como uma forma de expressar propósito, aplicar talentos em áreas de interesse e conquistar independência financeira desde cedo. (CATHO, 2021).

Segundo a Catho (2021), essa geração tem uma forte tendência ao empreendedorismo, especialmente em setores como tecnologia, moda, gastronomia, criação de conteúdo, sustentabilidade e negócios de impacto social. Isso indica que as empresas precisam se adaptar para reter esses talentos, oferecendo desafios constantes, espaço para inovação e liberdade para desenvolver projetos próprios dentro das organizações (intraempreendedorismo).

### **2.5.3 A valorização da diversidade e inclusão nas empresas**

A Geração Z é uma das mais diversas e inclusivas da história. Tolerante e aberta a diferentes perspectivas, essa geração exige que as empresas sejam igualmente comprometidas com temas como equidade de gênero, justiça racial, respeito à comunidade LGBTQIA+ e acessibilidade (DELOITTE, 2023; WEF, 2021; HBR, 2022).

Para esses jovens, trabalhar em empresas que promovem uma cultura inclusiva não é apenas uma vantagem, mas um requisito. Organizações que falham em se posicionar nesses temas correm o risco de perder talentos para concorrentes mais alinhados com os valores da nova geração (PONTOTEL, 2020).

Ao mesmo tempo, a presença da Geração Z nos ambientes corporativos pode acelerar transformações positivas. Eles questionam comportamentos ultrapassados, impulsionam debates importantes e contribuem para a criação de espaços mais justos, criativos e humanos. Portanto, além de representar um desafio de adaptação, essa geração também oferece uma oportunidade única de transformação cultural para as empresas (DELOITTE, 2023; HBR, 2021; SILVA; PEREIRA, 2022).

Além disso, é importante destacar que a Geração Z não apenas valoriza a diversidade — ela espera que ela seja integrada de forma estrutural e permanente nas políticas e práticas corporativas. A inclusão deve estar presente desde os processos seletivos, com vagas afirmativas e recrutamento mais amplo, até os

planos de carreira e a composição das lideranças. Jovens dessa geração observam se a empresa oferece oportunidades reais de ascensão para pessoas de diferentes origens, gêneros, identidades e condições sociais (DELOITTE, 2023; WEF, 2021; HBR, 2022).

A ausência de diversidade e de políticas claras de inclusão é percebida por esses profissionais como um sinal de atraso e desalinhamento com os valores contemporâneos. Mais do que isso, ela pode afetar diretamente a imagem da empresa no mercado, especialmente em plataformas de avaliação de empregadores, como o Glassdoor, onde a Geração Z costuma pesquisar a reputação e a cultura interna das organizações antes de se candidatar a uma vaga (DELOITTE, 2023; FORBES, 2022; GLASSDOOR, 2021).

Por outro lado, empresas que se destacam por promover uma cultura organizacional inclusiva tendem a criar um ambiente psicologicamente seguro, onde os colaboradores se sentem à vontade para ser quem são, expressar opiniões e propor soluções sem medo de julgamento ou exclusão. Esse ambiente de respeito e acolhimento fortalece o senso de pertencimento e incentiva a colaboração entre equipes diversas, impulsionando a criatividade e a inovação — dois valores centrais para a Geração Z (HBR, 2022; WEF, 2021; GOOGLE, 2017).

A valorização da diversidade também contribui para o fortalecimento da marca empregadora, tornando a empresa mais atrativa não apenas para novos talentos, mas também para consumidores que cada vez mais se posicionam a favor de causas sociais. A coerência entre o discurso institucional e as ações práticas é vista como um diferencial competitivo por essa geração, que demonstra grande sensibilidade a *greenwashing* e a *diversity-washing*, ou seja, à apropriação superficial de pautas sociais.

Dessa forma, investir em diversidade e inclusão não deve ser visto apenas como uma exigência ética ou legal, mas como uma estratégia inteligente de gestão, capaz de atrair, desenvolver e reter talentos alinhados com os desafios e oportunidades do século XXI. Para a Geração Z, inclusão não é tendência — é pré-requisito. (PONTOTEL, 2020) (GONÇALVES, 2021) (CATHO, 2021)

## **2.5.4 A contribuição da Geração Z para a transformação das organizações**

Por fim, é preciso destacar que a Geração Z não apenas demanda mudanças, ela também contribui ativamente para elas. Com seu olhar crítico, sua energia criativa e seu domínio da tecnologia, esses jovens vêm transformando a forma como as empresas operam, inovam e se comunicam com o público (DELOITTE, 2023; HBR, 2021; WGSN, 2022).

A presença da Geração Z no mercado de trabalho impulsiona a digitalização de processos, a modernização da cultura organizacional, a implementação de práticas sustentáveis e a valorização da diversidade como vantagem competitiva. Além disso, eles forçam uma revisão nas formas de liderança, exigindo posturas mais empáticas, transparentes e participativas (FORBES, 2022; WEF, 2021; MCKINSEY, 2023).

Com isso, a Geração Z não deve ser vista apenas como um grupo a ser gerido, mas como parceira ativa na construção do futuro das organizações. O diálogo intergeracional, a escuta ativa e o investimento em desenvolvimento contínuo são estratégias essenciais para aproveitar ao máximo esse potencial transformador (IBM, 2021; HBR, 2022; DELOITTE, 2023).

Essa postura crítica e ativa diante da diversidade vai além do discurso: a Geração Z espera que as organizações adotem práticas concretas e mensuráveis de inclusão. Ações pontuais ou estratégias de *marketing* que não refletem a realidade interna da empresa são rapidamente percebidas e rejeitadas. Dessa forma, torna-se essencial que a cultura organizacional incorpore a diversidade em suas estruturas, promovendo representatividade real em cargos de liderança, garantindo políticas de equidade salarial e oferecendo treinamentos voltados à conscientização e ao respeito às diferenças. (PONTOTEL, 2020).

Além disso, empresas que cultivam um ambiente inclusivo tendem a ser mais inovadoras. A diversidade de experiências, perspectivas e origens estimula o pensamento criativo e a resolução de problemas sob diferentes ângulos, o que contribui diretamente para a competitividade no mercado. De acordo com pesquisas recentes, organizações que investem em diversidade têm melhor desempenho financeiro e apresentam maior engajamento entre os colaboradores (McKinsey & Company, 2020).

Para a Geração Z, fazer parte de equipes plurais, onde a diferença seja

respeitada e celebrada, gera um sentimento de pertencimento que impacta diretamente na motivação, produtividade e fidelização. Assim, ao promover a diversidade de forma genuína, as empresas não apenas se tornam mais atrativas para esses jovens profissionais, mas também constroem ambientes mais sustentáveis, éticos e alinhados com os desafios sociais do século XXI.(GONÇALVES, 2021).

Em resumo, a valorização da diversidade e da inclusão não é apenas uma questão de responsabilidade social ou vantagem competitiva: trata-se de uma exigência geracional que redefine os critérios de engajamento, reputação e sucesso no novo mundo do trabalho — um mundo no qual a Geração Z tem papel central na construção de uma cultura corporativa mais justa e representativa (DELOITTE, 2023; WEF, 2021; HBR, 2022).

### **2.5.5 Motivação e fatores que influenciam no motivacional do colaborador**

A motivação é um dos principais fatores que impulsionam o comportamento humano no ambiente de trabalho, sendo determinante para o desempenho, engajamento e permanência dos colaboradores nas organizações. Segundo Maslow (1943), as necessidades humanas são hierarquizadas em uma pirâmide, e a motivação surge da busca por satisfazê-las, partindo das mais básicas até as de autorrealização. Herzberg (1968), por sua vez, propôs a Teoria dos Dois Fatores, que distingue os fatores motivacionais (como reconhecimento, crescimento profissional e realização pessoal) dos fatores higiênicos (como salário e condições de trabalho), ambos essenciais para a satisfação no trabalho.

No contexto contemporâneo, essas teorias continuam a oferecer fundamentos relevantes para entender o comportamento das novas gerações no ambiente profissional — especialmente da Geração Z. Essa geração, nascida entre meados da década de 1990 e o início dos anos 2010, demonstra um perfil motivacional diferenciado, pautado por valores como propósito, autonomia, diversidade, inovação e equilíbrio entre vida pessoal e profissional (CHIAVENATO, 2014; DELOITTE, 2023).

Diferente das gerações anteriores, a Geração Z não se motiva apenas por recompensas financeiras ou estabilidade. O reconhecimento contínuo, a possibilidade de desenvolvimento pessoal, ambientes de trabalho flexíveis e

alinhados com seus valores éticos e sociais são elementos centrais para seu engajamento. Essa mudança de perspectiva exige que as organizações repensem suas estratégias de gestão de pessoas e adaptem suas práticas para fomentar uma cultura motivadora, inclusiva e participativa (REIS; PEREIRA, 2021).

Além disso, a motivação dessa geração está diretamente ligada à clareza de propósito organizacional. Empresas que demonstram responsabilidade social, sustentabilidade e coerência entre discurso e prática tendem a gerar maior conexão emocional com esses jovens profissionais, o que se reflete positivamente em sua permanência, produtividade e lealdade.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia da pesquisa refere-se ao conjunto sistematizado de métodos, técnicas e procedimentos utilizados com o objetivo de conduzir a investigação científica de forma coerente e fundamentada. Segundo Gil (2017), a metodologia é o alicerce que orienta todas as etapas do trabalho científico, desde a definição dos objetivos até a análise e interpretação dos dados. Para Lakatos e Marconi (2010), a escolha da metodologia adequada está diretamente relacionada à natureza do problema estudado e às hipóteses formuladas.

Neste estudo, adota-se a abordagem quantitativa, com delineamento exploratório e descritivo, uma vez que se busca analisar, por meio de dados estatísticos, os fatores que influenciam a motivação da Geração Z no ambiente de trabalho. A pesquisa tem como finalidade compreender como jovens nascidos entre 1995 e 2010 percebem aspectos como reconhecimento, propósito, remuneração, liderança e equilíbrio entre vida pessoal e profissional nas organizações.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado com perguntas fechadas em escala Likert de cinco pontos, elaborado com base em estudos prévios que tratam da relação entre Geração Z e ambiente corporativo. Entre os principais artigos utilizados como base para construção do questionário, destacam-se:

- a) Silva et al. (2021), que analisaram as expectativas da Geração Z no mercado de trabalho e destacaram a valorização do reconhecimento e do crescimento profissional;
- b) Santos e Oliveira (2020), que abordaram a motivação intrínseca e

extrínseca entre jovens profissionais e a influência da cultura organizacional;

- c) Machado e Borges (2022), que trataram das percepções da Geração Z sobre flexibilidade, propósito e tecnologias no ambiente de trabalho.

### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

O delineamento da pesquisa refere-se à estrutura geral do planejamento metodológico adotado para conduzir o estudo, ou seja, é a forma como a pesquisa é organizada e desenvolvida para que os objetivos propostos possam ser alcançados de maneira sistemática e eficiente. Segundo Gil (2008), o delineamento envolve decisões sobre a natureza da pesquisa, a abordagem metodológica, os objetivos do estudo, os procedimentos técnicos utilizados e as formas de coleta e análise dos dados.

De maneira prática, o delineamento define como o pesquisador irá proceder na investigação, estabelecendo parâmetros como: se a pesquisa será qualitativa ou quantitativa, básica ou aplicada, exploratória ou descritiva, documental, bibliográfica ou de campo. Esse conjunto de decisões garante coerência entre o problema de pesquisa, os objetivos propostos e os métodos adotados.

No presente estudo, o delineamento foi construído a partir da necessidade de compreender os fatores que influenciam a motivação da Geração Z no mercado de trabalho contemporâneo. A pesquisa delineia-se como de natureza aplicada, pois busca gerar conhecimentos voltados à resolução de problemas concretos relacionados à motivação dessa geração, contribuindo para práticas mais eficazes de gestão de pessoas nas organizações.

O delineamento da presente pesquisa foi construído com base na abordagem quantitativa, com o objetivo de mensurar, de forma objetiva, os fatores que influenciam a motivação da Geração Z no ambiente de trabalho. A escolha dessa abordagem se justifica pela possibilidade de aplicar instrumentos padronizados e realizar análise estatística dos dados, favorecendo a identificação de padrões e correlações entre variáveis.

Segundo Gil (2008), a pesquisa quantitativa é indicada quando se busca identificar padrões, testar hipóteses e analisar relações entre variáveis, o que se alinha diretamente aos objetivos deste estudo, que pretende avaliar, por exemplo, o grau de importância atribuído a fatores como salário, reconhecimento, flexibilidade e

propósito na motivação dos jovens profissionais.

A escolha pela abordagem quantitativa nesta pesquisa justifica-se pela necessidade de mensurar objetivamente os fatores que influenciam a motivação da Geração Z no ambiente de trabalho. A pesquisa quantitativa permite levantar dados padronizados, com aplicação de instrumentos estruturados, como questionários, possibilitando a análise estatística dos resultados.

Além disso, a abordagem quantitativa favorece a comparação de dados entre diferentes perfis de respondentes, como faixa etária, tempo de experiência e tipo de vínculo profissional, contribuindo para uma compreensão mais ampla e confiável do fenômeno investigado. Essa escolha também possibilita reproduzir e generalizar os resultados dentro da amostra considerada, fortalecendo a validade da pesquisa.

Com relação aos objetivos, a pesquisa possui caráter exploratório e descritivo. O aspecto exploratório visa proporcionar maior familiaridade com o tema e aprofundar o conhecimento sobre os fatores que influenciam a motivação da Geração Z. Por sua vez, o caráter descritivo busca identificar, caracterizar e classificar tais fatores com base nos dados coletados.

No que diz respeito aos procedimentos técnicos, será realizada uma pesquisa de levantamento (survey), utilizando-se como instrumento principal um questionário estruturado, com perguntas fechadas e abertas, aplicado a jovens profissionais da Geração Z — indivíduos nascidos entre os anos de 1995 e 2010, que estejam inseridos no mercado de trabalho formal ou informal.

### **3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

A presente pesquisa tem como objetivo compreender os fatores que influenciam a motivação da Geração Z no ambiente de trabalho. Para isso, torna-se necessário definir com clareza a população e a amostra do estudo, garantindo a coleta de dados que representem adequadamente o grupo analisado.

A população da pesquisa é composta por jovens nascidos entre os anos de 1995 e 2010, faixa etária correspondente à Geração Z, que estejam inseridos no mercado de trabalho formal ou informal, ou ainda que estejam se preparando para ingressar nele, seja por meio de estágios, programas de trainee ou formação acadêmica. Esses indivíduos compartilham características comportamentais específicas, como a valorização da autonomia, o uso constante de tecnologias

digitais e a busca por ambientes de trabalho inclusivos e com propósito.

Dessa população mais ampla, foi definida uma amostra não probabilística por conveniência, composta por respondentes acessados a partir das redes de contato do pesquisador, utilizando ferramentas digitais como *Facebook*, *Instagram* e *WhatsApp*, além da rede acadêmica vinculada à Universidade de Caxias do Sul (UCS), especialmente no Campus Universitário de Farroupilha.

A escolha por esse tipo de amostragem se justifica pela facilidade de acesso ao público-alvo e pela necessidade de obter respostas com agilidade, considerando a limitação de tempo e recursos disponíveis para o desenvolvimento do trabalho. O questionário aplicado abrange 8 blocos de perguntas que investigam fatores como reconhecimento, propósito, inovação, ambiente organizacional e relações interpessoais, além de questões de perfil sociodemográfico.

Conforme Hair et al. (2009), para garantir validade estatística mínima em análises descritivas, recomenda-se uma proporção de cinco a dez respondentes por variável analisada. Considerando que o instrumento de coleta possui mais de 35 afirmativas distribuídas em escala Likert, a amostra ideal deve contar com pelo menos 175 respondentes válidos, assegurando consistência e representatividade na análise dos dados.

### 3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Para a realização desta pesquisa, o instrumento adotado para a coleta de dados será um questionário estruturado, elaborado com base nos objetivos do estudo e nas variáveis identificadas na revisão da literatura sobre motivação e a Geração Z no mercado de trabalho.

O questionário é composto por perguntas fechadas. As questões fechadas mensurarão o grau de concordância dos respondentes em relação a fatores motivacionais, como reconhecimento, ambiente organizacional, remuneração, propósito, oportunidades de crescimento e cultura inclusiva.

O questionário será disponibilizado em formato digital, por meio da plataforma Google *Forms*, o que facilitará a ampla divulgação e o acesso dos respondentes, além de garantir praticidade na coleta e organização dos dados. Antes da aplicação definitiva, será realizado um pré-teste com um pequeno grupo de participantes, com o intuito de verificar a clareza das perguntas, a coerência das respostas e o tempo

necessário para preenchimento.

O tempo estimado para o preenchimento do questionário é de aproximadamente 10 minutos, respeitando o princípio de objetividade e o dinamismo esperado pelos integrantes da Geração Z, que valorizam praticidade e agilidade nas interações.

### 3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta utilizado na presente pesquisa foi um questionário estruturado, elaborado com base nos objetivos específicos do estudo e fundamentado em literatura recente sobre a motivação da Geração Z no mercado de trabalho, como os estudos de Silva et al. (2021), Santos e Oliveira (2020) e Machado e Borges (2022). O questionário foi desenvolvido em formato digital, por meio da plataforma Google Forms, visando facilitar o alcance e a adesão dos respondentes, além de permitir ampla divulgação em redes sociais e grupos acadêmicos.

O questionário foi dividido em cinco seções temáticas, abordando aspectos relevantes à motivação profissional da Geração Z:

- a) Dados sociodemográficos e profissionais: idade, gênero, situação profissional atual e tempo de experiência no mercado de trabalho;
- b) Fatores motivacionais: reconhecimento, propósito, salário, diversidade, feedback, flexibilidade, equilíbrio vida-trabalho e autonomia;
- c) Avaliação da empresa atual (para respondentes que estão empregados): cultura organizacional, feedbacks, inovação, desenvolvimento e inclusão;
- d) Tecnologia, inovação e propósito: percepção sobre uso de ferramentas digitais, alinhamento de valores e responsabilidade social;
- e) Reconhecimento, desenvolvimento e relacionamentos no trabalho: práticas de mentoria, promoções por mérito, clima organizacional, comunicação e relacionamento com lideranças.

As afirmativas das seções principais foram avaliadas por meio da Escala Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), permitindo mensuração do grau de concordância dos participantes em relação aos temas abordados.

A seguir, apresenta-se o modelo do questionário aplicado, composto por 35

afirmações organizadas tematicamente:

1. Fatores motivacionais (questões 1 a 10)
2. Avaliação da empresa atual (questões 11 a 15)
3. Autonomia e inovação (questões 16 a 19)
4. Tecnologia e digitalização (questões 20 a 23)
5. Propósito e valores (questões 24 a 27)
6. Reconhecimento e desenvolvimento (questões 28 a 31)
7. Relacionamento e comunicação (questões 32 a 35)

A estrutura do questionário permitiu a análise descritiva e a identificação de padrões de comportamento da Geração Z em relação aos fatores que influenciam sua motivação no ambiente de trabalho. Segue questionário logo abaixo:

### **3.4.1 Pré-teste**

O pré-teste é uma etapa fundamental no processo de construção metodológica, pois consiste na aplicação experimental do instrumento de coleta de dados em uma pequena amostra antes da aplicação definitiva. Seu objetivo é identificar possíveis falhas de redação, ambiguidades nas perguntas, dificuldades de compreensão por parte dos respondentes, além de avaliar o tempo médio necessário para o preenchimento (GIL, 2019).

Segundo Lakatos e Marconi (2021), o pré-teste permite ao pesquisador verificar a clareza e a objetividade das questões, possibilitando ajustes que aumentem a confiabilidade do instrumento. De acordo com Mattar (2014), trata-se de um recurso indispensável para validar a adequação do questionário, garantindo que os dados coletados sejam consistentes e relevantes para os objetivos do estudo.

No presente trabalho, o pré-teste foi realizado com duas pessoas, selecionadas de forma intencional, que representam o público-alvo da pesquisa. A aplicação ocorreu de forma on-line, simulando as mesmas condições da aplicação definitiva. O objetivo foi analisar a clareza das perguntas, a sequência lógica do questionário e o tempo de resposta.

Os participantes não relataram dúvidas quanto ao conteúdo ou à estrutura das questões, e o tempo de resposta foi considerado adequado. Dessa forma, o instrumento mostrou-se válido para a aplicação em maior escala, não havendo

necessidade de ajustes após o pré-teste.

### 3.5 ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados por meio do questionário foram submetidos a tratamento e análise estatística de caráter descritivo, possibilitando a sistematização das informações obtidas. Segundo Gil (2019), a análise estatística descritiva tem como objetivo organizar, resumir e interpretar os dados de forma a revelar padrões e tendências, permitindo maior compreensão do fenômeno investigado.

No presente estudo, as respostas foram organizadas em categorias temáticas correspondentes aos fatores de motivação identificados no referencial teórico. A partir dessa categorização, foi possível realizar análises comparativas e interpretativas, relacionando os achados com as contribuições dos autores consultados.

Conforme Lakatos e Marconi (2021), a utilização da estatística na pesquisa científica permite reduzir a complexidade dos dados, facilitando a interpretação e a identificação de variáveis relevantes para o problema de pesquisa. Assim, foram elaboradas análises descritivas em percentuais, possibilitando identificar padrões de comportamento, níveis de concordância ou discordância e a frequência das respostas.

Os resultados foram representados por meio de gráficos e tabelas, que sintetizam visualmente as informações, em consonância com a recomendação de Creswell (2014), para quem a análise estatística, quando aliada à interpretação qualitativa, enriquece a compreensão dos dados.

Dessa forma, a análise estatística adotada neste estudo possibilitou não apenas a descrição dos resultados, mas também a sua interpretação crítica, estabelecendo comparações com o referencial teórico e contribuindo para a validação das hipóteses e objetivos da pesquisa.

## **4 ANÁLISE DE RESULTADOS**

A análise e a apresentação de resultados tratam-se da etapa final para a conclusão da pesquisa, sendo o momento em que o pesquisador apresenta e interpreta os dados obtidos (YASUDA; OLIVEIRA, 2016). Analisar os resultados significa organizar e expor de forma lógica, consistente e fundamentada os achados da investigação, atendendo à expectativa de gerar subsídios para a tomada de decisões (YASUDA; OLIVEIRA, 2016).

A apresentação de resultados não se limita à descrição dos dados coletados, mas também constitui uma síntese fundamentada em três pilares: os resultados empíricos, o referencial teórico exposto no trabalho e o conhecimento crítico do pesquisador acerca do tema abordado. Tal processo deve contemplar múltiplos níveis de análise, abrangendo o mercado, as categorias envolvidas e os eixos temáticos explorados na pesquisa (YASUDA; OLIVEIRA, 2016).

Nesta etapa, o autor apresenta e interpreta os resultados por meio de análises estatísticas e representações gráficas, associando-os às referências teóricas que sustentam o estudo (LAKATOS; MARCONI, 2021). Os dados coletados são transformados em informações e, consequentemente, em conhecimento, objetivo almejado desde o início do projeto. Cabe ao pesquisador interpretar, comparar e discutir os resultados, identificando em que medida respondem ao problema de pesquisa, se são suficientes para atender aos objetivos propostos e quais fatores ou variáveis podem ter influenciado os achados (LOZADA; NUNES, 2019).

O questionário foi aplicado de forma totalmente on-line, utilizando-se de canais digitais como e-mail, WhatsApp, Facebook e Instagram. A amostra contou com 179 respostas válidas. O instrumento foi composto por 35 questões, sendo 31 relacionadas ao tema da motivação da Geração Z no mercado de trabalho e 4 referentes ao perfil dos respondentes.

As análises de cada questão foram elaboradas em consonância com o referencial teórico apresentado no capítulo anterior, complementadas com observações críticas do pesquisador. Nos próximos parágrafos, apresentam-se os percentuais de respostas, acompanhados das interpretações e conclusões, sempre

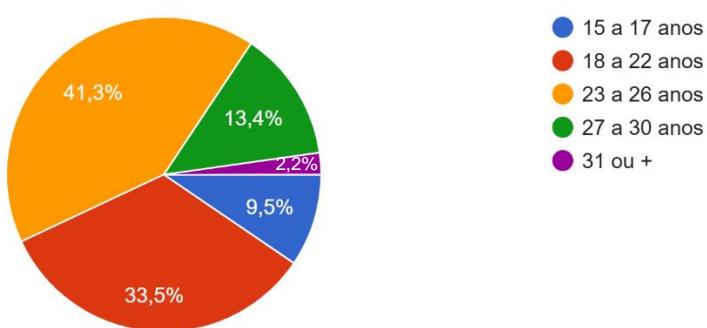
em diálogo com a literatura da área.

Em primeiro momento, são exploradas as questões que tratam diretamente da motivação (questões 1 a 31). Na sequência, são analisadas as questões de perfil (questões 32 a 35), possibilitando uma compreensão mais ampla sobre as características da amostra investigada.

Figura 1 – Faixa etária

Qual é a sua Idade?

179 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 1 é apresentado a distribuição etária dos 179 respondentes, revelando uma predominância significativa de jovens adultos. A maior parcela está entre 23 e 26 anos, correspondendo a 41,3% do total, seguida pelo grupo de 18 a 22 anos, que representa 33,5%. Já as faixas etárias de 27 a 30 anos e de 15 a 17 anos somam, respectivamente, 13,4% e 9,5%, enquanto os respondentes com 31 anos ou mais são apenas 2,2%, evidenciando participação quase irrelevante. Esses dados indicam que a pesquisa se concentra majoritariamente em indivíduos da chamada Geração Z, grupo que, segundo Pontotel (2023), vem se consolidando como força de trabalho emergente e cada vez mais influente, tanto no mercado de trabalho quanto no ambiente acadêmico.

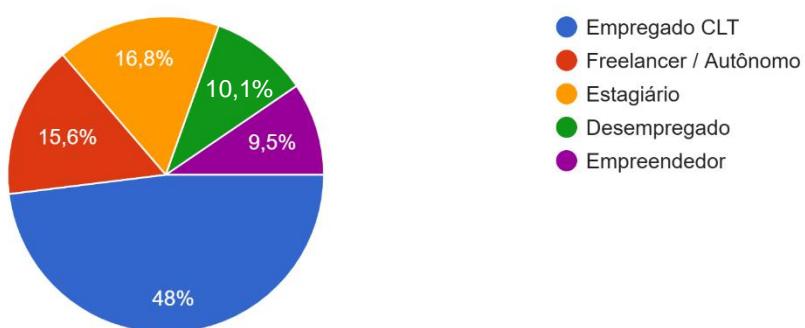
Esse resultado está em linha com observações de Hanai (2020), que destaca a importância de compreender as expectativas e comportamentos dessa geração, já que ela apresenta formas próprias de interação e motivação. A baixa presença de respondentes acima de 30 anos reforça o foco em um público mais jovem, em fase de formação profissional e acadêmica, aspecto também abordado por Fusco (1992),

ao afirmar que a caracterização do perfil dos participantes é etapa fundamental para interpretar tendências de comportamento. Ao comparar com levantamentos semelhantes, nota-se um padrão recorrente: a maioria das pesquisas que investigam perfis de motivação, hábitos ou perspectivas de carreira apresenta forte concentração nas faixas etárias entre 18 e 29 anos, justamente por serem grupos em maior contato com processos de formação e inserção no mercado de trabalho. Assim, os resultados obtidos aqui demonstram coerência com a literatura e confirmam o papel central da Geração Z na compreensão das dinâmicas contemporâneas de estudo e trabalho.

Figura 2 – Situação profissional atual:

Situação profissional atual:

179 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 2 é apresentada a situação profissional atual dos 179 respondentes, evidenciando que quase metade deles se encontra inserida formalmente no mercado de trabalho. A maior parcela corresponde a empregados CLT (48%), seguida pelos estagiários (16,8%) e pelos que atuam como freelancers/autônomos (15,6%). Em menor proporção aparecem os empreendedores (9,5%) e os desempregados (10,1%), configurando um cenário que mescla estabilidade, inserção inicial e busca por alternativas de trabalho independente.

Esse resultado reforça a diversidade de trajetórias da Geração Z no mundo do trabalho, que, segundo Pontotel (2023), combina a valorização da segurança oferecida pelo regime CLT com a crescente busca por flexibilidade e autonomia em

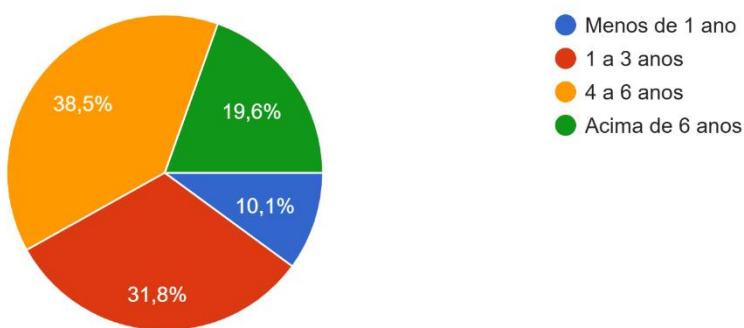
arranjos alternativos. A presença significativa de estagiários e autônomos confirma o que Hanai (2020) destaca: jovens dessa geração tendem a experimentar diferentes formatos laborais antes de se consolidarem em uma carreira estável, explorando múltiplas possibilidades de aprendizado e renda.

Ao mesmo tempo, a existência de uma parcela de empreendedores e desempregados sinaliza, como afirma Fusco (1992), que a caracterização do perfil dos participantes é indispensável para compreender os desafios e oportunidades enfrentados. A participação de quase 1/3 em modalidades alternativas de trabalho (estágio, freelancer e empreendedorismo) corrobora levantamentos semelhantes, que apontam para a heterogeneidade da inserção jovem no mercado e para a necessidade de políticas e práticas organizacionais que atendam diferentes expectativas.

Assim, os dados obtidos demonstram coerência com a literatura e reforçam o papel central da Geração Z na construção de novas dinâmicas de trabalho, que transitam entre estabilidade, experimentação e inovação.

Figura 3 – Tempo de experiência no mercado de trabalho:

Tempo de experiência no mercado de trabalho:  
179 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 3 é apresentado o tempo de experiência dos 179 respondentes no mercado de trabalho. Observa-se que a maior parcela possui entre 4 a 6 anos de experiência (38,5%), seguida por aqueles que estão no intervalo de 1 a 3 anos (31,8%). Já 19,6% afirmaram ter mais de 6 anos de atuação profissional, enquanto apenas 10,1% contam com menos de 1 ano de experiência.

Esses dados revelam que, embora a pesquisa foque em indivíduos da Geração Z, grande parte já acumula uma trajetória relevante no mercado, o que evidencia uma inserção precoce dessa geração em atividades laborais. Conforme Hanai (2020), compreender a vivência profissional acumulada é essencial para interpretar as expectativas dessa geração, pois a experiência influencia diretamente suas percepções sobre carreira, motivação e satisfação no trabalho.

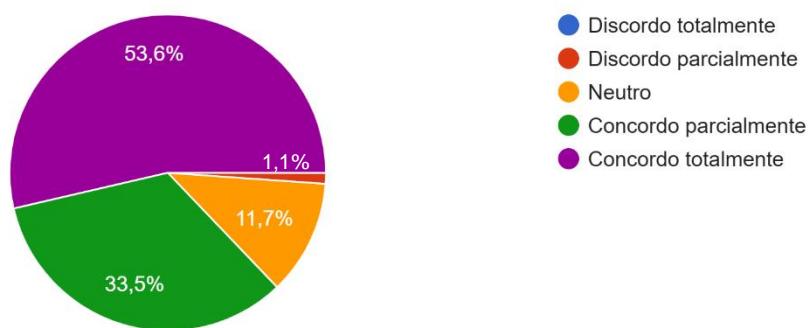
A presença expressiva de respondentes com até 6 anos de experiência também confirma o que Fusco (1992) ressalta sobre a importância de mapear a maturidade profissional do público analisado, já que isso permite compreender de forma mais precisa as fases de transição entre estágio, emprego formal e eventuais iniciativas empreendedoras. Além disso, a parcela de quase 20% com mais de 6 anos de experiência indica que, mesmo dentro da Geração Z, há indivíduos com sólida vivência prática, o que amplia a diversidade de perspectivas.

Assim, o resultado obtido é coerente com levantamentos semelhantes que mostram que a Geração Z combina juventude etária com diferentes níveis de experiência acumulada, fator determinante para explicar suas escolhas e comportamentos no ambiente de trabalho.

Figura 4 – O reconhecimento pelo desempenho aumenta minha motivação no trabalho:

O reconhecimento pelo meu desempenho aumenta minha motivação no trabalho.

179 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 4 observa-se a percepção dos 179 respondentes em relação ao impacto do reconhecimento no trabalho sobre a motivação. A maioria absoluta

concorda totalmente (53,6%) com a afirmação de que ser reconhecido aumenta sua motivação, enquanto 33,5% concordam parcialmente. Apenas 11,7% se mantêm neutros, e menos de 2% discordam em algum grau.

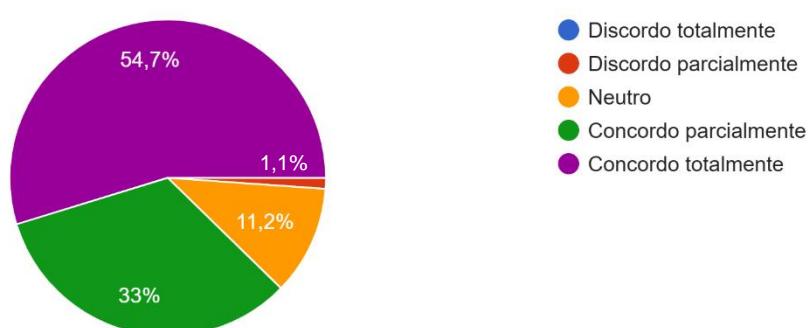
Esse resultado demonstra que o reconhecimento é um dos fatores mais relevantes para a motivação da Geração Z, confirmando o que Hanai (2020) aponta: jovens trabalhadores valorizam feedbacks claros e valorização de suas entregas como elemento central para engajamento. Segundo Pontotel (2023), essa geração busca ambientes que ofereçam não apenas remuneração, mas também validação e oportunidades de crescimento, alinhando motivação individual com propósito organizacional.

A quase ausência de respostas em discordância reforça a ideia de que a falta de reconhecimento pode ser interpretada como um fator de desmotivação significativo, o que está em consonância com as observações de Fusco (1992), para quem compreender os elementos que influenciam o comportamento dos participantes é condição essencial para interpretar padrões de desempenho.

Portanto, a análise indica que estratégias de gestão baseadas em reconhecimento são cruciais para atrair e reter profissionais da Geração Z, uma vez que este aspecto se configura como forte impulsionador da motivação e da produtividade.

Figura 5 – Ter oportunidade de crescimento profissional é essencial para minha satisfação:

Ter oportunidades de crescimento profissional é essencial para minha satisfação.  
179 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 5 observa-se a percepção dos 179 respondentes quanto à importância das oportunidades de crescimento profissional para a satisfação no trabalho. A maioria absoluta concorda totalmente (54,7%) com a afirmação, enquanto 33% concordam parcialmente. Apenas 11,2% se declararam neutros e menos de 2% discordaram em algum grau.

Esse resultado demonstra que o crescimento profissional é considerado essencial pela Geração Z na construção de sua satisfação no ambiente de trabalho. Conforme Hanai (2020), os jovens trabalhadores valorizam trajetórias que ofereçam desenvolvimento contínuo e possibilidades de ascensão, visto que sua motivação está diretamente associada à percepção de progresso. Pontotel (2023) reforça essa visão ao destacar que essa geração busca empresas que promovam planos de carreira, treinamentos e oportunidades de aprendizagem, associando crescimento individual ao sucesso organizacional.

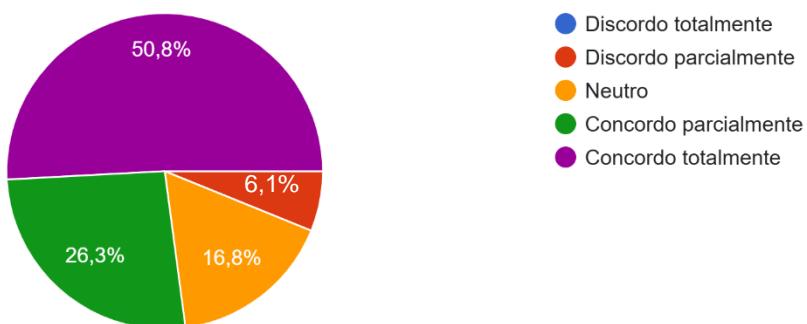
A baixa incidência de discordâncias reforça que a ausência de oportunidades de desenvolvimento pode ser vista como fator crítico de insatisfação, o que se conecta com a análise de Fusco (1992), ao enfatizar que a caracterização das expectativas do público é determinante para compreender padrões de engajamento e retenção.

Portanto, a análise indica que políticas organizacionais voltadas à gestão de carreiras, capacitação e promoção interna são fundamentais para atender às expectativas da Geração Z, contribuindo para maior satisfação, engajamento e retenção de talentos no longo prazo.

Figura 6 – A flexibilidade de horário contribui positivamente para minha motivação:

A flexibilidade de horário contribui positivamente para minha motivação.

179 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 6 observa-se a percepção dos 179 respondentes sobre a influência da flexibilidade de horário na motivação. Mais da metade concorda totalmente (50,8%) com a afirmação, enquanto 26,3% concordam parcialmente. Já 16,8% se mantêm neutros e apenas cerca de 6% discordam em algum grau.

Esses resultados evidenciam que a flexibilidade é um fator amplamente valorizado pela Geração Z, corroborando o que Hanai (2020) destaca sobre a busca dessa geração por equilíbrio entre vida pessoal e profissional, além de maior autonomia na gestão do próprio tempo.

De acordo com Pontotel (2023), a possibilidade de flexibilizar horários é percebida como um benefício que gera satisfação e contribui para a retenção de talentos jovens, já que se alinha ao desejo por ambientes de trabalho menos rígidos e mais adaptáveis às suas necessidades.

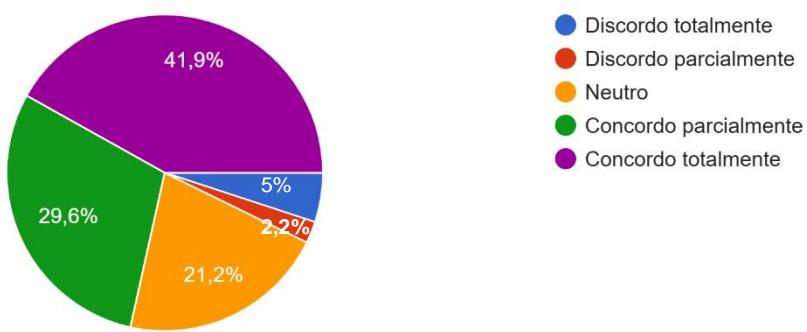
A baixa taxa de discordância reforça que modelos de trabalho com jornadas inflexíveis tendem a ser menos atrativos para essa geração, confirmando o argumento de Fusco (1992) de que compreender as preferências dos participantes é determinante para interpretar padrões de comportamento no ambiente laboral.

Portanto, a análise mostra que a adoção de políticas de flexibilidade representa um diferencial competitivo para as organizações que buscam motivar e engajar profissionais da Geração Z, contribuindo diretamente para maior produtividade e satisfação no trabalho.

Figura 7 – Trabalhar em um ambiente que valoriza a diversidade é importante para mim:

Trabalhar em um ambiente que valoriza a diversidade é importante para mim.

179 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 7 observa-se a percepção dos 179 respondentes sobre a importância de trabalhar em um ambiente que valorize a diversidade. A maioria concorda totalmente (41,9%) com a afirmação, seguida por 29,6% que concordam parcialmente. Já 21,2% se mantêm neutros, enquanto 5% discordam totalmente e 2,2% discordam parcialmente.

Esses resultados demonstram que a diversidade é um aspecto relevante para a Geração Z, ainda que apresente menor unanimidade em comparação a outros fatores como reconhecimento e flexibilidade. Conforme Hanai (2020), essa geração valoriza ambientes inclusivos, que permitam liberdade de expressão e convivência com diferentes perspectivas, o que contribui para maior engajamento e inovação.

De acordo com Pontotel (2023), a diversidade é percebida como um diferencial competitivo das organizações, pois está associada à construção de ambientes mais colaborativos e atrativos para jovens talentos. Ainda assim, a presença de mais de 20% de respostas neutras e cerca de 7% de discordância indica que parte dos participantes não considera o tema tão central para sua satisfação imediata, o que reforça a importância de caracterizar o perfil dos respondentes, como destaca Fusco (1992), a fim de compreender nuances de

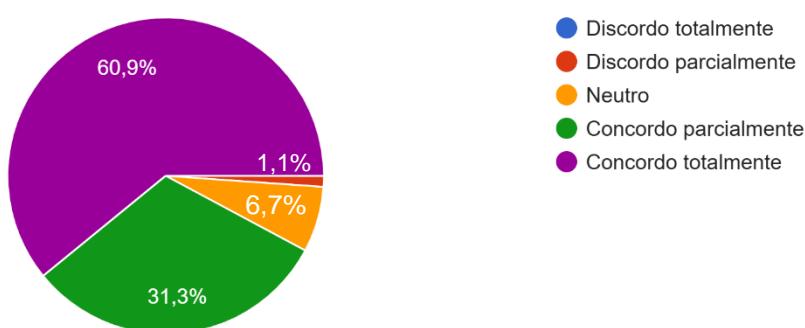
percepção em diferentes contextos.

Portanto, a análise mostra que a promoção da diversidade é um elemento valorizado pela Geração Z e pode se configurar como importante fator de atração e retenção de profissionais, especialmente em organizações que buscam alinhar seus valores a práticas contemporâneas de gestão de pessoas.

Figura 8 – Receber *feedbacks* construtivos regularmente me mantém engajado(a):

Receber feedbacks construtivos regularmente me mantém engajado(a).

179 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 8 observa-se a percepção dos 179 respondentes sobre a influência de receber feedbacks construtivos regulares no engajamento profissional. A maioria expressiva concorda totalmente (60,9%), enquanto 31,3% concordam parcialmente. Apenas 6,7% se mantêm neutros e 1,1% discordam parcialmente, sem registros de discordância total.

Esse resultado confirma que o feedback é um dos fatores centrais para o engajamento da Geração Z, que valoriza retorno frequente e construtivo sobre seu desempenho. Conforme Hanai (2020), essa geração busca orientação contínua e clareza quanto ao impacto de suas entregas, o que reforça sua motivação e sentimento de pertencimento.

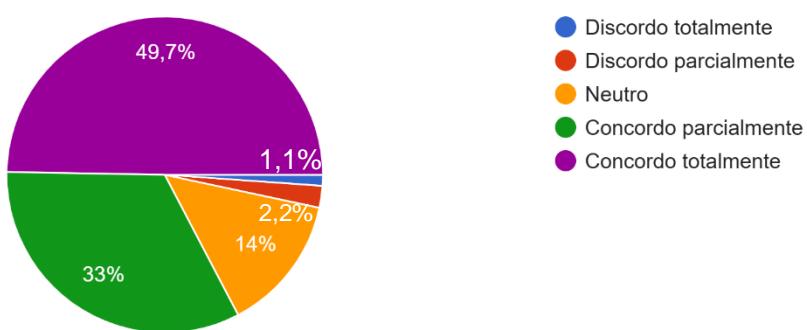
Pontotel (2023) complementa ao afirmar que práticas de gestão baseadas em feedback estruturado aumentam a retenção de jovens talentos, pois oferecem reconhecimento imediato e oportunidades de melhoria. A quase ausência de discordância indica que a falta desse tipo de prática pode ser interpretada como um ponto de insatisfação e desmotivação, corroborando a análise de Fusco (1992)

sobre a importância de compreender os elementos que influenciam o comportamento dos participantes em contextos laborais.

Portanto, a análise demonstra que implementar uma cultura organizacional orientada por feedback contínuo é essencial para manter profissionais da Geração Z engajados, reforçando seu desenvolvimento e alinhamento com os objetivos da organização

Figura 9 – Ter autonomia para tomar decisões no trabalho é motivador para mim:

Ter autonomia para tomar decisões no trabalho é motivador para mim.  
179 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 9 observa-se a percepção dos 179 respondentes sobre a influência da autonomia na motivação no trabalho. A maioria concorda totalmente (49,7%) com a afirmação, seguida por 33% que concordam parcialmente. Já 14% se mantêm neutros, enquanto 2,2% discordam parcialmente e 1,1% discordam totalmente.

Esses resultados indicam que a autonomia é amplamente reconhecida pela Geração Z como um fator motivacional relevante, embora não com a mesma unanimidade de aspectos como feedback ou reconhecimento. Segundo Hanai (2020), essa geração valoriza a liberdade para propor soluções e tomar decisões, interpretando a autonomia como sinal de confiança organizacional.

De acordo com Pontotel (2023), a autonomia fortalece o engajamento e estimula a inovação, pois incentiva os jovens profissionais a desenvolverem maior senso de responsabilidade e proatividade. A minoria que discorda ou se mantém neutra pode indicar que parte dos respondentes prefere estruturas mais orientadas e supervisão constante, o que confirma a análise de Fusco (1992), ao reforçar que o

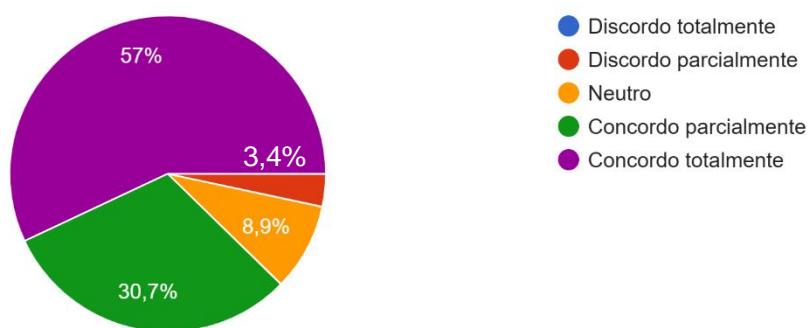
perfil dos participantes influencia diretamente sua forma de interpretar práticas de gestão.

Portanto, a análise mostra que a concessão de autonomia se apresenta como estratégia eficaz para potencializar a motivação da Geração Z, contribuindo para a retenção de talentos e para a construção de ambientes de trabalho mais colaborativos e inovadores.

Figura 10 – Um salário competitivo é um fator chave para minha motivação:

Um salário competitivo é um fator chave para minha motivação.

179 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 10 observa-se a percepção dos 179 respondentes sobre a influência do salário competitivo na motivação. A maioria concorda totalmente (57%) com a afirmação, enquanto 30,7% concordam parcialmente. Já 8,9% se mantêm neutros e 3,4% discordam parcialmente, sem registros de discordância total.

Esse resultado evidencia que a remuneração continua sendo um fator-chave para a motivação da Geração Z, ainda que não seja o único determinante. Conforme Hanai (2020), embora essa geração busque propósito, flexibilidade e desenvolvimento, o fator financeiro mantém peso decisivo na percepção de valorização profissional.

De acordo com Pontotel (2023), salários compatíveis com o mercado reforçam a atratividade e a retenção de talentos, especialmente entre jovens que estão em fase de consolidação de independência financeira. A minoria que discorda ou se mantém neutra pode indicar que parte dos respondentes prioriza outros aspectos, como crescimento ou reconhecimento, o que reforça a análise de Fusco

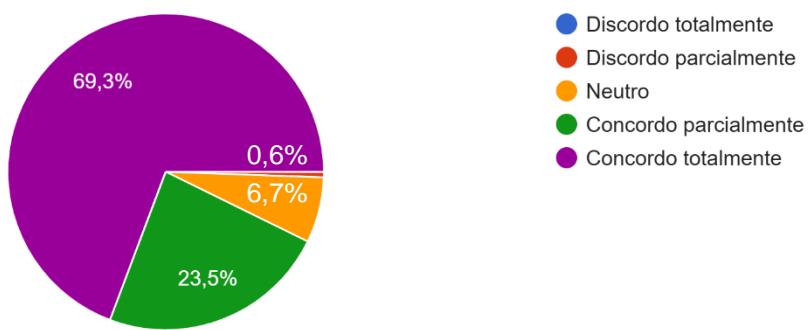
(1992) sobre a importância de mapear expectativas individuais para compreender padrões coletivos de motivação.

Portanto, a análise mostra que oferecer salários competitivos aliados a políticas de desenvolvimento e reconhecimento é fundamental para atender às expectativas da Geração Z, equilibrando fatores financeiros e não financeiros como motores de motivação e engajamento no ambiente de trabalho.

Figura 11 – Sentir que meu trabalho tem um propósito claro aumenta meu comprometimento:

Sentir que meu trabalho tem um propósito claro aumenta meu comprometimento.

179 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 11 observa-se a percepção dos 179 respondentes sobre a relação entre propósito e comprometimento no trabalho. A maioria expressiva concorda totalmente (69,3%) com a afirmação, enquanto 23,5% concordam parcialmente. Já 6,7% se mantêm neutros e apenas 0,6% discordam parcialmente, sem registros de discordância total.

Esses resultados evidenciam que o propósito é o fator mais fortemente valorizado pela Geração Z, superando inclusive aspectos como remuneração e flexibilidade. Conforme Hanai (2020), os jovens trabalhadores dessa geração buscam alinhamento entre seus valores pessoais e os objetivos organizacionais, interpretando o trabalho como espaço de realização e contribuição social.

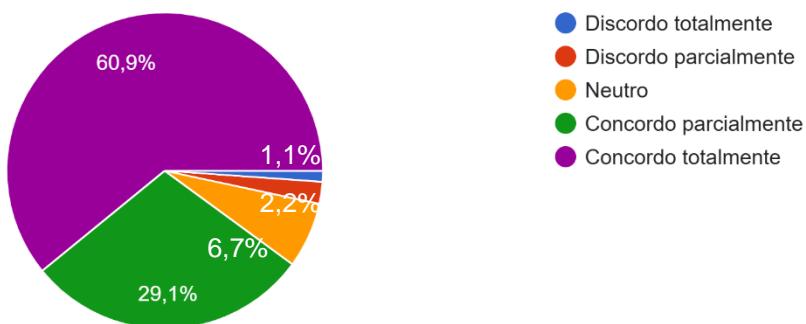
Pontotel (2023) reforça essa perspectiva ao destacar que a clareza de propósito nas organizações é um diferencial competitivo na atração e retenção de talentos jovens, pois oferece sentido e direcionamento à rotina laboral. A quase ausência de discordâncias indica que a falta de propósito pode comprometer diretamente o engajamento, o que confirma a

análise de Fusco (1992), ao enfatizar a relevância de identificar os elementos que influenciam padrões de comportamento.

Portanto, a análise mostra que trabalhar em organizações com propósito claro é fundamental para fortalecer o comprometimento da Geração Z, representando um dos principais pilares motivacionais dessa geração no ambiente de trabalho contemporâneo.

Figura 12 – A possibilidade de equilibrar vida profissional e pessoal é fundamental para minha motivação:

A possibilidade de equilibrar vida profissional e pessoal é fundamental para minha motivação.  
179 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 12 observa-se a percepção dos 179 respondentes sobre a importância do equilíbrio entre vida profissional e pessoal para a motivação. A maioria expressiva concorda totalmente (60,9%), enquanto 29,1% concordam parcialmente. Já 6,7% se mantêm neutros, 2,2% discordam parcialmente e 1,1% discordam totalmente.

Esses resultados confirmam que o equilíbrio entre vida profissional e pessoal é considerado um dos fatores centrais de motivação para a Geração Z, refletindo sua busca por qualidade de vida e bem-estar. Segundo Hanai (2020), essa geração valoriza condições de trabalho que possibilitem conciliar responsabilidades profissionais com interesses pessoais, priorizando ambientes que respeitem limites de jornada e ofereçam flexibilidade.

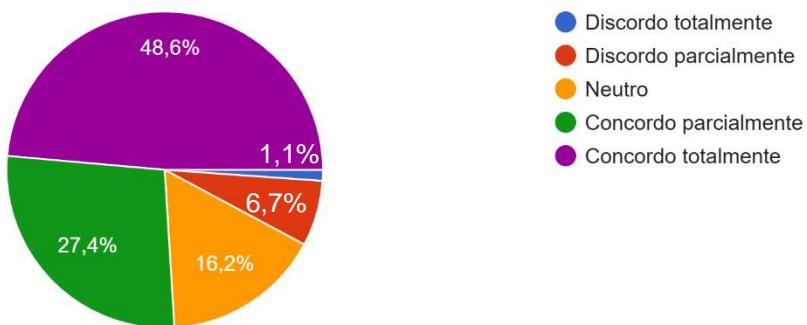
Pontotel (2023) ressalta que políticas organizacionais voltadas para esse equilíbrio, como *home office*, horários flexíveis e programas de bem-estar, são vistas como diferenciais estratégicos na atração e retenção de talentos jovens. A baixa incidência de discordâncias reforça que a negligência desse aspecto pode impactar negativamente o engajamento e a satisfação, em consonância com Fusco (1992), que aponta a necessidade de mapear as preferências individuais para interpretar tendências coletivas de comportamento.

Portanto, a análise mostra que proporcionar condições de trabalho equilibradas é

fundamental para atender às expectativas da Geração Z, funcionando como um fator decisivo para motivação, engajamento e retenção no ambiente organizacional contemporâneo.

Figura 13 – Trabalhar em equipes colaborativas e inclusivas me motiva:

Trabalhar em equipes colaborativas e inclusivas me motiva.  
179 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 13 observa-se a percepção dos 179 respondentes sobre a motivação em trabalhar em equipes colaborativas e inclusivas. A maioria concorda totalmente (48,6%) com a afirmação, enquanto 27,4% concordam parcialmente. Já 16,2% se mantêm neutros, 6,7% discordam parcialmente e 1,1% discordam totalmente.

Esses resultados indicam que a colaboração e a inclusão são fatores relevantes para a motivação da Geração Z, embora não apresentem a mesma unanimidade observada em aspectos como propósito ou equilíbrio de vida. Segundo Hanai (2020), os jovens dessa geração valorizam práticas de trabalho que promovam cooperação, diversidade de ideias e ambientes nos quais todos tenham voz.

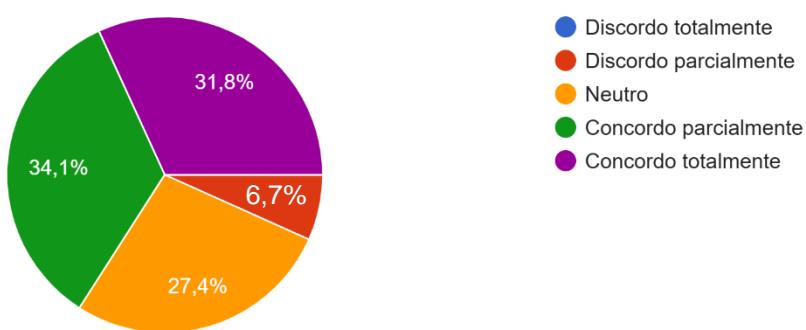
De acordo com Pontotel (2023), equipes colaborativas e inclusivas favorecem a inovação, aumentam o engajamento e fortalecem o sentimento de pertencimento, especialmente para profissionais em início de carreira. No entanto, a proporção de respondentes neutros e em discordância sugere que, para parte do público, esse fator não é percebido como determinante imediato de motivação, reforçando o apontamento de Fusco (1992) de que o perfil e as experiências individuais influenciam diretamente a forma como os participantes avaliam os elementos do ambiente de trabalho.

Portanto, a análise mostra que incentivar a colaboração e promover a inclusão são estratégias importantes para atrair e reter profissionais da Geração Z, mas devem estar articuladas a outros fatores motivacionais, como reconhecimento, propósito e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Figura 14 – A cultura da minha empresa valoriza a inovação e a criatividade:

A cultura da minha empresa valoriza a inovação e a criatividade.

179 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 14 observa-se a percepção dos 179 respondentes sobre a valorização da inovação e da criatividade na cultura organizacional. Entre os participantes, 34,1% concordam parcialmente e 31,8% concordam totalmente, enquanto 27,4% se mantêm neutros. Apenas 6,7% discordam parcialmente, sem registros de discordância total.

Esses resultados mostram que, embora a inovação e a criatividade sejam vistas positivamente por parte significativa da Geração Z, há um percentual elevado de neutralidade, sugerindo que muitos não percebem de forma clara esse aspecto nas empresas em que atuam. Segundo Hanai (2020), os jovens valorizam ambientes dinâmicos que estimulem ideias novas e permitam liberdade para experimentar, pois associam inovação ao crescimento pessoal e profissional.

De acordo com Pontotel (2023), culturas organizacionais que incentivam a criatividade se destacam na atração de talentos, já que oferecem condições de aprendizado contínuo e desenvolvimento de competências. Contudo, a expressiva parcela de neutros e discordantes reforça a análise de Fusco (1992), que destaca a

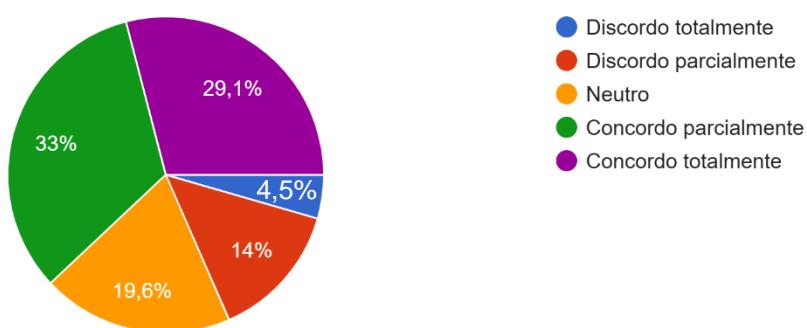
importância de compreender o perfil e as vivências dos indivíduos para interpretar a percepção de determinados fatores, visto que nem todos experimentam diretamente práticas de incentivo à inovação.

Portanto, a análise indica que promover uma cultura voltada à inovação e à criatividade é valorizado pela Geração Z, mas ainda representa um desafio para muitas organizações, que precisam traduzir esse discurso em práticas efetivas para consolidar a motivação e o engajamento dessa geração.

Figura 15 – Sinto que posso ser quem eu sou no ambiente de trabalho:

Sinto que posso ser quem eu sou no ambiente de trabalho.

179 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 15 observa-se a percepção dos 179 respondentes sobre a possibilidade de autenticidade no ambiente de trabalho. Os dados mostram que 33% concordam parcialmente e 29,1% concordam totalmente, enquanto 19,6% se mantêm neutros. Já 14% discordam parcialmente e 4,5% discordam totalmente.

Esses resultados revelam que, embora a maioria reconheça sentir liberdade para ser quem realmente é no ambiente laboral, ainda existe uma parcela considerável que não compartilha dessa percepção. Segundo Hanai (2020), a Geração Z valoriza contextos profissionais que permitam autenticidade e expressão individual, associando isso ao bem-estar e ao engajamento.

Pontotel (2023) reforça que organizações que promovem ambientes inclusivos, nos quais os colaboradores podem manifestar sua identidade sem

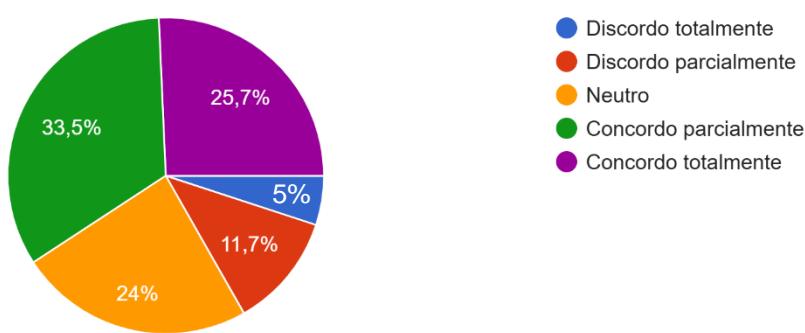
receios, tendem a conquistar maior lealdade e satisfação dos profissionais. Contudo, a soma de quase um terço de respondentes entre neutros e discordantes indica que ainda há barreiras culturais ou estruturais que dificultam essa vivência. Isso confirma a análise de Fusco (1992), ao enfatizar que mapear a percepção dos participantes é essencial para compreender diferenças na forma como cada grupo vivencia o ambiente organizacional.

Portanto, a análise mostra que garantir condições para que os profissionais da Geração Z possam ser autênticos em seus ambientes de trabalho é um fator importante de motivação, mas que ainda enfrenta desafios práticos em muitas organizações, demandando políticas consistentes de diversidade, inclusão e respeito às individualidades.

Figura 16 – Minha liderança oferece *feedbacks* construtivos com regularidade:

Minha liderança oferece feedbacks construtivos com regularidade.

179 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 16 observa-se a percepção dos 179 respondentes sobre a frequência de feedbacks construtivos oferecidos pela liderança. Os resultados mostram que 33,5% concordam parcialmente e 25,7% concordam totalmente, enquanto 24% se mantêm neutros. Já 11,7% discordam parcialmente e 5% discordam totalmente.

Esses dados indicam que, embora uma parcela significativa reconheça a prática de feedbacks por parte da liderança, ainda existe uma proporção expressiva de respondentes que não percebe essa ação de forma consistente. Conforme Hanai (2020), a Geração Z valoriza fortemente a comunicação clara e a devolutiva

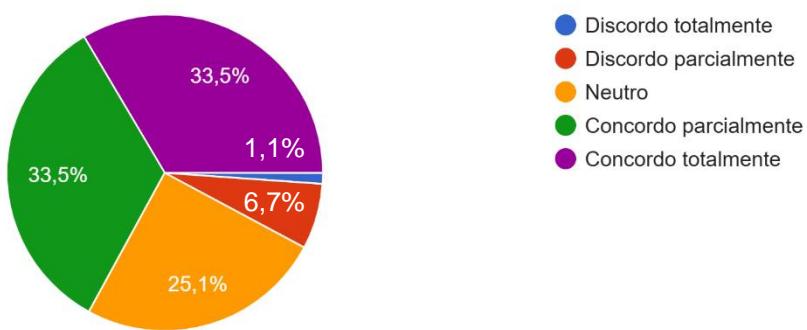
contínua sobre o desempenho, considerando o feedback essencial para aprendizado, crescimento e engajamento.

Pontotel (2023) ressalta que a ausência de feedback estruturado gera insegurança, falta de alinhamento e redução na motivação, tornando-se um ponto de vulnerabilidade nas organizações. O fato de quase 40% dos respondentes estarem entre neutros e discordantes reforça a necessidade de desenvolvimento das lideranças nesse aspecto. Em linha com Fusco (1992), compreender as percepções dos participantes sobre práticas de gestão é indispensável para interpretar padrões de comportamento e propor melhorias organizacionais.

Portanto, a análise mostra que, embora parte da Geração Z reconheça receber feedbacks de sua liderança, a prática ainda é percebida como insuficiente por muitos, revelando um campo de melhoria para fortalecer a motivação e o comprometimento dessa geração no ambiente de trabalho.

Figura 17 – A empresa oferece oportunidades reais de desenvolvimento profissional:

A empresa oferece oportunidades reais de desenvolvimento profissional.  
179 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 17 observa-se a percepção dos 179 respondentes sobre a oferta de oportunidades reais de desenvolvimento profissional pelas empresas. Os dados indicam que 33,5% concordam totalmente e 33,5% concordam parcialmente, totalizando dois terços dos participantes com avaliação positiva. Já 25,1% se mantêm neutros, enquanto 6,7% discordam parcialmente e 1,1% discordam totalmente.

Esses resultados revelam que, embora a maioria perceba que há iniciativas de desenvolvimento profissional, uma parcela significativa de respondentes demonstra neutralidade ou insatisfação. Isso sugere que, em muitos casos, as oportunidades podem existir formalmente, mas não são acessíveis, bem comunicadas ou eficazes na prática. Conforme Hanai (2020), a Geração Z valoriza intensamente o aprendizado contínuo e as possibilidades de crescimento, considerando-os fatores essenciais para sua permanência nas organizações.

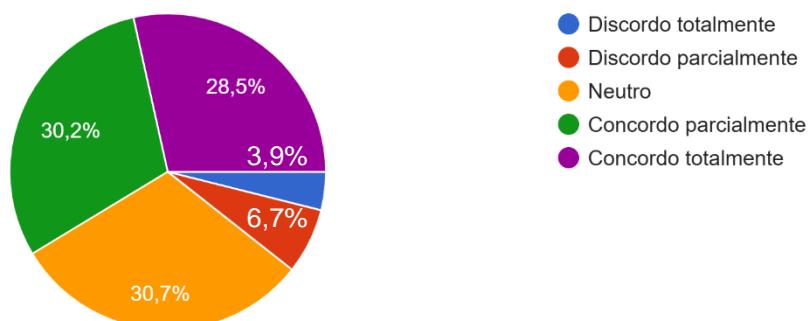
Pontotel (2023) destaca que empresas que investem em treinamentos, programas de capacitação e planos de carreira conseguem aumentar significativamente a retenção de jovens talentos, pois oferecem perspectiva de evolução profissional. A presença de mais de 30% de neutros e discordantes reforça, entretanto, que ainda há um hiato entre o discurso e a prática organizacional, confirmado a análise de Fusco (1992) sobre a importância de identificar a percepção real dos colaboradores para compreender padrões de engajamento.

Portanto, a análise mostra que a oferta de oportunidades concretas de desenvolvimento profissional é reconhecida como um diferencial importante para a motivação da Geração Z, mas ainda demanda avanços em termos de clareza, consistência e efetividade das práticas empresariais.

Figura 18 – A organização onde trabalho se preocupa com diversidade, equidade e inclusão:

A organização onde trabalho se preocupa com diversidade, equidade e inclusão.

179 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 18 observa-se a percepção dos 179 respondentes sobre a preocupação das organizações com diversidade, equidade e inclusão. Os resultados mostram que 30,7% se mantêm neutros, 30,2% concordam parcialmente e 28,5% concordam totalmente. Já 6,7% discordam parcialmente e 3,9% discordam totalmente.

Esses dados revelam um cenário dividido: embora quase 60% reconheçam algum nível de preocupação com diversidade e inclusão, a alta proporção de neutros e discordantes sugere que tais práticas ainda não são plenamente visíveis ou efetivas no cotidiano organizacional. Segundo Hanai (2020), a Geração Z valoriza fortemente a diversidade como princípio ético e como diferencial que enriquece a convivência e a inovação no ambiente de trabalho.

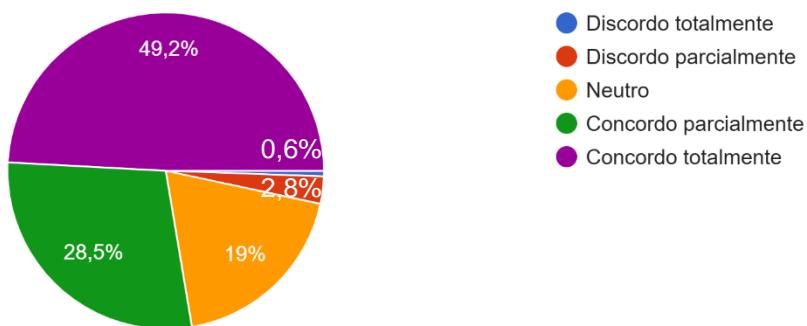
Pontotel (2023) reforça que a promoção da equidade e da inclusão não deve permanecer apenas no discurso institucional, mas ser traduzida em políticas práticas, como processos seletivos inclusivos, programas de conscientização e ambientes que garantam igualdade de oportunidades. O número significativo de respostas neutras reforça o argumento de Fusco (1992), ao destacar a importância de compreender a percepção real dos indivíduos, já que a existência de políticas formais não garante, por si só, a experiência vivida no dia a dia.

Portanto, a análise mostra que, embora a diversidade, a equidade e a inclusão sejam valorizadas pela Geração Z, muitas organizações ainda enfrentam desafios para transformar esses valores em práticas consistentes. Isso evidencia um ponto crítico de atenção para empresas que desejam atrair, engajar e reter jovens talentos.

Figura 19 – Ter liberdade para propor nova ideias aumenta minha motivação no trabalho:

Ter liberdade para propor novas ideias aumenta minha motivação no trabalho.

179 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 19 observa-se a percepção dos 179 respondentes sobre a influência da liberdade para propor novas ideias na motivação no trabalho. A maioria expressiva concorda totalmente (49,2%) com a afirmação, enquanto 28,5% concordam parcialmente. Já 19% se mantêm neutros, 2,8% discordam parcialmente e apenas 0,6% discordam totalmente.

Esses resultados indicam que a liberdade criativa é um fator amplamente valorizado pela Geração Z, que associa a possibilidade de contribuir com ideias à motivação, engajamento e senso de pertencimento no ambiente laboral. Conforme Hanai (2020), essa geração tende a buscar protagonismo e espaços que favoreçam a inovação, entendendo que sua voz e participação devem ser ouvidas dentro das organizações.

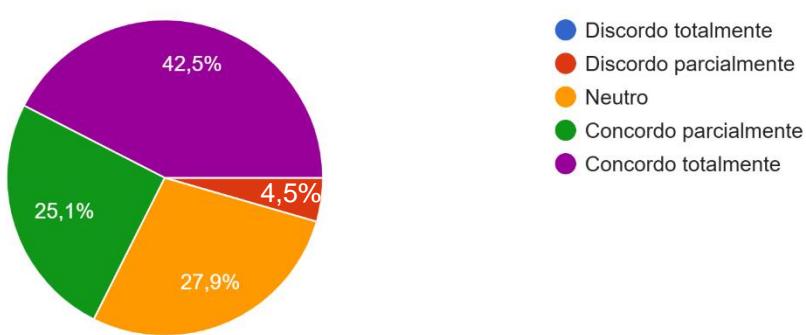
Pontotel (2023) destaca que ambientes que estimulam a proposição de ideias fortalecem a cultura de inovação e favorecem a retenção de jovens talentos, pois criam condições para que eles desenvolvam suas habilidades e percebam reconhecimento por sua contribuição. Ainda assim, a presença de quase 20% de neutros sugere que, em algumas empresas, essa liberdade pode não ser plenamente experienciada, o que confirma a análise de Fusco (1992), ao salientar que a percepção dos indivíduos nem sempre corresponde ao discurso organizacional.

Portanto, a análise demonstra que garantir liberdade para propor novas ideias é uma estratégia eficaz para motivar a Geração Z, sendo um elemento-chave na construção de ambientes inovadores, participativos e alinhados às expectativas

dessa geração.

Figura 20 – Prefiro ambientes que permitam autonomia em vez de supervisão constante:

Prefiro ambientes que permitam autonomia em vez de supervisão constante.  
179 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 20 observa-se a percepção dos 179 respondentes sobre a preferência por ambientes que proporcionem autonomia em vez de supervisão constante. A maioria concorda totalmente (42,5%), enquanto 25,1% concordam parcialmente. Já 27,9% se mantêm neutros, 4,5% discordam parcialmente e não houve registros de discordância total.

Esses resultados indicam que a autonomia é amplamente valorizada pela Geração Z, ainda que exista uma parcela considerável de neutralidade, possivelmente associada a perfis que preferem maior orientação. Conforme Hanai (2020), essa geração tende a se engajar mais em contextos que permitam liberdade para a tomada de decisões e valorizam a confiança depositada em seu trabalho.

Pontotel (2023) reforça que ambientes que favorecem autonomia estimulam criatividade, inovação e senso de responsabilidade, fatores diretamente associados à motivação e retenção de jovens profissionais. Entretanto, a proporção de neutros e discordantes sinaliza que a ausência de equilíbrio entre autonomia e supervisão pode gerar insegurança em parte dos colaboradores, o que corrobora a análise de

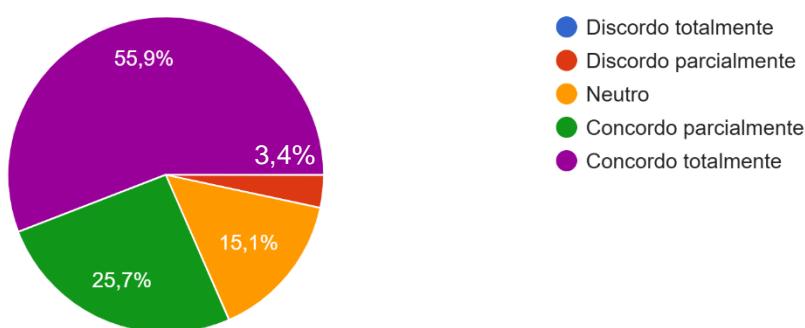
Fusco (1992), ao destacar que diferentes perfis e experiências moldam a percepção sobre práticas de gestão.

Portanto, a análise mostra que a preferência pela autonomia é predominante na Geração Z, mas aponta a necessidade de encontrar um ponto de equilíbrio que combine liberdade de ação com suporte adequado da liderança, garantindo tanto segurança quanto motivação no ambiente de trabalho.

Figura 21 – Gosto de participar das decisões que afetam meu trabalho:

Gosto de participar das decisões que afetam meu trabalho.

179 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 21 observa-se a percepção dos 179 respondentes sobre a participação em decisões que afetam diretamente o trabalho. A maioria expressiva concorda totalmente (55,9%), enquanto 25,7% concordam parcialmente. Já 15,1% se mantêm neutros e apenas 3,4% discordam parcialmente, sem registros de discordância total.

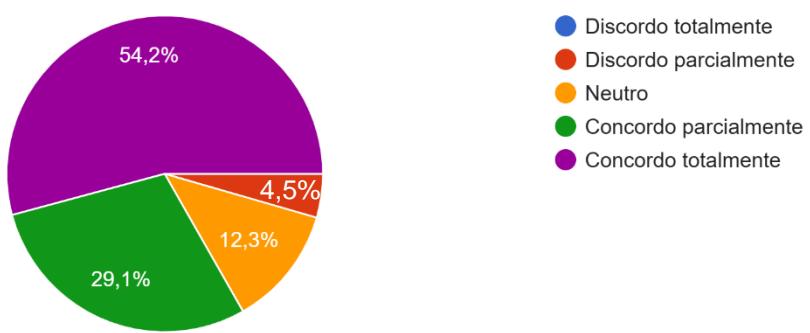
Esses resultados confirmam que a participação nas decisões é altamente valorizada pela Geração Z, que busca ambientes de trabalho nos quais sua opinião seja considerada e tenha impacto real. Segundo Hanai (2020), essa geração apresenta forte expectativa de engajamento e colaboração, entendendo que ser ouvida fortalece tanto a motivação quanto o compromisso com os objetivos organizacionais.

Pontotel (2023) reforça que práticas de gestão participativas aumentam o engajamento e o senso de pertencimento, pois fazem com que os colaboradores sintam que suas contribuições são relevantes para os rumos da organização. A pequena parcela de discordância indica que apenas uma minoria prefere não se envolver diretamente em decisões, o que corrobora a análise de Fusco (1992) sobre a necessidade de mapear as diferenças individuais de comportamento e expectativa no ambiente laboral.

Portanto, a análise mostra que a valorização da participação em decisões é um pilar importante para a motivação e engajamento da Geração Z, sendo uma prática que as organizações devem fortalecer para alinhar seus processos de gestão às expectativas dessa geração.

Figura 22 – Sinto-me mais engajado(a) quando posso contribuir com soluções criativas:

Sinto-me mais engajado(a) quando posso contribuir com soluções criativas.  
179 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 22 observa-se a percepção dos 179 respondentes sobre o engajamento ao contribuir com soluções criativas. A maioria concorda totalmente (54,2%), enquanto 29,1% concordam parcialmente. Já 12,3% se mantêm neutros e 4,5% discordam parcialmente, sem registros de discordância total.

Esses resultados evidenciam que a criatividade é vista pela Geração Z como

um elemento central para o engajamento no ambiente de trabalho. Conforme Hanai (2020), essa geração busca contextos profissionais que valorizem a inovação e a possibilidade de gerar impacto por meio de novas ideias, associando isso à motivação e ao sentimento de realização.

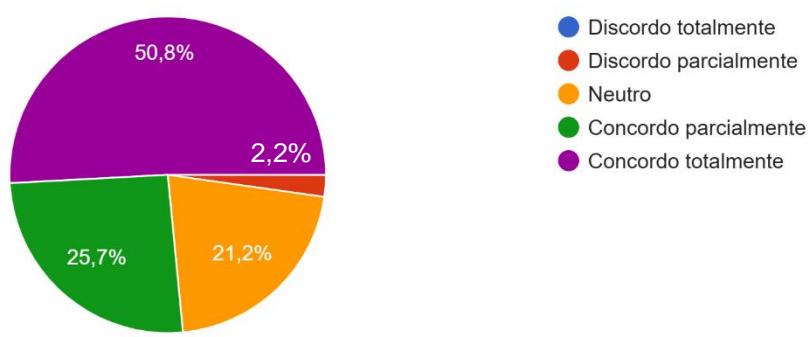
Pontotel (2023) destaca que organizações que estimulam a criatividade fortalecem o vínculo dos jovens talentos, pois permitem que eles utilizem suas competências de forma ativa, contribuindo para a inovação organizacional. Apesar disso, a presença de cerca de 17% entre neutros e discordantes mostra que ainda existem contextos em que a criatividade não é plenamente incentivada ou percebida como relevante, o que confirma a análise de Fusco (1992), que ressalta a importância de compreender as percepções individuais na análise de fatores motivacionais.

Portanto, a análise mostra que promover espaços de expressão criativa é uma prática estratégica para aumentar o engajamento da Geração Z, fortalecendo tanto a satisfação individual quanto os resultados organizacionais.

Figura 23 – A utilização de tecnologias modernas pela empresa me motiva:

A utilização de tecnologias modernas pela empresa me motiva.

179 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 23 apresenta-se a opinião dos 179 respondentes sobre o impacto do uso de tecnologias modernas na motivação no trabalho. Nota-se que a maioria concorda totalmente (50,8%), seguida por 25,7% que concordam parcialmente. Outros 21,2% mantêm-se neutros, enquanto apenas 2,2% discordam parcialmente e

não há registros significativos de discordância total.

Esses dados confirmam a relevância da tecnologia como fator motivacional para a Geração Z, grupo que cresceu imerso em inovações digitais e valoriza ambientes de trabalho que acompanhem essa evolução. Segundo Hanai (2020), essa geração espera que as empresas estejam alinhadas com práticas modernas e que adotem recursos tecnológicos que facilitem a comunicação, aumentem a produtividade e possibilitem maior autonomia.

Pontotel (2023) acrescenta que a utilização de ferramentas digitais de ponta não apenas melhora a eficiência operacional, mas também gera um sentimento de pertencimento entre jovens profissionais, que passam a perceber a empresa como inovadora e competitiva. A presença de mais de 70% de concordância (parcial e total) reforça que a tecnologia é vista não apenas como suporte técnico, mas como elemento de motivação e engajamento.

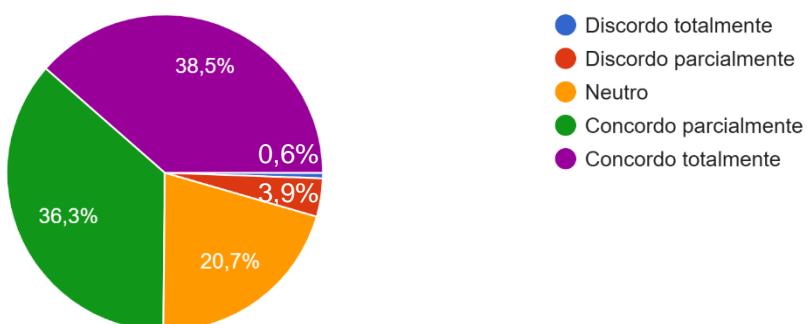
Por outro lado, a existência de mais de 20% de respostas neutras sugere que, em alguns casos, a tecnologia pode não ser acompanhada de capacitação adequada ou não ser percebida como diferencial direto no dia a dia, o que está em consonância com Fusco (1992), ao destacar que a interpretação dos fatores motivacionais depende da experiência individual dos participantes.

Portanto, conclui-se que o uso de tecnologias modernas é um pilar essencial para motivar e reter a Geração Z, reforçando a importância de empresas investirem em inovação digital para manter sua atratividade e competitividade no mercado.

Figura 24 – Prefiro trabalhar em ambientes digitalmente estruturados e atualizados:

Prefiro trabalhar em ambientes digitalmente estruturados e atualizados.

179 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 24 apresenta-se a opinião dos 179 respondentes sobre a preferência por trabalhar em ambientes digitalmente estruturados e atualizados. A maioria expressiva concorda, sendo 38,5% totalmente de acordo e 36,3% parcialmente de acordo. Outros 20,7% mantêm-se neutros, enquanto apenas 3,9% discordam parcialmente e 0,6% discordam totalmente.

Esse resultado evidencia que a Geração Z valoriza fortemente a modernização digital no ambiente de trabalho, considerando-a como fator relevante para sua satisfação e produtividade. De acordo com Hanai (2020), os jovens trabalhadores têm uma expectativa de que as organizações estejam tecnologicamente alinhadas, oferecendo ferramentas que otimizem processos, favoreçam a colaboração e possibilitem maior eficiência.

Pontotel (2023) reforça essa visão ao destacar que ambientes digitalmente estruturados não apenas melhoram a rotina de trabalho, mas também transmitem a imagem de empresas inovadoras e competitivas, o que atrai e retém talentos da nova geração. A soma de quase 75% de concordância (total e parcial) confirma que a transformação digital é vista como diferencial estratégico.

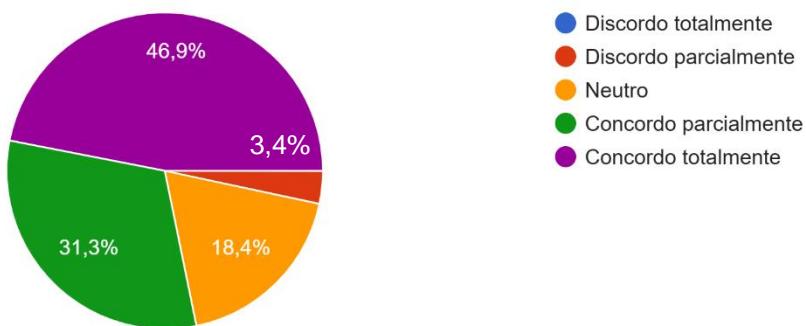
Por outro lado, os 20,7% neutros e os poucos discordantes podem indicar que, em alguns contextos, os recursos digitais ainda não são percebidos como um fator determinante para motivação, o que se conecta à análise de Fusco (1992), para quem as percepções individuais influenciam diretamente a interpretação dos fatores de satisfação no trabalho.

Portanto, conclui-se que trabalhar em ambientes digitalmente atualizados não é apenas uma preferência, mas uma expectativa da Geração Z, tornando-se um ponto central para empresas que desejam aumentar seu poder de atração e engajamento junto a esse público.

Figura 25 – O uso de ferramentas digitais facilita minha produtividade e motivação:

O uso de ferramentas digitais facilita minha produtividade e motivação.

179 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 25 observa-se a percepção dos 179 respondentes quanto ao impacto do uso de ferramentas digitais na produtividade e motivação. A maioria dos participantes concorda, sendo 46,9% totalmente de acordo e 31,3% parcialmente de acordo. Outros 18,4% mantêm-se neutros, enquanto apenas 3,4% discordam parcialmente, sem registros de discordância total.

Esses dados reforçam que a Geração Z reconhece o valor das ferramentas digitais como facilitadoras do trabalho, alinhando-se ao que Hanai (2020) aponta sobre a familiaridade dessa geração com a tecnologia e sua expectativa de utilizá-la como recurso essencial no cotidiano profissional. O uso de ferramentas digitais é associado não apenas à eficiência, mas também ao estímulo motivacional, já que permite maior agilidade, organização e integração de processos.

De acordo com Pontotel (2023), a presença de recursos tecnológicos adequados influencia diretamente na satisfação e no engajamento dos jovens profissionais, pois transmite a ideia de modernidade e inovação por parte da empresa. A soma de mais de 78% de concordância evidencia que esse fator está entre os mais valorizados pela nova geração.

Por outro lado, a presença de 18,4% neutros e 3,4% discordantes demonstra que ainda existem contextos em que a tecnologia não é vista como determinante, seja por falta de infraestrutura ou por não estar diretamente ligada às atividades desempenhadas. Essa heterogeneidade reforça a análise de Fusco (1992), que destaca a necessidade de considerar as percepções individuais para interpretar padrões de comportamento.

Portanto, conclui-se que o uso de ferramentas digitais se consolida como um dos principais elementos de motivação e produtividade para a Geração Z, tornando-se fundamental para empresas que desejam manter ambientes de trabalho atrativos, dinâmicos e eficientes.

Figura 26 – Empresas que investem em inovação me atraem mais:



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 26 observa-se a opinião dos 179 respondentes sobre a atratividade de empresas que investem em inovação. A maior parte concorda com a afirmação, sendo 46,9% totalmente de acordo e 33% parcialmente de acordo. Outros 16,2% mantêm-se neutros, enquanto apenas 3,9% discordam parcialmente, não havendo registros de discordância total.

Esses resultados mostram que a inovação é um fator de destaque na atração de talentos da Geração Z. De acordo com Hanai (2020), os jovens profissionais valorizam ambientes dinâmicos e inovadores, pois associam tais características à possibilidade de crescimento, aprendizado contínuo e participação em projetos transformadores. Isso reforça que empresas que se posicionam como inovadoras transmitem maior apelo para esse público.

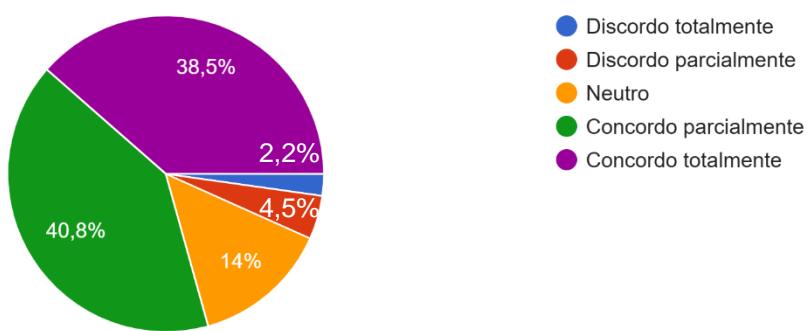
Segundo Pontotel (2023), a inovação está diretamente ligada à percepção de modernidade e competitividade das organizações, o que influencia na decisão de jovens trabalhadores em ingressar ou permanecer em uma empresa. Nesse sentido, o alto índice de concordância (quase 80%) evidencia que investir em inovação não é apenas uma vantagem estratégica, mas uma exigência para atrair essa geração.

A presença de 16,2% neutros indica que, para parte dos respondentes, a inovação pode não ser um critério central de escolha profissional, possivelmente porque outros fatores, como estabilidade, remuneração ou reconhecimento, ainda pesem mais. Essa diversidade de percepções se relaciona com a análise de Fusco (1992), que ressalta que diferentes perfis de trabalhadores atribuem pesos distintos aos elementos motivacionais.

Portanto, conclui-se que o investimento em inovação é um fator altamente atrativo para a Geração Z, funcionando como diferencial competitivo para as empresas que buscam captar e reter jovens talentos.

Figura 27 – É importante que os valores da empresa estejam alinhados com os meus:

É importante que os valores da empresa estejam alinhados com os meus.  
179 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 27 apresenta-se a percepção dos 179 respondentes sobre a importância do alinhamento entre os valores pessoais e os valores da empresa. A maioria absoluta concorda, sendo 40,8% parcialmente de acordo e 38,5% totalmente de acordo. Outros 14% mantêm-se neutros, enquanto 4,5% discordam parcialmente e apenas 2,2% discordam totalmente.

Esse resultado confirma que a Geração Z valoriza fortemente a identificação com os princípios e a cultura organizacional. De acordo com Hanai (2020), essa geração busca sentido no trabalho e tende a se engajar mais em empresas que compartilham seus valores, o que reforça a importância da compatibilidade cultural para o vínculo empregatício.

Pontotel (2023) complementa que o alinhamento de valores não apenas aumenta a satisfação, mas também reduz a rotatividade, já que os jovens se sentem parte de um propósito maior quando percebem coerência entre suas crenças pessoais e a missão da organização. A soma de quase 80% de concordância evidencia que esse é um fator essencial de motivação e retenção.

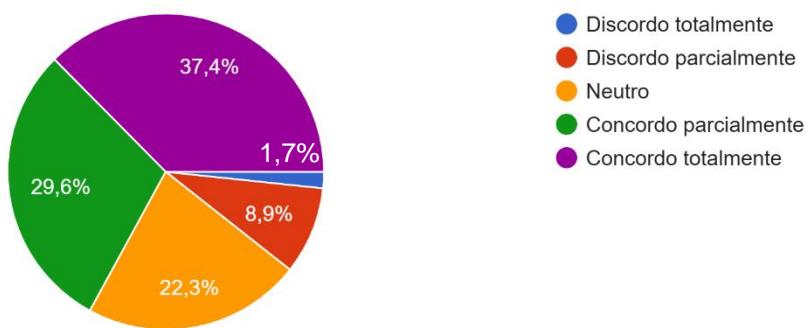
Por outro lado, os 14% neutros e os cerca de 7% que discordam demonstram que há indivíduos que priorizam outros elementos, como remuneração ou estabilidade, independentemente do alinhamento cultural. Isso reforça a análise de Fusco (1992), que destaca a diversidade de percepções entre os trabalhadores na interpretação dos fatores motivacionais.

Portanto, a análise aponta que o alinhamento de valores é um dos pilares centrais para a motivação da Geração Z, funcionando como critério decisivo para sua escolha e permanência em uma organização.

Figura 28 – Eu me motivo mais em empresas com responsabilidade social e ambiental:

Eu me motivo mais em empresas com responsabilidade social e ambiental.

179 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 28 apresenta-se a percepção dos 179 respondentes sobre a motivação em trabalhar em empresas com responsabilidade social e ambiental. A maioria concorda, sendo 37,4% totalmente de acordo e 29,6% parcialmente de acordo. Outros 22,3% mantêm-se neutros, enquanto 8,9% discordam parcialmente e apenas 1,7% discordam totalmente.

Esse resultado mostra que a Geração Z valoriza empresas que adotam

práticas sustentáveis e responsáveis, reconhecendo nelas um fator de motivação relevante. Hanai (2020) aponta que os jovens profissionais tendem a se engajar mais em organizações que demonstrem preocupação com impactos sociais e ambientais, pois isso está alinhado à busca por propósito e impacto positivo.

De acordo com Pontotel (2023), a responsabilidade socioambiental é cada vez mais um diferencial competitivo, não apenas pela reputação da empresa, mas também pela sua capacidade de atrair talentos que priorizam valores éticos e sustentáveis. A soma de quase 70% de concordância confirma que esse é um critério importante na escolha da Geração Z.

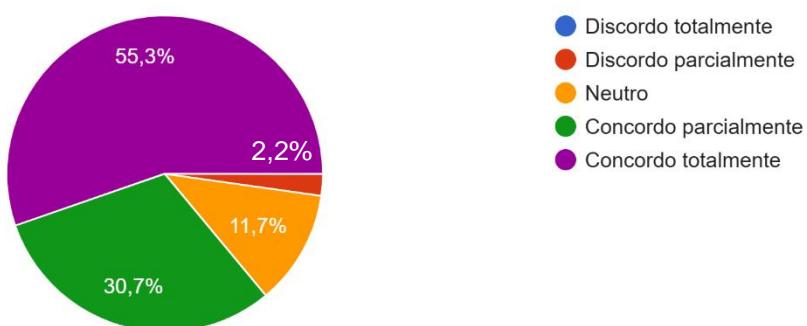
Por outro lado, os 22,3% neutros e os cerca de 10% que discordam indicam que, para parte dos respondentes, a responsabilidade socioambiental pode não ser um fator determinante, ficando atrás de aspectos como salário, estabilidade ou oportunidades de crescimento. Isso reforça a análise de Fusco (1992), que lembra que fatores motivacionais variam de acordo com o perfil individual e as circunstâncias de cada trabalhador.

Portanto, conclui-se que a responsabilidade social e ambiental é percebida como um fator de motivação para a maioria dos jovens, consolidando-se como elemento estratégico para empresas que desejam se alinhar às expectativas da Geração Z e fortalecer seu posicionamento no mercado.

Figura 29 – Trabalhar por um propósito maior me inspira a dar o meu melhor:

Trabalhar por um propósito maior me inspira a dar o meu melhor.

179 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 29 apresenta-se a percepção dos 179 respondentes sobre o

impacto de trabalhar por um propósito maior em sua motivação e desempenho. A maioria absoluta concorda com a afirmação, sendo 55,3% totalmente de acordo e 30,7% parcialmente de acordo. Outros 11,7% mantêm-se neutros, enquanto apenas 2,2% discordam parcialmente, sem registros de discordância total.

Esse resultado evidencia que a Geração Z atribui grande importância ao propósito no trabalho, enxergando nele um motor de inspiração e engajamento. De acordo com Hanai (2020), essa geração tende a valorizar experiências profissionais que tragam sentido, indo além da remuneração, e que estejam alinhadas a causas maiores ou à contribuição social.

Pontotel (2023) reforça essa análise ao indicar que os jovens profissionais se engajam mais em empresas que demonstram clareza de missão e propósito, pois isso gera identificação, pertencimento e maior disposição para alcançar resultados. A soma de mais de 85% de concordância mostra que esse é um dos fatores mais determinantes para a motivação dessa geração.

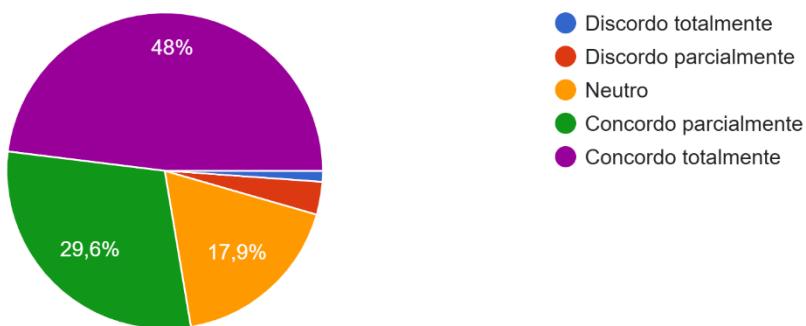
Já a presença de 11,7% neutros e os poucos discordantes sugerem que, para uma parcela dos respondentes, o propósito pode não ser prioridade, cedendo espaço a fatores como estabilidade financeira ou oportunidades de crescimento imediato. Essa diversidade de percepções está em consonância com Fusco (1992), que destaca que os elementos motivacionais variam entre os indivíduos conforme seu momento de vida e expectativas pessoais.

Portanto, conclui-se que o trabalho com propósito maior é um dos principais pilares de motivação para a Geração Z, sendo decisivo para que os jovens profissionais entreguem o seu melhor e mantenham alto nível de engajamento.

Figura 30 – Acredito que a cultura da empresa influencia diretamente na minha motivação:

Acredito que a cultura da empresa influencia diretamente na minha motivação.

179 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 30 observa-se a percepção dos 179 respondentes sobre a influência da cultura organizacional na motivação. A maioria reconhece esse impacto, sendo 48% totalmente de acordo e 29,6% parcialmente de acordo. Outros 17,9% mantêm-se neutros, enquanto apenas 3,4% discordam parcialmente e 1,1% discordam totalmente.

Esses resultados indicam que a cultura da empresa é vista pela Geração Z como um fator determinante para a motivação, reforçando a ideia de que o ambiente de trabalho, os valores praticados e a forma de gestão têm impacto direto na satisfação e no engajamento. Hanai (2020) destaca que essa geração busca empresas com culturas abertas, inclusivas e inovadoras, nas quais se sintam parte de um propósito coletivo.

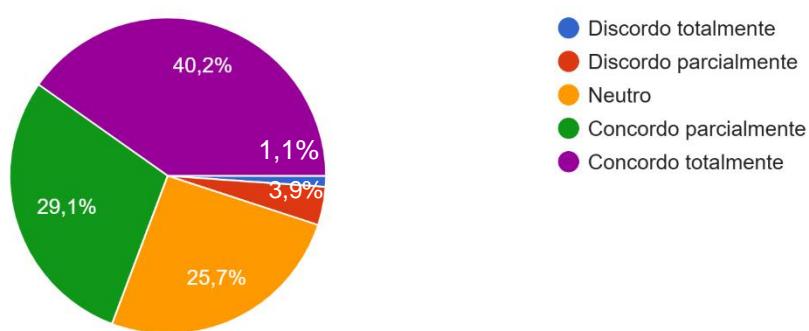
Segundo Pontotel (2023), a cultura organizacional é percebida pelos jovens como um reflexo da identidade da empresa, capaz de atrair ou afastar talentos. Quando os valores e práticas culturais estão alinhados às expectativas da Geração Z, a motivação cresce, resultando em maior comprometimento e produtividade. O índice de quase 80% de concordância confirma essa relevância.

Por outro lado, os 17,9% neutros e pouco mais de 4% discordantes sugerem que, em alguns casos, a cultura pode não ser considerada um fator central, com maior peso atribuído a aspectos como remuneração, flexibilidade ou oportunidades de crescimento. Essa diversidade de perspectivas corrobora Fusco (1992), que ressalta a importância de compreender diferentes perfis de trabalhadores ao analisar fatores motivacionais.

Portanto, a análise confirma que a cultura organizacional exerce influência significativa sobre a motivação da Geração Z, sendo um dos principais elementos estratégicos para empresas que buscam engajamento, retenção e desempenho elevado de seus profissionais.

Figura 31 – Receber reconhecimento público pelas minhas contribuições é importante para mim:

Receber reconhecimento público pelas minhas contribuições é importante para mim.  
179 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 31 apresenta-se a percepção dos 179 respondentes sobre a importância do reconhecimento público pelas contribuições realizadas no trabalho. A maior parte concorda, sendo 40,2% totalmente de acordo e 29,1% parcialmente de acordo. Outros 25,7% mantêm-se neutros, enquanto 3,9% discordam parcialmente e

apenas 1,1% discordam totalmente.

Esse resultado demonstra que o reconhecimento público exerce papel relevante na motivação da Geração Z, embora não seja unanimidade. Hanai (2020) ressalta que os jovens trabalhadores buscam valorização e feedbacks constantes como forma de engajamento, mas que o formato desse reconhecimento pode variar de acordo com o perfil individual.

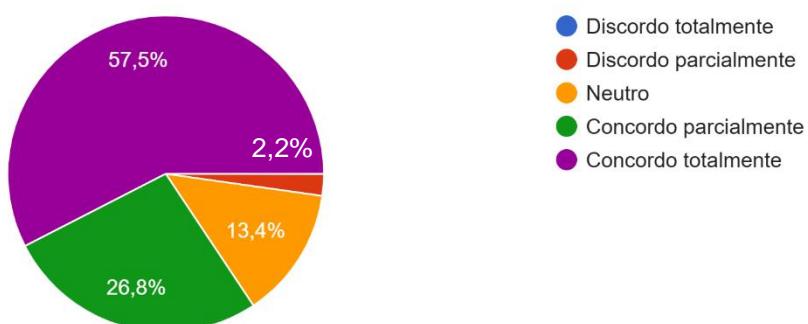
De acordo com Pontotel (2023), práticas de valorização pública podem fortalecer a sensação de pertencimento e promover maior visibilidade do desempenho dos colaboradores, o que tende a impactar positivamente a motivação e o comprometimento. O índice de quase 70% de concordância mostra que esse tipo de reconhecimento é amplamente apreciado.

Entretanto, a presença significativa de 25,7% neutros e cerca de 5% discordantes sugere que parte da Geração Z prefere formas mais discretas ou individualizadas de valorização, priorizando, por exemplo, feedbacks diretos e privados. Essa diversidade de percepções está em consonância com Fusco (1992), que aponta que a análise motivacional deve considerar diferentes expectativas e estilos de trabalho.

Portanto, conclui-se que o reconhecimento público é um fator relevante para a maioria da Geração Z, mas não deve ser aplicado de forma homogênea. Estratégias equilibradas, que combinem valorização pública e individual, podem ser mais eficazes para engajar diferentes perfis dentro dessa geração.

Figura 32 – A motivação aumenta quando a empresa investe no meu desenvolvimento profissional:

A motivação aumenta quando a empresa investe no meu desenvolvimento profissional.  
179 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 32 observa-se a percepção dos 179 respondentes sobre o impacto do investimento em desenvolvimento profissional na motivação. A maioria absoluta concorda, sendo 57,5% totalmente de acordo e 26,8% parcialmente de acordo. Outros 13,4% mantêm-se neutros, enquanto apenas 2,2% discordam parcialmente, sem registros de discordância total.

Esses resultados confirmam que a Geração Z valoriza fortemente empresas que investem em sua qualificação, reconhecendo nesse fator um elemento central de motivação. Hanai (2020) destaca que os jovens profissionais têm grande expectativa de aprendizado contínuo e enxergam as oportunidades de capacitação como decisivas para o engajamento.

Pontotel (2023) complementa essa visão ao afirmar que organizações que oferecem treinamentos, mentorias e planos de desenvolvimento conseguem não apenas reter talentos, mas também aumentar a produtividade e o comprometimento. O índice de mais de 84% de concordância reforça que o investimento no crescimento individual é percebido como benefício direto para a motivação.

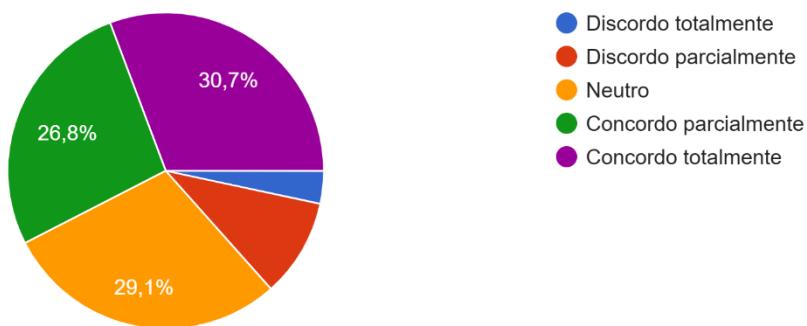
Por outro lado, os 13,4% neutros e os poucos discordantes revelam que, para parte dos respondentes, a motivação pode estar mais ligada a fatores externos, como remuneração ou flexibilidade, do que ao desenvolvimento profissional em si. Essa diversidade de percepções vai ao encontro da análise de Fusco (1992), que lembra que os elementos motivacionais não são uniformes e dependem das prioridades individuais.

Portanto, conclui-se que o investimento em desenvolvimento profissional é um dos fatores mais relevantes para a motivação da Geração Z, funcionando como estratégia essencial para empresas que buscam reter e engajar jovens talentos no longo prazo.

Figura 33 – Programas de mentoria ou *coaching* aumentam minha satisfação no trabalho:

Programas de mentoria ou coaching aumentam minha satisfação no trabalho.

179 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 33, que trata da influência de programas de mentoria ou *coaching* na satisfação no trabalho, observa-se que os resultados se distribuem de maneira mais equilibrada em comparação com outras questões analisadas. Dos 179 respondentes, 30,7% concordam totalmente e 26,8% concordam parcialmente, somando 57,5% de percepção positiva. Já 29,1% se mantêm neutros, enquanto 10,1% discordam parcialmente e 3,4% discordam totalmente. Essa distribuição indica que, embora exista uma maioria reconhecendo o impacto positivo da mentoria e do *coaching* na satisfação, há também uma parcela expressiva de colaboradores indiferentes ou resistentes a esses programas. Isso pode estar relacionado ao nível de maturidade dessas práticas dentro das organizações, à forma como são implementadas ou até mesmo à falta de clareza sobre os benefícios reais.

Segundo Chiavenato (2014), práticas de desenvolvimento profissional como a mentoria funcionam como instrumentos de aprendizagem organizacional, fortalecendo competências técnicas e comportamentais. Contudo, para que sejam eficazes, precisam estar alinhadas às necessidades individuais dos colaboradores e ao contexto da empresa.

Pontotel (2023) também aponta que programas de *coaching* e mentoria são especialmente valorizados pela Geração Z quando aplicados de forma personalizada, com feedback contínuo e foco em carreira, pois isso transmite a sensação de acompanhamento e crescimento.

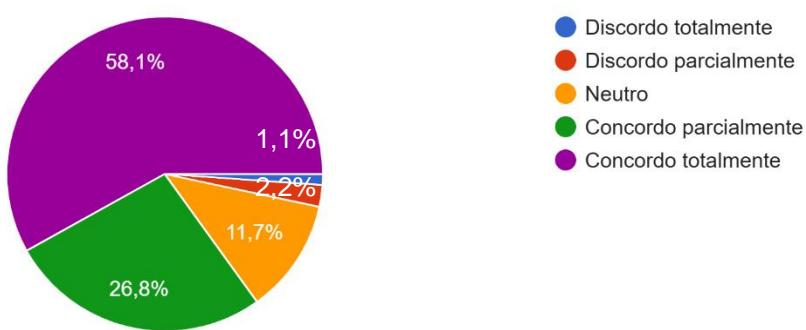
Portanto, os dados sugerem que a adoção de programas de mentoria ou *coaching* pode sim ser um diferencial competitivo no engajamento e satisfação da

Geração Z, mas seu sucesso depende da forma de execução. A alta porcentagem de respostas neutras mostra que ainda há espaço para evolução e maior divulgação da importância dessas iniciativas dentro das organizações.

Figura 34 – A promoção por mérito é essencial para que eu me mantenha engajado(a):

A promoção por mérito é essencial para que eu me mantenha engajado(a).

179 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 34, que aborda a relevância da promoção por mérito para a manutenção do engajamento, os resultados revelam uma tendência bastante clara: 58,1% dos respondentes concordam totalmente e 26,8% concordam parcialmente, totalizando 84,9% de percepções positivas. Em contrapartida, 11,7% se mantêm neutros, 2,2% discordam parcialmente e apenas 1,1% discordam totalmente.

Esse resultado evidencia que a Geração Z valoriza fortemente critérios meritocráticos para o crescimento profissional. A ascensão baseada no esforço, desempenho e entrega de resultados é vista como essencial para sustentar o engajamento, o que reforça a visão dessa geração de que o reconhecimento deve ser proporcional ao esforço individual.

Segundo Minarelli (2010), a meritocracia é um dos pilares da motivação no ambiente de trabalho, pois proporciona clareza e justiça no reconhecimento, além de estimular a produtividade. Para a Geração Z, que tende a ser pragmática e orientada a resultados, esse tipo de política é percebido como um incentivo concreto ao comprometimento.

Além disso, Fusco (1992) destaca que o mérito, quando avaliado de forma transparente e justa, cria um ambiente organizacional mais competitivo e ao mesmo

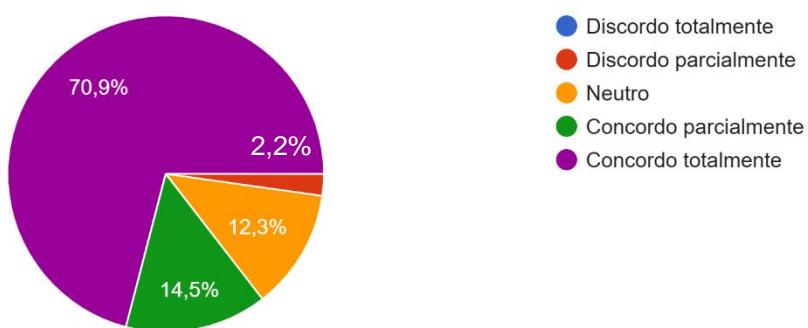
tempo equilibrado, pois reduz percepções de favoritismo ou desigualdade. Isso é particularmente relevante no contexto atual, em que a retenção de talentos está ligada diretamente à percepção de justiça e valorização.

Portanto, os dados da Figura 34 confirmam que a promoção por mérito não é apenas um diferencial, mas um fator essencial para manter a motivação e o engajamento da Geração Z no mercado de trabalho.

Figura 35 – A comunicação transparente entre liderança e equipe me motiva:

A comunicação transparente entre liderança e equipe me motiva.

179 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 35, que analisa a importância da comunicação transparente entre liderança e equipe como fator motivacional, os resultados são expressivos: 70,9% dos respondentes concordam totalmente, enquanto 14,5% concordam parcialmente. Isso significa que 85,4% do total veem a transparência como elemento essencial de motivação. Já 12,3% se mantêm neutros e apenas 2,2% discordam parcialmente, não havendo rejeição total.

Esses dados confirmam que a comunicação clara, direta e sem ruídos é um dos pilares de engajamento da Geração Z no ambiente de trabalho. Segundo Chiavenato (2014), a comunicação eficaz é o elo central das relações organizacionais, sendo responsável por alinhar expectativas, reduzir conflitos e fortalecer o clima organizacional.

No caso da Geração Z, essa necessidade é ainda mais evidente, pois trata-se de um grupo que valoriza feedbacks constantes, honestidade e transparência nas relações profissionais (Pontotel, 2023). A ausência desses fatores pode gerar

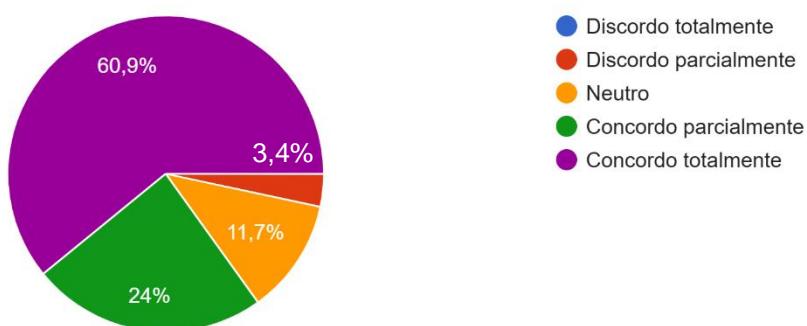
frustração, sensação de injustiça e até rotatividade, já que esta geração não hesita em buscar ambientes mais abertos e inclusivos.

Além disso, a forte concentração em “concordo totalmente” indica que a comunicação não é apenas desejada, mas vista como um requisito básico para manter a motivação e o engajamento. Portanto, empresas que investem em canais de diálogo transparente entre liderança e equipes fortalecem sua capacidade de reter talentos e construir uma cultura organizacional mais sólida e confiável.

Figura 36 – Tenho mais disposição para trabalhar quando o ambiente é colaborativo:

Tenho mais disposição para trabalhar quando o ambiente é colaborativo.

179 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 36, observa-se que 60,9% dos respondentes concordam totalmente e 24% concordam parcialmente que têm mais disposição para trabalhar quando o ambiente é colaborativo. Isso representa 84,9% de aprovação à colaboração como fator motivacional. Outros 11,7% permanecem neutros, enquanto apenas 3,4% discordam parcialmente e não há rejeição total.

Esses resultados confirmam a relevância do trabalho colaborativo como um dos principais motores de engajamento organizacional. Para a Geração Z, em especial, ambientes que favorecem a cooperação, a troca de ideias e a valorização da inteligência coletiva são vistos como mais estimulantes e alinhados às suas expectativas profissionais (Fusco, 1992; Pontotel, 2023).

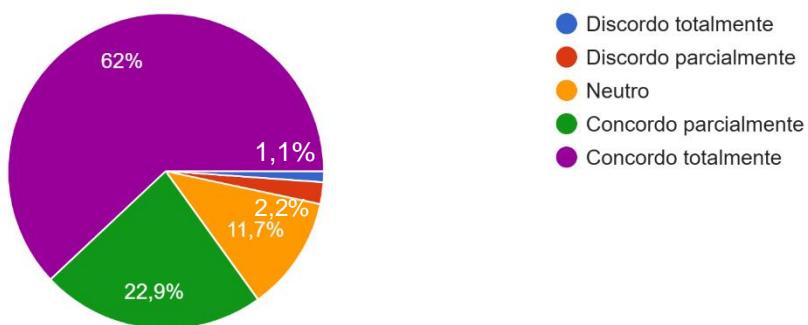
Ambientes colaborativos também estão diretamente ligados à inovação e à produtividade. Segundo Hanai (2014), o trabalho em equipe promove maior integração entre as habilidades individuais, gerando soluções criativas e

fortalecendo o comprometimento com os objetivos comuns. Dessa forma, a colaboração deixa de ser apenas uma prática desejável para se tornar uma estratégia essencial de gestão de pessoas.

O dado se conecta fortemente com a Figura 35, na qual a comunicação transparente foi apontada como fator decisivo de motivação. Juntas, essas duas evidências demonstram que a motivação da Geração Z é impulsionada por relações de confiança, diálogo e cooperação, mostrando que empresas que investem em uma cultura de colaboração fortalecem tanto o desempenho coletivo quanto a retenção de talentos.

Figura 37 – Ter um bom relacionamento com meus colegas contribui para meu desempenho:

Ter um bom relacionamento com meus colegas contribui para meu desempenho.  
179 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 37, observa-se que 62% dos respondentes concordam totalmente

e 22,9% concordam parcialmente que ter um bom relacionamento com os colegas contribui para seu desempenho. Esse resultado demonstra que 84,9% reconhecem a importância das relações interpessoais positivas no ambiente de trabalho. Em contrapartida, 11,7% se mantêm neutros, enquanto 2,2% discordam parcialmente e apenas 1,1% discordam totalmente, indicando uma rejeição mínima.

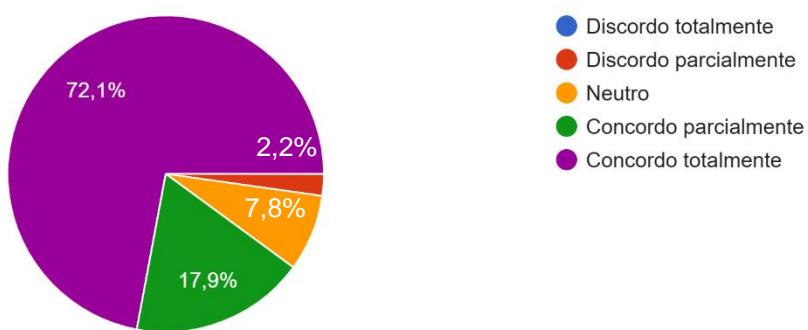
Os dados confirmam que a qualidade das interações sociais no trabalho é percebida como fator decisivo para o desempenho individual e coletivo. Conforme apontam Fusco (1992) e Hanai (2020), o clima organizacional, a cooperação e a confiança entre colegas fortalecem tanto a motivação quanto os resultados da equipe. Isso é ainda mais relevante para a Geração Z, que valoriza relações horizontais, colaboração e reconhecimento mútuo no ambiente corporativo (Pontotel, 2023).

A forte adesão a essa percepção também complementa os achados da Figura 36, que mostrou alta relevância do ambiente colaborativo para a motivação. Juntas, essas evidências reforçam que a cultura de apoio interpessoal não é apenas um diferencial, mas sim um elemento estratégico para engajamento e desempenho, sugerindo que empresas que investem em relacionamentos internos sólidos conseguem não apenas reduzir conflitos, mas também aumentar produtividade e satisfação profissional.

Figura 38 – Me sinto valorizado(a) quando sou ouvido(a) pela liderança:

Me sinto valorizado(a) quando sou ouvido(a) pela liderança.

179 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 38, os dados mostram que 72,1% dos respondentes concordam

totalmente e 17,9% concordam parcialmente que se sentem valorizados quando são ouvidos pela liderança. Isso representa um índice muito expressivo de 90% de reconhecimento da escuta ativa como fator de valorização no ambiente de trabalho. Apenas 7,8% mantêm-se neutros, enquanto 2,2% discordam totalmente ou parcialmente, o que indica rejeição mínima.

Esse resultado reforça a centralidade da comunicação bidirecional entre líderes e colaboradores como prática de gestão motivacional. Como destacam Chiavenato (2014) e Kerzner (2011), ouvir os colaboradores não apenas fortalece o vínculo de confiança, mas também aumenta o engajamento e a retenção de talentos. Para a Geração Z, que valoriza propósito, reconhecimento e voz ativa nas organizações (Pontotel, 2023), ser ouvido pela liderança é um dos principais elementos de motivação e bem-estar no trabalho.

Comparando com os achados das Figuras 35, 36 e 37, observa-se uma coerência clara: tanto a comunicação transparente, quanto os relacionamentos interpessoais e a escuta ativa pela liderança são aspectos decisivos para a motivação. Isso demonstra que a motivação da Geração Z não está apenas atrelada a fatores materiais, como salário ou benefícios, mas também a fatores intangíveis, como reconhecimento, participação e valorização pessoal.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como problema central compreender quais são os impactos da inserção da Geração Z no mercado de trabalho e de que forma suas características influenciam as práticas organizacionais. A partir da revisão de literatura, verificou-se que essa geração se diferencia pelo domínio tecnológico, pela busca de propósito nas atividades profissionais e pela valorização do equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Os resultados teóricos evidenciaram que a Geração Z apresenta alta adaptabilidade, preferência por ambientes colaborativos e necessidade de reconhecimento contínuo. As organizações, por sua vez, enfrentam o desafio de ajustar seus modelos de gestão e cultura interna para atender às expectativas desse novo perfil de trabalhadores.

Com base nos resultados obtidos na pesquisa aplicada, foi possível

comprovar o alcance dos objetivos específicos propostos neste estudo. Os dados revelaram que os jovens da Geração Z valorizam, principalmente, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a possibilidade de crescimento rápido e o reconhecimento constante, confirmando as tendências apontadas no referencial teórico. Observou-se também que fatores como propósito organizacional, ambiente colaborativo e cultura inclusiva influenciam diretamente na motivação e permanência desses profissionais. Assim, os resultados reforçam a importância de estratégias de gestão que promovam engajamento e alinhamento de valores entre empresa e colaboradores, validando empiricamente as hipóteses levantadas na fundamentação teórica.

Conclui-se que as empresas que desejam manter competitividade e reduzir a rotatividade devem investir em ambientes de aprendizado contínuo, comunicação transparente e políticas de desenvolvimento alinhadas a valores éticos e sustentáveis. Assim, o estudo contribui para orientar gestores e organizações na formulação de estratégias mais eficazes de gestão de pessoas, considerando as transformações socioculturais e tecnológicas que moldam o mercado de trabalho contemporâneo.

#### **ANEXO A – QUESTIONÁRIO BASE**



**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**

**CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE FARROUPILHA**

**ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

## CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Este questionário refere-se a uma pesquisa sobre a motivação de jovens da Geração Z (nascidos entre 1995 e 2010) no mercado de trabalho. Os dados fornecidos neste questionário serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e analisados de forma agregada, de modo que nenhuma resposta individual será identificada. Sua participação é voluntária e você poderá desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Ao prosseguir e responder este questionário, você declara ter lido e compreendido todas as informações aqui descritas e, se concordar, manifesta sua autorização para participação nesta pesquisa.

Agradecemos desde já a sua colaboração.

Pesquisador(a): Pedro Henrique Mauri Menti

Orientador(a): Melissa Bacon

Curso: Administração – Universidade de Caxias do Sul

### INSTRUÇÕES:

- Por favor, responda ao questionário até o final e não deixe nenhuma questão em branco, pois somente assim sua participação será válida.
- Marque apenas uma resposta a cada pergunta, exceto quando a pergunta indicar o contrário.
- Este questionário é anônimo e não exige identificação pessoal.
- Não existem respostas certas ou erradas: responda com sinceridade de acordo com sua vivência.
- Os dados serão analisados em conjunto e não serão utilizados para qualquer outro fim que não seja a presente pesquisa acadêmica.

### **Declaro minha ciência sobre os procedimentos desta pesquisa e minha condição voluntária de participante.**

- ( ) Concordo em participar da pesquisa.  
( ) Não concordo em participar.

### BLOCO 1

Idade: \_\_\_\_\_

Gênero:

- ( ) Feminino  
( ) Masculino  
( ) Outro  
( ) Prefiro não informar

Situação profissional atual:

- ( ) Empregado CLT

- Freelancer / Autônomo
- Estagiário
- Desempregado
- Empreendedor

Tempo de experiência no mercado de trabalho:

- Menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 6 anos
- Acima de 6 anos

## BLOCO 2

A seguir, serão apresentadas perguntas relacionadas aos fatores que influenciam a motivação no ambiente de trabalho, especialmente entre jovens da Geração Z.

Considere situações reais vivenciadas por você e, a partir das afirmações feitas, marque a alternativa com a qual você mais se identifica: Considere situações reais vivenciadas por você e, a partir das afirmações feitas, marque a alternativa com a qual você mais se identifica:

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Neutro	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
O reconhecimento pelo meu desempenho aumenta minha motivação no trabalho.	( )	( )	( )	( )	( )
Ter oportunidades de crescimento profissional é essencial para minha satisfação.	( )	( )	( )	( )	( )
A flexibilidade de horário contribui positivamente para minha motivação.	( )	( )	( )	( )	( )
Trabalhar em um ambiente que valoriza a diversidade é importante para mim.	( )	( )	( )	( )	( )
Receber feedbacks construtivos regularmente me mantém engajado(a).	( )	( )	( )	( )	( )
Ter autonomia para tomar decisões no trabalho é motivador para mim.	( )	( )	( )	( )	( )
Um salário competitivo é um fator chave para minha motivação.	( )	( )	( )	( )	( )
Sentir que meu trabalho tem um propósito claro aumenta meu comprometimento.	( )	( )	( )	( )	( )

A possibilidade de equilibrar vida profissional e pessoal é fundamental para minha motivação.	( )	( )	( )	( )	( )
Trabalhar em equipes colaborativas e inclusivas me motiva.	( )	( )	( )	( )	( )

**As respostas devem ser baseadas em experiências reais, vivenciadas no ambiente de trabalho ou durante sua formação profissional/acadêmica.**

### BLOCO 3

Neste conjunto de questões, avalie como diferentes fatores impactam sua motivação no trabalho. Baseie suas respostas em experiências concretas vividas em contextos profissionais ou de formação.

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Neutro	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
A cultura da minha empresa valoriza a inovação e a criatividade.	( )	( )	( )	( )	( )
Sinto que posso ser quem eu sou no ambiente de trabalho.	( )	( )	( )	( )	( )
Minha liderança oferece feedbacks construtivos com regularidade.	( )	( )	( )	( )	( )
A empresa oferece oportunidades reais de desenvolvimento profissional.	( )	( )	( )	( )	( )
A organização onde trabalho se preocupa com diversidade, equidade e inclusão.	( )	( )	( )	( )	( )

**As respostas devem ser baseadas em experiências reais, vivenciadas no ambiente de trabalho ou durante sua formação profissional/acadêmica.**

### BLOCO 4

As afirmações a seguir tratam de aspectos que influenciam sua motivação no trabalho. Reflita sobre situações reais que você já tenha vivenciado em seu ambiente de trabalho ou de estudos e assinale a opção correspondente.

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Neutro	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Ter liberdade para propor novas ideias	( )	( )	( )	( )	( )

aumenta minha motivação no trabalho.

Prefiro ambientes que permitam autonomia em vez de supervisão constante.	( )	( )	( )	( )	( )
Gosto de participar das decisões que afetam meu trabalho.	( )	( )	( )	( )	( )
Sinto-me mais engajado(a) quando posso contribuir com soluções criativas.	( )	( )	( )	( )	( )

**As respostas devem ser baseadas em experiências reais, vivenciadas no ambiente de trabalho ou durante sua formação profissional/acadêmica.**

## BLOCO 5

Este bloco aborda sua percepção sobre o uso de tecnologia e inovação no trabalho. Considere exemplos práticos de sua vivência profissional ou acadêmica ao responder.

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Neutro	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
A utilização de tecnologias modernas pela empresa me motiva.	( )	( )	( )	( )	( )
Prefiro trabalhar em ambientes digitalmente estruturados e atualizados.	( )	( )	( )	( )	( )
O uso de ferramentas digitais facilita minha produtividade e motivação.	( )	( )	( )	( )	( )
Empresas que investem em inovação me atraem mais.	( )	( )	( )	( )	( )

**As respostas devem ser baseadas em experiências reais, vivenciadas no ambiente de trabalho ou durante sua formação profissional/acadêmica.**

## BLOCO 6

As perguntas abaixo se referem à relação entre valores organizacionais e sua motivação. Marque as opções considerando situações que você já experienciou no ambiente de trabalho ou na vida acadêmica.

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Neutro	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
É importante que os	( )	( )	( )	( )	( )

valores da empresa  
estejam alinhados com  
os meus.

Eu me motivo mais em empresas com responsabilidade social e ambiental.	( )	( )	( )	( )	( )
Trabalhar por um propósito maior me inspira a dar o meu melhor.	( )	( )	( )	( )	( )
Acredito que a cultura da empresa influencia diretamente na minha motivação.	( )	( )	( )	( )	( )

**As respostas devem ser baseadas em experiências reais, vivenciadas no ambiente de trabalho ou durante sua formação profissional/acadêmica.**

## BLOCO 7

Responda às afirmativas considerando sua experiência prática no mercado de trabalho ou no meio acadêmico, especialmente no que se refere a reconhecimento e desenvolvimento profissional.

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Neutro	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Receber reconhecimento público pelas minhas contribuições é importante para mim.	( )	( )	( )	( )	( )
A motivação aumenta quando a empresa investe no meu desenvolvimento profissional.	( )	( )	( )	( )	( )
Programas de mentoria ou coaching aumentam minha satisfação no trabalho.	( )	( )	( )	( )	( )
A promoção por mérito é essencial para que eu me mantenha engajado(a).	( )	( )	( )	( )	( )

**As respostas devem ser baseadas em experiências reais, vivenciadas no ambiente de trabalho ou durante sua formação profissional/acadêmica.**

## BLOCO 8

As questões a seguir exploram fatores relacionais que afetam sua motivação. Responda conforme sua realidade, com base em interações e vivências no ambiente

de trabalho ou acadêmico.

	Discordo totalment e	Discordo parcialment e	Neutro	Concordo parcialmente	Concordo totalment e
A comunicação transparente entre liderança e equipe me motiva.	( )	( )	( )	( )	( )
Tenho mais disposição para trabalhar quando o ambiente é colaborativo.	( )	( )	( )	( )	( )
Ter um bom relacionamento com meus colegas contribui para meu desempenho.	( )	( )	( )	( )	( )
Me sinto valorizado(a) quando sou ouvido(a) pela liderança.	( )	( )	( )	( )	( )

**As respostas devem ser baseadas em experiências reais, vivenciadas no ambiente de trabalho ou durante sua formação profissional/acadêmica.**

## **REFERÊNCIAS**

BARBOSA, Gislene. Trabalho home office: o que é, como funciona e profissões. Curitiba: PUCPR, 2021. Disponível em: <https://ead.pucpr.br/blog/trabalho-home-office>.

CATHO. Geração Z no mercado de trabalho: como atrair e reter esses talentos? São Paulo: Catho, 2021. Disponível em: <https://paraempresas.catho.com.br/geracao-z-no-mercado-de-trabalho/>.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. São Paulo: Manole, 2009.

EMANUEL, Simone. Geração Z: quem são e como se comportam os jovens nascidos na era digital. [S. I.]: ASDfiles, 2020. Disponível em: <https://asdfs.com/48yld~s>.

FARIA, Bruna Pinheiro. Fatores que motivam os jovens da Geração Z nas organizações. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/15982>.

GONÇALVES, Cintia. Profissional Z. Rio de Janeiro: Gente; Globosat, 2021. Disponível em: <https://gente.globo.com/geracao-z/>.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MICROPOWER. 7 estratégias de como motivar a geração Z no trabalho. [S. I.]: MicroPower, 2020. Disponível em: <https://micropowerglobal.com/como-motivar-a-geracao-z/>.

MOURA, Cheron. Saiba como é a geração Z no mercado de trabalho. São Paulo: Pontotel, 2020. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/como-e-a-geracao-z/>.

PANDITIS, Viktoras. We are Generation Z: how identity, attitudes, and perspectives are shaping our future. Dallas: Brown Books Publishing Group, 2015.

PONTOTEL. Quais são as características da Geração Z? São Paulo: Pontotel, 2020. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/como-e-a-geracao-z/>.

TAVARES, Ana Carolina Azevedo Oliveira. Atração e retenção da Geração Z: desenvolvimento de um programa de intervenção. 2022. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade do Porto, Porto, 2022. Disponível em: <https://repositorio>

[aberto.up.pt/handle/10216/134922](https://aberto.up.pt/handle/10216/134922).

DELOITTE. *Millennial and Gen Z Survey 2023*. Deloitte Global, 2023. Disponível em: <https://www2.deloitte.com>.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor. *Relatório Executivo Brasil 2022*. Londres: GEM Consortium, 2022. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org>.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Estatísticas Experimentais: Trabalho remoto durante a pandemia*. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>.

MCKINSEY & COMPANY. *The rise of digital jobs and the skills they require*. McKinsey Insights, 2022. Disponível em: <https://www.mckinsey.com>.

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. *Skills for the Digital Economy*. Paris, 2021. Disponível em: <https://www.oecd.org>.

PWC BRASIL. *Workforce of the Future: Geração Z e as mudanças nos modelos de trabalho*. São Paulo: PwC, 2023. Disponível em: <https://www.pwc.com.br>.

SEBRAE. *Tendências para o mercado digital e profissões do futuro*. Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>.

SEBRAE. *Geração Z e o Empreendedorismo Digital no Brasil*. Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>.

WORLD ECONOMIC FORUM. *The Future of Jobs Report 2020*. Genebra: WEF, 2021. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>.

DELOITTE. *Millennial and Gen Z Survey 2023*. Deloitte Global, 2023. Disponível em: <https://www2.deloitte.com>.

HARVARD BUSINESS REVIEW. *How Gen Z Is Transforming the Workplace*. Harvard Business Publishing, 2021. Disponível em: <https://hbr.org>.

SILVA, Ana Paula; PEREIRA, Lucas. A influência da Geração Z na cultura organizacional: inovação, ética e diversidade. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 18, n. 2, p. 34–52, 2022.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, Mariana C.; LIMA, João V.; MOREIRA, Tamires A. Expectativas da geração Z frente ao mercado de trabalho: um estudo com universitários brasileiros. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, v. 10, n. 2, p. 45-61, 2021.

SANTOS, Bruna A.; OLIVEIRA, Felipe R. Motivação no trabalho: percepções da Geração Z sobre o ambiente organizacional. *Revista Psicologia: Teoria e Prática*, v. 22, n. 3, p. 78-93, 2020.

MACHADO, Lucas F.; BORGES, Renata T. Geração Z no trabalho: um estudo sobre propósito, tecnologia e flexibilidade. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 26, n. 1, p. 105-122, 2022.