



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTÁBEIS E  
ATUARIAIS**

**PAOLA EDUARDA LOPES DOS SANTOS**

**FATORES MOTIVACIONAIS QUE INFLUENCIAM A GERAÇÃO Z NO  
TRABALHO**

**SÃO PAULO – SP  
2024**

PAOLA EDUARDA LOPES DOS SANTOS

**FATORES MOTIVACIONAIS QUE INFLUENCIAM A GERAÇÃO Z NO  
TRABALHO**

Trabalho de Conclusão do Curso  
apresentado a Pontifícia  
Universidade Católica de São Paulo  
como parte dos requisitos  
necessários à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor(a) Orientador(a): Dr.  
Márcio Cardoso Machado

**SÃO PAULO – SP  
2024**

PAOLA EDUARDA LOPES DOS SANTOS

**FATORES MOTIVACIONAIS QUE INFLUENCIAM A GERAÇÃO Z NO  
TRABALHO**

Trabalho de Conclusão do Curso  
apresentado a Pontifícia  
Universidade Católica de São Paulo  
como parte dos requisitos  
necessários à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Orientador(a): Dr. Marcio Cardoso Machado

---

Prof. Convidado(a): Nome do Prof. Convidado(a)

---

Prof. Convidado(a): Nome do Prof. Convidado(a)

**SÃO PAULO – SP  
2024**

Dedico este trabalho, com todo o meu coração, ao meu avô, Cirilo Alves da Silva, que, mesmo sem saber ler ou escrever, sempre me ensinou lições valiosas sobre a vida. Com sua sabedoria simples e seu olhar cheio de orgulho, ele me mostrou que o conhecimento não está apenas nos livros, mas também nos gestos de amor, dedicação e coragem. Sua força e exemplo me guiaram até aqui, e é em sua memória que celebro esta conquista.

À minha mãe, minha avó e meu pai, pelo apoio incansável, pelos ensinamentos e pelo amor que sempre me sustentaram. Além do mais, foram eles que sob muito sol, me fizeram chegar até aqui pela sombra e água fresca.

A cada um de vocês, minha eterna gratidão.

## RESUMO

Nos últimos anos, os fatores motivacionais no ambiente de trabalho têm ganhado destaque como elementos importantes na promoção da participação, retenção e desenvolvimento dos colaboradores. Sobretudo, na Geração Z, que valoriza tanto recompensas intrínsecas, como propósito e realização pessoal, quanto extrínsecas, como reconhecimento financeiro e oportunidades de desenvolvimento. Assim, o objetivo da pesquisa foi identificar quais são os principais fatores que atraem e motivam os alunos universitários do último ano do curso de Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Para alcançar os objetivos, foi realizada uma pesquisa de natureza quantitativa, utilizando um questionário aplicado a jovens universitários da Geração Z, cursando o último ano do curso de Administração. O questionário, disponibilizado via *Google Forms*, incluiu questões abertas e de múltipla escolha para investigar as preferências e percepções dos participantes em relação a aspectos motivacionais no ambiente de trabalho. Os dados coletados foram analisados e interpretados à luz da literatura, destacando-se autores como Chiavenato, Herzberg e Tapscott. Os resultados apontaram que os principais fatores motivacionais dessa geração incluem oportunidades de crescimento, feedback contínuo, um ambiente de trabalho colaborativo e líderes empáticos e comunicativos. Concluiu-se que, o estudo reafirmou que a Geração Z apresenta motivações diversas, as organizações precisam adotar práticas personalizadas, que combinem recompensas financeiras e oportunidades de crescimento com um ambiente colaborativo e inclusivo.

**Palavras-chave:** Geração Z. Ambiente de Trabalho. Gestão de Pessoas. Liderança. Motivação Organizacional.

## ABSTRACT

In recent years, motivational factors in the workplace have gained prominence as important elements in promoting engagement, retention, and development of employees. This is particularly evident among Generation Z, which values both intrinsic rewards, such as purpose and personal fulfillment, and extrinsic rewards, such as financial recognition and development opportunities. The objective of this research was to identify the main factors that attract and motivate final-year university students in the Administration course at the Pontifical Catholic University of São Paulo. To achieve this, a quantitative study was conducted using a questionnaire applied to Generation Z university students in their final year of the Administration program. The questionnaire, made available via Google Forms, included open-ended and multiple-choice questions to explore participants' preferences and perceptions regarding motivational aspects in the workplace. The collected data were analyzed and interpreted in light of the literature, with contributions from authors such as Chiavenato, Herzberg, and Tapscott. The results indicated that the primary motivational factors for this generation include growth opportunities, continuous feedback, a collaborative work environment, and empathetic and communicative leaders. The study concluded that Generation Z exhibits diverse motivations, and organizations need to adopt tailored practices that combine financial rewards and growth opportunities with a collaborative and inclusive environment.

**Keywords:** Generation Z. Workplace. People Management. Leadership. Organizational Motivation.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2 UMA DISCUSSÃO ACERCA DA GERAÇÃO Z .....</b>	<b>9</b>
2.1 DEFINIÇÃO DA GERAÇÃO Z.....	10
2.2 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS DA GERAÇÃO Z .....	12
2.3 A GERAÇÃO Z E O MERCADO DE TRABALHO .....	14
<b>3 FATORES MOTIVACIONAIS NO TRABALHO .....</b>	<b>18</b>
3.1 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: CONCEITOS E TEORIAS .....	19
3.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	20
3.1.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg .....	22
3.1.3 Teoria da Expectativa de Vroom .....	23
<b>4 FATORES MOTIVACIONAIS DA GERAÇÃO Z.....</b>	<b>26</b>
4.1 FATORES MOTIVACIONAIS INTRÍNSECOS DA GERAÇÃO Z.....	26
4.2 FATORES MOTIVACIONAIS EXTRÍNSECOS DA GERAÇÃO Z .....	28
4.3 PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS PARA ATRAIR E RETER A GERAÇÃO Z .....	30
<b>5 METODOLOGIA .....</b>	<b>32</b>
<b>6 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>34</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>49</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto organizacional, a gestão de pessoas sempre foi um ponto intrínseco para o sucesso das empresas, pois, como se sabe, a maneira como as organizações gerenciam seus colaboradores impacta diretamente no desempenho, na produtividade e no alcance dos objetivos corporativos (CAVALCANTI, 2022).

Com a entrada de novas gerações no mercado de trabalho, como a Geração Z, a necessidade de entender os fatores motivacionais que impulsionam esses jovens se tornou ainda mais relevante. Pois, faz-se necessário levar em consideração que, cada geração traz consigo diferentes expectativas, valores e comportamentos, o que exige das organizações uma adaptação para garantir a motivação dos seus colaboradores (DIAS; SANTOS; SOUZA, 2023).

Mediante isso, a Geração Z, em particular, é marcada por uma série de características que diferenciam suas expectativas em relação ao ambiente de trabalho, esses jovens cresceram em um mundo digital, cercados por tecnologias avançadas, redes sociais e acesso constante à informação, fatores esses que influenciam diretamente suas prioridades e a forma como encaram o trabalho.

Assim, vale ressaltar que, a Geração Z busca mais do que estabilidade financeira; eles desejam propósito, flexibilidade e oportunidades de crescimento pessoal e profissional, fatores que, para eles, são tão importantes quanto à própria remuneração (ECKHARDT, 2020).

Dessa forma, os fatores motivacionais que influenciam a Geração Z no ambiente de trabalho vão além das recompensas tradicionais. De tal modo que, a satisfação pessoal, a busca por propósito e o desejo de contribuir para algo maior são aspectos demasiadamente importantes para essa geração.

E quando se discute a respeito de aspectos emocionais, as teorias clássicas ajudam a explicar o que impulsiona os indivíduos a realizar suas atividades com dedicação. No entanto, é necessário adaptar esses conceitos às novas gerações, que possuem diferentes formas de enxergar o trabalho e suas recompensas.



Para tanto, emergiu então uma problemática que norteou a presente pesquisa, a qual constituiu-se da seguinte forma: Como os fatores motivacionais influenciam o desempenho, a satisfação e a participação da Geração Z no ambiente de trabalho?

Desse modo, o objetivo geral da pesquisa foi identificar quais são os principais fatores que atraem e motivam os alunos universitários do último ano do curso de Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Seguido dos respectivos objetivos específicos: Descrever o perfil da Geração Z no ambiente de trabalho no que diz respeito nos fatores de atração e motivação; Discutir os principais motivos que atraem os jovens alunos da Geração Z para trabalharem em uma organização; Identificar e comparar os fatores que atraem e motivam a Geração Z das demais gerações.

Assim, o presente trabalho justifica-se pela crescente presença dessa geração no mercado de trabalho e pela necessidade de adaptação das empresas para atrair e reter esses novos talentos. Para tanto, a pesquisa se mostra socialmente importante, pois, ao identificar os principais fatores motivacionais para essa geração, as empresas podem desenvolver estratégias que aumentem a participação, a produtividade e a satisfação desses jovens no ambiente de trabalho.

Contribuindo, desse modo, com o campo da gestão de pessoas e motivação organizacional. Assim, os resultados dessa pesquisa podem ser aplicadas em práticas de gestão de recursos humanos, auxiliando empresas a criar ambientes mais motivadores para esses novos colaboradores.

No campo acadêmico, a pesquisa contribui para um melhor conhecimento sobre a Geração Z, que, embora recente no mercado de trabalho, já apresenta comportamentos distintos em relação à motivação e engajamento. Ampliando assim a literatura sobre gestão de pessoas e comportamento organizacional, especialmente no que diz respeito à adaptação das práticas de recursos humanos para atender às demandas de uma geração que prioriza o bem-estar, a inovação e o propósito.

## 2 UMA DISCUSSÃO ACERCA DA GERAÇÃO Z

Em primeiro viés, cabe aludir que, geração é um conceito que abrange um rol de definições sob as mais variadas perspectivas. Mas, de acordo com Nabahani e Riyanto (2020), pode ser utilizado para denominar um grupo de pessoas que pertencem a uma mesma época.

A primeira definição está relacionada à ideia de um grupo de pessoas que compartilham experiências e influências socioculturais semelhantes devido ao período histórico em que nasceram e cresceram. Dito isto, essa definição, amplamente aceita, ajuda a delimitar as chamadas "gerações", como a Geração Baby Boomer, Geração X, Geração Y (Millennials), e Geração Z, cada uma com características próprias moldadas pelas transformações sociais, tecnológicas e econômicas de seu tempo (GABRIELOVA; BUCHKO, 2021).

Já no contexto popular e profissional, pode-se delinear que, a terminologia geração passou a ser utilizada para a denominação/categorização de diferentes fases de grupos de pessoas que nasceram em um intervalo X de tempo. Posto isso, cada geração carrega traços comportamentais, culturais e valores, que podem ser influenciados por fatores como: contexto histórico, inovações tecnológicas e/ou transformações na economia (NIEŻURAWSKA-ZAJĄC; KYCIA; NIEMCZYNOWICZ, 2023).

Quanto a isso, autores como Ceribeli, Lourenço e Maranhão (2023), discutem que essas influências acabam corroborando para moldar tanto as expectativas, como também o comportamento de cada geração, especialmente no ambiente de trabalho. Inerente a isso, faz-se necessário o entendimento a respeito das diferenças de comportamento, pois, as distinções entre as gerações podem influenciar diretamente na forma como as empresas e instituições desenvolvem suas estratégias para lidar com o comportamento de cada grupo.

De acordo com Cerbasi e Barbosa (2009, p. 21) é possível conceituar geração como: “um conjunto de vivências históricas compartilhadas, princípios de vida, visão, valores comuns, formas de relacionamento e de lidar com o trabalho e a vida”.

Posto isso, Souza e Alcará (2021) discorrem que, conhecer as características de cada geração é importante para que haja uma comunicação

eficiente e estratégias de gestão mais adequadas às expectativas de cada grupo. Concomitante a isso, torna-se então pertinente entender, de forma mais aprofundada, a geração Z.

## 2.1 DEFINIÇÃO DA GERAÇÃO Z

Pode-se conceituar a Geração Z como o grupo de indivíduos que são nascidos a partir de 1990 até 2010, onde vivenciaram um período que foi marcado por uma série de mudanças sociais. Martini (2017, p. 18) destaca: “A geração Z como um grupo geracional que nasceu completamente inserido na era digital, por isso podem ser chamados também de “nativos-digitais””.

Concomitante a isso, Guerin, Priotto e Moura (2018) inferem em sua pesquisa que, na geração Z, as novas tecnologias não são vistas como inovações, mas sim, como algo que constitui seu cotidiano e rotina. Segundo Neto (2022), a relação da Geração Z com a tecnologia é tão natural quanto a interação com qualquer outro aspecto de sua vida.

Dito isto, é importante denotar que, esses indivíduos, de fato, cresceram em um ambiente totalmente digital, onde o uso de aparelhos eletrônicos e a navegação em redes são práticas realizadas desde a infância. Posto isso, entende-se que, essa familiaridade precoce com a tecnologia também molda as expectativas da Geração Z em relação ao ambiente de trabalho e às formas de engajamento.

Não obstante, Boldrini e Lucena (2014, p. 56) também traz uma percepção bem importante relacionada à geração Z, destacando que esses sujeitos apresentam:

Liberdade para experimentar coisas novas; customização dos produtos e das experiências de compra; escrutínio, sempre buscando checar informações; integridade como sinônimo de lealdade e transparência; colaboração, principalmente por meio de tecnologias digitais; entretenimento é associado a quase todas as experiências da vida, a começar pelo trabalho; velocidade é uma expectativa natural para quem está acostumado a respostas instantâneas; inovação é um modo contínuo para a “Geração Internet” (BOLDRINI; LUCENA, 2014, p. 56).

Concomitante a isso, Neto (2022) discute ainda que, uma das principais caracterizações da geração Z é, de fato, sofrer influência direta por pessoas públicas, incluindo: influenciadores digitais, celebridades (políticos, artistas,

cantores, entre outros). Posto isso, essa geração que é marcada pelo fácil acesso à internet e as redes sociais apresenta uma maior tendência a ter um estilo de vida e adotar comportamentos semelhantes as personalidades de pessoas famosas, as quais eles se inspiram.

Além disso, Cavalcanti (2022) ressalta que a Geração Z apresenta uma notável capacidade de adaptação, característica que se mostra importante em um mundo em constante transformação. Vale ressaltar que, essa capacidade de se ajustar rapidamente às mudanças, sejam elas tecnológicas, culturais ou sociais, é uma característica que distingue essa geração de seus antecessores.

Segundo Dias, Santos e Souza (2023), uma das principais características da Geração Z é sua habilidade para realizar múltiplas tarefas simultaneamente, uma característica que é denominada como "multitarefaismo". Dito isto, essa geração apresenta essa capacidade porque já cresceram em uma constante exposição as tecnologias digitais, desenvolvendo assim a alta proficiência no gerenciamento de várias atividades ao mesmo tempo.

Diferente de gerações anteriores, que costumavam se concentrar em uma única tarefa por vez, os jovens da Geração Z são capazes de navegar entre diferentes plataformas digitais, como redes sociais, aplicativos e sites, enquanto executam outras atividades.

(...) eles querem estar conectados com amigos e parentes o tempo todo, e usam a tecnologia – de telefones a redes sociais – para fazer isso. Então quando a tevê está ligada, eles não ficam sentados assistindo a ela, como seus pais faziam. A tevê é uma música de fundo para eles, que a ouvem enquanto procuram informações ou conversam com amigos on-line ou por meio de mensagens de texto. Seus telefones celulares não são apenas aparelhos de comunicação úteis, são uma conexão vital com os amigos (TAPSCOTT, 2010, p. 53).

Após compreender a definição da Geração Z e os fatores históricos e sociais que a moldaram, faz-se necessário explorar, de maneira mais delineada, suas principais características comportamentais, que diferenciam esse grupo de gerações anteriores (ECKHARDT, 2020).

Com base no contexto digital em que cresceram, esses jovens apresentam características distintas, como a forte conexão com a tecnologia, a capacidade multitarefa e uma visão de mundo externa para a diversidade e a inovação. A partir dessa definição, pode-se melhor entender sobre como esses comportamentos impactam suas interações sociais, formas de aprendizagem e

expectativas no ambiente de trabalho, abordando, no próximo tópico, as principais características que definem.

## 2.2 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS DA GERAÇÃO Z

Discutir a respeito das principais características comportamentais da geração Z se faz necessário porque, no contexto administrativo, elas influenciam diretamente na forma como se deve pensar o gerenciamento de pessoas no ambiente organizacional (LIMA *et al.*, 2022).

Como ressaltam diversos autores, esses jovens estão constantemente conectados e expostos a um fluxo interminável de informações e estímulos visuais, o que molda diretamente seus hábitos, preferências e expectativas. De acordo com Tapscott (2010), a Geração Z é caracterizada por uma busca incessante por inovações, sendo consumidores exigentes e ávidos por novidades tecnológicas.

Assim, pode-se denotar que esse comportamento têm impactos diretamente proporcionais em seu cotidiano, desde o consumo de produtos e serviços até as interações sociais, tornando-se um público que demanda respostas rápidas e soluções tecnológicas.

Não restringindo-se somente a isso, é perceptível que, essa geração tende a apresentar, constantemente, um rápido desinteresse pelas inovações, as quais, na maioria das vezes, tornam-se obsoletas em curto espaço de tempo, o autor Schopenhauer (2024) denomina isso como “a ânsia de ter e o tédio de possuir”.

Conforme argumenta Cavalcanti (2022), a Geração Z tende a perder o interesse rapidamente, uma vez que está acostumada à constante atualização de conteúdo e produtos, gerando então um comportamento de insatisfação contínua, fazendo com que as empresas e os criadores de conteúdo invistam em ciclos cada vez mais curtos de inovação para manter o engajamento desse público. Além disso, essa necessidade de estímulos constantes pode dificultar o desenvolvimento de foco em atividades que demandam maior concentração. Para Grubb (2018, p. 11):

Em comparação com os antecessores, este grupo é mais cauteloso e mais ansioso (sobretudo em relação a pagar faculdade e a encontrar bons empregos). Até agora, as experiências de vida da Geração Z

podem ser caracterizadas pela tecnologia e pela cautela (GRUBB, 2018, p. 11).

Profissionais de diversas áreas, como educação, psicologia e marketing, têm levantado preocupações sobre os impactos dessa exigência por inovações frequentes. Educadores, por exemplo, destacam o desafio de manter o interesse dos alunos da Geração Z em um ambiente de ensino que, muitas vezes, não acompanha a velocidade das mudanças tecnológicas. Da mesma forma, os psicólogos alertam para o risco de uma sobrecarga de informações, o que pode contribuir para problemas como ansiedade e dificuldade em gerenciar expectativas (LIMA *et al.*, 2022).

Vê-se, nesse contexto que, de fato, a Geração Z apresenta um perfil comportamental extremamente complexo, no qual a tecnologia desempenha papel relevante, influenciando tanto suas escolhas de consumo, como também seus padrões de comportamento e suas interações com o mundo ao seu redor.

Mas, não estando restrito a isso, outras características da Geração Z foram abordadas por Rocha (2022, p. 11), o qual destacou o seguinte em sua pesquisa:

Os integrantes dessa geração são mais abertos com relação a diversos temas, principalmente aqueles envolvendo questões sociais, e se interessam e defendem mais essas causas do que os membros das gerações anteriores. Além disso, valorizam a colaboração e a inovação, além de se manterem em constante busca por novos desafios e terem habilidade para encontrar com rapidez as informações de que necessitam no ambiente Web (ROCHA, 2022, p. 11).

Frente a esse contexto, denota-se que, de maneira distinta das gerações anteriores, que dependem de fontes de informação limitadas, como livros ou consultas presenciais, os membros da Geração Z utilizam a *internet* como sua principal fonte de conhecimento, conferindo-lhes uma maior rapidez no que diz respeito à resolução de problemas e na obtenção de dados, apresentando, desse modo, a habilidade de se adaptar rapidamente a novos cenários ou desafios que surgem.

Como Rocha (2022) aponta, essa habilidade facilita o aprendizado, mas também transforma a maneira como a Geração Z trabalha e interage, tornando-os profissionais flexíveis, capazes de lidar com as demandas de um mercado em constante transformação.

Após analisar as principais características comportamentais da Geração Z, como sua habilidade multitarefa, engajamento social e forte relação com a tecnologia, faz-se imprescindível compreender como essas características influenciam e são influenciadas pelas transformações no mercado de trabalho (LIMA *et al.*, 2022).

À medida que a Geração Z começa a ocupar espaços profissionais, suas expectativas e comportamentos estão moldando novas dinâmicas no ambiente organizacional, exigindo, desse modo, mudanças em modelos tradicionais de gestão e inovação.

Assim, no próximo tópico, será explorado então o papel da Geração Z nas transformações do mercado de trabalho, analisando como sua presença tem influenciado a cultura organizacional, as práticas de gestão de talentos e a forma como as empresas se adaptam para atrair e reter essa nova geração de profissionais.

### 2.3 A GERAÇÃO Z E O MERCADO DE TRABALHO

Quando se discute a respeito do ingresso da geração Z no mercado de trabalho, é possível denotar um rol de transformações e características distintas das outras gerações, fato que pode estar relacionado a criação dessas pessoas em um ambiente altamente digital e tecnológico. Sendo assim, como bem cita Cavalcanti (2022), esses jovens, sem dúvidas, tendem a ser mais cautelosos em suas escolhas profissionais.

No entanto, são também mais impacientes e, principalmente imediatistas, consequência dos ritmos acelerados propiciados pelas tecnologias internet. Sobretudo porque esses indivíduos são mais acostumados a resultados rápidos, tanto no ambiente digital quanto nas interações cotidianas, assim, eles esperam que o mercado de trabalho acompanhe essa velocidade, tornando-se menos tolerantes com processos burocráticos e demoras em *feedbacks* ou reconhecimento (ROCHA, 2022).

Como ressaltado por Lima *et al.* (2022), esses sujeitos tendem também a apresentar uma maior preferência por ambientes organizacionais que utilizam de uma estrutura hierárquica mais horizontal, onde há um modelo de gestão menos rígido e mais colaborativo. Além disso, é notório que eles demonstram

maior interesse por ambientes de trabalho onde a comunicação entre diferentes níveis hierárquicos seja facilitada e assim, possam participar ativamente das decisões.

De acordo com Ceribeli *et al.* (2023), para esses jovens, o ambiente de trabalho ideal é aquele que promove a abertura ao diálogo e oferece a oportunidade de contribuir com suas ideias. Para tanto, ressalta-se então que, esse tipo de estrutura permite que eles se sintam mais valorizados, o que é necessário para sua satisfação no trabalho.

Outro ponto importante destacado por Dias, Santos e Souza (2023), é o alinhamento dos valores das organizações com os valores pessoais da Geração Z, haja vista que, essa geração tende a buscar empresas que estejam comprometidas com causas sociais e ambientais, e que promovam um ambiente de trabalho mais sustentável. Além disso, é importante destacar que:

Esse novo grupo de profissionais chega ao mercado procurando organizações que tenham ativos que deem vazão a suas características pessoais, como a conectividade, a abertura ao diálogo, a velocidade e globalidade – o mundo sem fronteiras (MENDES, 2012, p. 54).

Quanto isso, Ceribele *et al.* (2023) inferem que, para essa geração uma boa remuneração não é suficiente, pois, eles prezam pelos fatores motivacionais e, sobretudo, que o seu trabalho esteja alinhado com seus princípios. Assim, esse alinhamento faz com que esses jovens se sintam conectados com o propósito da organização e motivados a contribuir para o seu sucesso.

Ademais, pode-se delinear que, no ambiente profissional, a Geração Z apresenta um perfil de trabalhadores que possuem expectativas elevadas em relação ao reconhecimento e crescimento rápido em suas carreiras. De acordo com Lima *et al.* (2022), esses jovens desejam ser valorizados por suas habilidades, e, além disso, buscam ascender rapidamente dentro da carreira corporativa.

Além disso, esses profissionais são frequentemente descritos como inteligentes e capazes de realizar múltiplas tarefas ao mesmo tempo. Tapscott (2010) argumenta que a multitarefa é, de fato, extremamente importante no trabalho atual, pois, essa habilidade, que pode aumentar a produtividade.



Outro ponto pertinente no perfil profissional da Geração Z é o preço por desafios constantes, pois, eles não se satisfazem com a rotina e o trabalho repetitivo, preferindo ambientes que proporcionem inovação e, principalmente, oportunidades de crescimento intelectual.

Ademais, nota-se ainda que a autonomia também é muito valorizada entre essa geração, com esses jovens profissionais buscando um grau significativo de controle sobre suas atividades e decisões. Como destacado por Cavalcanti (2022), a geração Z demonstra maior preferência em trabalhar em locais que lhes permitem a liberdade para experimentar novas abordagens e resolver problemas de maneira independente, sem a necessidade de supervisão constante.

A competitividade também se mostra como um fator marcante para essa geração. Os jovens da Geração Z se cobram muito e estão de forma mais frequente caminhando sozinhos em busca de seus objetivos. Eles buscam mostrar seu melhor lado e apresentar um estilo de vida atraente às outras pessoas, fazendo com isso seu marketing pessoal. Uma possível explicação dessa competitividade é a necessidade de aprovação e sucesso (EMMANUEL, 2020, p. 18).

Dito isto, essa geração se cobra intensamente, e sua busca por atingir metas profissionais é permeada por uma necessidade de demonstrar o melhor de si em todas as situações. Assim, esse comportamento competitivo muitas vezes está associado ao desejo de construir uma boa imagem pessoal, tanto no âmbito profissional quanto nas redes sociais, onde sua presença é estratégica.

Além disso, destaca-se ainda que, a autopromoção, ou marketing pessoal, é uma ferramenta demasiadamente utilizada pela Geração Z para comunicar suas habilidades e conquistas, buscando reforçar uma imagem de competência e sucesso. De acordo com Emmanuel (2020), uma explicação para essa competitividade exacerbada, está pautada na necessidade de aprovação, pois, é preciso levar em consideração que, a Geração Z cresceu em um contexto de constante exposição e comparação social, o que intensificou o desejo de provar seu valor.

Para tanto, a validação externa, seja por meio de *likes* nas redes sociais ou de *feedback* positivo no ambiente corporativo, é um elemento quase que, imprescindível para esses jovens, que buscam constantemente a confirmação de que estão no caminho certo.

Como já citado antes, uma das principais caracterizações da geração Z no ambiente de trabalho é a busca por satisfação e realização profissional em seu ambiente de trabalho, ao contrário das gerações anteriores, que muitas vezes viam o trabalho como uma necessidade puramente financeira, esses jovens valorizam ambientes de trabalho que oferecem equilíbrio entre vida profissional e pessoal, oportunidades de crescimento e alinhamento com seus valores pessoais (LIMA *et al.*, 2022).

Para a Geração Z, o sucesso no trabalho está mais relacionado à felicidade e ao propósito de que somente o ganho monetário. Assim, há uma maior procura por empresas que promovam uma cultura organizacional saudável, que ofereça flexibilidade, saúde emocional e um sentido de realização pessoal.

Esta geração possui outro conceito de trabalho, baseado em um contrato psicológico diferente do que foi estabelecido pelos seus antecessores. Identifica o trabalho como uma fonte de satisfação e aprendizado, muito mais do que uma fonte de renda. Isso favorece que os conceitos de carreira, promoção, estabilidade e vínculo profissional, aspectos relativos à vida organizacional bastante valorizados pelas gerações anteriores, passem a ser analisados sobre novas perspectivas (APRIGIO, 2012, p. 26)

Concomitante a isso, entendendo as principais características da Geração Z no mercado de trabalho, faz-se importante analisar sobre o que motiva esses jovens profissionais no ambiente corporativo. Assim no próximo capítulo, serão discutidos os principais fatores motivacionais no ambiente corporativo, destacando como eles impactam a produtividade, o desempenho e a retenção de talentos dessa geração.

### 3 FATORES MOTIVACIONAIS NO TRABALHO

Sem dúvidas, a motivação caracteriza-se como sendo um dos principais fatores para a melhoria do desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, do sucesso organizacional. Sendo assim, de acordo com Eckhardt (2020), no contexto organizacional, a motivação é importante porque os funcionários tendem a ser mais comprometidos com os objetivos da empresa.

De acordo com Lima *et al.* (2022), os colaboradores que se sentem motivados têm mais disposição para trabalhar em equipe, contribuir com novas ideias e assumir responsabilidades que vão além de suas funções tradicionais. Além disso, a motivação está intrinsecamente ligada à satisfação no trabalho, e esse fator tem se mostrado especialmente importante para a Geração Z, que prioriza o propósito em suas atividades profissionais.

Dito isto, ao identificar e atender os fatores que motivam essa geração, como a flexibilidade, a autonomia, e a possibilidade de crescimento pessoal e profissional, as organizações conseguem criar um ambiente onde o a dedicação dos colaboradores são maximizados (ECKHARDT, 2020).

Nos últimos anos, diversas teorias motivacionais têm sido desenvolvidas com o objetivo de compreender o comportamento humano no ambiente de trabalho e os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores. Posto isso, essas teorias, como destacam vários autores, dispõem de um conjunto de conceitos e princípios fundamentais para explicar como os indivíduos reagem a diferentes incentivos e recompensas (SILVA; MAIRINK; SOUSA, 2022).

A partir desse entendimento, as organizações podem adotar estratégias mais eficazes para gerir suas equipes e estimular a participação dos funcionários. Segundo Chiavenato (2004), a compreensão dos mecanismos que envolvem a motivação se faz necessária para uma gestão de pessoas eficiente, pois permite identificar quais recompensas, sejam elas financeiras ou não, são capazes de promover maior produtividade e satisfação no trabalho.

Os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e motivação dos funcionários da organização, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos. Por esta razão os processos de oferecer recompensas

ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gerir as pessoas dentro das organizações (...) (CHIAVENATO, 2004, p.252)

Assim, teorias clássicas como a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg são exemplos que demonstram claramente como diferentes abordagens explicam a motivação no ambiente de trabalho.

### 3.1 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: CONCEITOS E TEORIAS

Cada vez mais, tem sido notório a necessidade de trabalhar os aspectos motivacionais no ambiente de trabalho, levando em consideração que, estes podem contribuir de forma direta para os resultados organizacionais. Assim, a motivação pode ser compreendida como uma energia que impulsiona os indivíduos a desempenhar suas atividades com maior dedicação e excelência (FERREIRA; NETO; NUNES, 2021).

No contexto organizacional, esse conceito ganha ainda mais relevância, pois está diretamente relacionado ao desempenho dos colaboradores e ao sucesso das empresas. Segundo Andrade *et al.* (2024), a motivação é um fator fundamental que determina a capacidade funcional dos profissionais, influenciando diretamente sua produtividade e o comprometimento com as metas organizacionais. Quando presente, ela potencializa as habilidades individuais e cria um ambiente propício para a realização de tarefas com mais qualidade e eficiência.

Sob uma perspectiva colaborativa, a motivação se mostra elemento importante para fomentar o trabalho em equipe e promover resultados coletivos. Em organizações, colaboradores motivados tendem a se envolver de uma melhor maneira em suas responsabilidades, contribuindo tanto para suas tarefas individuais, como também para o crescimento e a inovação do grupo. Assim, é a motivação que permite que profissionais consigam superar desafios, alcançar metas e, concomitante a isso, fortalecer a cultura organizacional, tornando-a mais produtiva (NETO, 2022).

Além disso, a motivação desempenha um papel importante no alinhamento entre os objetivos dos colaboradores e os da organização. Quando os indivíduos sentem-se motivados, eles tanto cumprem suas funções,

mas também as realizam com um propósito claro, garantindo assim melhoria do desempenho geral da empresa.

Dessa forma, a motivação é um benefício para os trabalhadores, bem como uma estratégia consideravelmente pertinente para as organizações que desejam se destacar em um mercado competitivo e em constante transformação (ANDRADE *et al.*, 2024).

Atualmente, diversas teorias motivacionais têm sido desenvolvidas e utilizadas para entender como os indivíduos são incentivados a agir e participar em diferentes contextos, sobretudo, no ambiente de trabalho. Quanto a isso, entender como os seres humanos reagem a diferentes tipos de recompensas, sejam elas financeiras, emocionais ou relacionadas ao desenvolvimento pessoal, é um aspecto que deve ser levado em consideração para a gestão de pessoas (NETO, 2022).

Ao identificar os fatores que impactam a motivação de seus colaboradores, as empresas podem estruturar estratégias que promovam um ambiente de trabalho mais produtivo. Quanto a isso, Chiavenato (2004, p. 252) enfatiza que:

Os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e motivação dos funcionários da organização, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos. Por esta razão os processos de oferecer recompensas ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gerir as pessoas dentro das organizações (...) (CHIAVENATO, 2004, p.252)

Neste contexto, é fundamental destacar a importância das teorias motivacionais para aprimorar a gestão de pessoas e compreender os fatores que impulsionam o comportamento humano no ambiente de trabalho. Entre as abordagens mais conhecidas, pode-se destacar, a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria dos dois fatores de Herzberg e a Teoria da Expectativa de Vroom. Para tanto, os próximos tópicos irão debruçar-se em discutir a respeito de cada uma delas.

### **3.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow**

Maslow (1987) dedicou suas pesquisas a compreender os aspectos que envolvem o desenvolvimento humano e a formação da personalidade. Sua

abordagem parte do princípio de que os seres humanos possuem um conjunto de necessidades que orientam suas ações e comportamentos, e que essas necessidades podem ser organizadas de forma hierárquica.

Segundo Cavalcanti *et al.* (2020), Maslow propôs um modelo que classifica essas necessidades em diferentes níveis, permitindo ter então uma melhor visão sobre as motivações que impulsionam o ser humano em diversas esferas de sua vida, incluindo o ambiente de trabalho.

A base dessa hierarquia de necessidades é composta por fatores que se mostram necessários para a sobrevivência, como alimentação, sono e abrigo, conhecidos como necessidades fisiológicas. Conforme essas necessidades são satisfeitas, surgem outras de ordem superior, como a busca por segurança, tanto física quanto emocional.

Fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo sexo e outras necessidades corporais.

Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.

Sociais: Incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.

Estima: Inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.

Auto-realização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial (FERREIRA; DEMUTTI; GIMINEZ, 2010, p. 4).

Maslow (1987) argumenta que o atendimento a esses níveis básicos é importante, principalmente, para que o indivíduo possa avançar na busca por necessidades mais complexas, como o pertencimento social, a estima e, finalmente, a autorrealização. Demonstrando então a ideia de que o comportamento humano é direcionado por objetivos que evoluem à medida que os desejos fundamentais são atendidos.

Além disso, Maslow (1987), também enfatiza que à medida que o indivíduo alcança um determinado nível, novas motivações emergem, criando um ciclo contínuo de desenvolvimento pessoal. No contexto das organizações, a aplicação da hierarquia de Maslow ajuda a identificar os fatores que influenciam a produtividade dos colaboradores.

Entendendo a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow e suas contribuições para a análise das motivações humanas, é pertinente também compreender para outra abordagem relevante no campo das teorias

motivacionais: a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Enquanto Maslow foca em uma hierarquia progressiva de necessidades, Herzberg oferece uma perspectiva complementar ao diferenciar os fatores que geram satisfação no trabalho daqueles que apenas previnem a insatisfação.

### **3.1.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg**

Sem dúvidas, a Teoria dos Dois Fatores, caracteriza-se como uma das mais importantes, ela foi desenvolvida por Frederick Herzberg (1965), e apresenta uma abordagem eficaz, sobretudo, porque discute sobre os fatores que influenciam a satisfação e a insatisfação no ambiente de trabalho.

Herzberg (1965), propôs que esses elementos podem ser divididos em dois grupos distintos: os fatores higiênicos (ou extrínsecos) e os fatores motivacionais (ou intrínsecos). Segundo Santos *et al.* (2023), os fatores higiênicos estão relacionados aos aspectos externos e contextuais do trabalho, como o salário, os benefícios oferecidos, as políticas organizacionais, o ambiente físico e os relacionamentos com colegas e supervisores. Embora esses fatores sejam necessários para evitar a insatisfação, eles não têm o poder de gerar motivação intrínseca ou uma verdadeira participação por parte dos colaboradores.

Os fatores higiênicos, conforme Herzberg (1965) funcionam como sendo imprescindíveis para o bem-estar dos funcionários. Quando atendidos, eles reduzem a insatisfação, mas sua ausência pode gerar sentimentos negativos que impactam diretamente o desempenho e a satisfação no trabalho.

Por exemplo, um salário inadequado ou a falta de uma boa relação com a liderança pode levar à desmotivação e até ao desejo de abandonar a organização. No entanto, mesmo que esses aspectos sejam atendidos, eles não garantem que o colaborador se sinta motivado a dar o melhor de si ou a se entregar totalmente nas atividades.

Mas, é preciso ressaltar ainda que, para que haja verdadeira motivação, é necessário investir em fatores intrínsecos/fatores motivacionais, os quais estão diretamente relacionados ao conteúdo do trabalho e à experiência

peçoal do colaborador em relação às suas funções (PEREIRA; SILVA; DURÃO, 2024).

Diferentemente dos fatores higiênicos, que evitam a insatisfação, os fatores motivacionais são os principais responsáveis por gerar satisfação no trabalho. Assim, eles incluem aspectos como o reconhecimento pelo bom desempenho, oportunidades de crescimento pessoal e profissional, o senso de responsabilidade e a realização pessoal ao desempenhar as atividades (PEREIRA; SILVA; DURÃO, 2024).

Quando esses fatores estão presentes, os colaboradores tendem a sentir-se valorizados e inspirados. Por exemplo, o reconhecimento por um projeto bem executado ou a oportunidade de assumir mais responsabilidades são ações tanto incentivam o desempenho, como também promovem a autorrealização e o comprometimento.

Para Herzberg, Mausner e Snyderman (1959, p. 11) “motivação implica fazer aquilo que é muito significativo para mim”. Para tanto, é preciso reconhecer que, no contexto organizacional, essa visão implica na necessidade de que as empresas compreendam o que é significativo para cada colaborador, promovendo um ambiente onde eles possam se envolver em atividades que despertem seu interesse e promovam seu desenvolvimento.

Após compreender a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, que diferencia os fatores higiênicos e motivacionais como elementos que se mostram necessários para a satisfação e a participação no trabalho, é importante explorar uma abordagem que traz outra dimensão para o estudo da motivação: a Teoria da Expectativa de Vroom.

### **3.1.3 Teoria da Expectativa de Vroom**

A Teoria da Expectativa de Vroom também caracteriza-se como relevante nas organizações, uma vez que ela baseia-se no princípio de que a motivação de um indivíduo é influenciada pela expectativa de que seu esforço resulte em um desempenho satisfatório e, conseqüentemente, em uma recompensa desejada (SANTOS; DUTRA, 2020).

Diferentemente de outras abordagens, o modelo de Vroom destaca a importância da percepção individual e da avaliação subjetiva dos resultados



esperados como determinantes do comportamento no trabalho. Segundo Pereira, Silva e Durão (2024), a teoria considera três componentes principais para compreender a motivação: expectativa, instrumentalidade e valência.

Dito isto, a expectativa, refere-se à crença do indivíduo de que seu esforço será capaz de gerar o desempenho necessário para alcançar os resultados desejados. Por exemplo, um colaborador estará mais motivado a dedicar-se a uma tarefa se acreditar que possui as habilidades e os recursos adequados para realizá-la com sucesso. Caso a expectativa seja baixa, seja por falta de confiança ou por barreiras no ambiente de trabalho, a motivação para realizar a atividade será igualmente reduzida (SANTOS; DUTRA, 2020).

No que concerne à instrumentalidade, ela diz respeito à percepção do indivíduo de que o bom desempenho levará à obtenção de uma recompensa específica. Posto isso, essa relação entre desempenho e recompensa precisa ser clara e confiável para que o colaborador se sinta motivado. Se um funcionário acredita que, mesmo atingindo as metas, a organização não reconhecerá ou recompensará seu esforço, a instrumentalidade será baixa, impactando negativamente sua motivação (SILVA, 2021).

E, o terceiro componente, que é a valência, está associado ao valor atribuído pelo indivíduo à recompensa oferecida. Dito isto, este valor é altamente subjetivo e varia de pessoa para pessoa, dependendo das preferências, necessidades e objetivos individuais.

A valência é única para cada indivíduo, pois está condicionada às suas experiências. Esse valor pode ainda variar durante um período, pois, quando necessidades antigas são satisfeitas, novas emergirão (SILVA, 2021, p. 21).

Por exemplo, enquanto um aumento salarial pode ser uma recompensa altamente valorizada por alguns, outros podem preferir benefícios não financeiros, como reconhecimento público, folgas ou oportunidades de desenvolvimento profissional. Para que a valência seja positiva, a recompensa precisa ser significativa para o colaborador.

A combinação desses três componentes determina o nível de motivação de um indivíduo. Se a expectativa, a instrumentalidade e a valência forem altas, a motivação tende a ser elevada. Por outro lado, se qualquer um desses elementos estiver ausente ou for percebido como baixo, a motivação será afetada negativamente (SILVA, 2021).

Fica então evidente a importância de compreender os elementos que corroboram diretamente a motivação dos colaboradores. No entanto, essas teorias precisam ser adaptadas para considerar as particularidades de cada grupo geracional.

Assim, a Geração Z, por suas características únicas, apresenta expectativas e comportamentos distintos em relação à motivação no trabalho, influenciados pela relação intrínseca com a tecnologia, sua busca por propósito e a valorização de ambientes flexíveis. No próximo capítulo, será discutido como os fatores motivacionais se aplicam especificamente à Geração Z, destacando as suas principais demandas e as estratégias organizacionais necessárias para atender a esse público emergente no mercado de trabalho.

## **4 FATORES MOTIVACIONAIS DA GERAÇÃO Z**

A Geração Z, de fato, representa uma nova força de trabalho com expectativas e características distintas, sobretudo, quando se discute a respeito dos aspectos motivacionais no ambiente de trabalho. Como se sabe, essa geração cresceu em um contexto caracterizado, principalmente, pelas rápidas transformações tecnológicas, uma era digital, que, de certo modo, acabou também influenciando as perspectivas desses indivíduos sobre recompensas, trabalho e realização pessoal.

De acordo com Chiavenato (2004), o que se nota com maior frequência é que indivíduos da Geração Z estão mais preocupados com a estabilidade financeira, e, priorizam principalmente propósito, inovação, flexibilidade e a possibilidade de desenvolver-se continuamente.

Posto isso, o entendimento claro dos fatores motivacionais que impulsionam essa geração se mostra extremamente importante para que as organizações possam criar estratégias eficazes de retenção, atendendo às demandas específicas de um público que valoriza tanto o impacto social quanto a satisfação pessoal no trabalho. Assim, ao priorizar estratégias que atendam a essas demandas, as organizações podem atrair e reter os talentos dessa geração, ao mesmo tempo que impulsionam seu desempenho e inovação.

### **4.1 FATORES MOTIVACIONAIS INTRÍNSECOS DA GERAÇÃO Z**

Os fatores motivacionais intrínsecos são aqueles que nascem do próprio indivíduo, sendo relacionados à satisfação pessoal, autorrealização e o desejo de cumprir objetivos significativos. Na Geração Z, esses fatores assumem papéis imprescindíveis na definição da participação no ambiente de trabalho.

Segundo Herzberg (1965), a motivação intrínseca está diretamente conectada ao conteúdo do trabalho, como o reconhecimento, a responsabilidade e a possibilidade de crescimento. Para os jovens dessa geração, essas questões são ainda mais importantes, pois buscam sentido no que fazem e um alinhamento entre seus próprios desejos pessoais e o propósito organizacional.

Um dos principais fatores intrínsecos que motivam a Geração Z é o propósito. Para essa geração, o trabalho não está restrito como meio de subsistência, mas uma forma de contribuir para algo maior. Eckhardt (2020) destacam que a Geração Z valoriza empresas que compartilhem de seus valores e que estejam comprometidas com causas sociais e ambientais.

Além disso, Silva (2021) cita que, a autonomia é também extremamente importante para a incentivar a motivação da Geração Z, pois, esses indivíduos apresentam uma tendência a valorizar a liberdade de tomar decisões e, sobretudo, de gerenciar suas próprias responsabilidades de forma mais independente.

De acordo com Moraes e Souza (2023) a autonomia é uma das necessidades psicológicas básicas para que o indivíduo se sinta motivado intrinsecamente. No contexto da Geração Z, essa característica está ligada à confiança que esperam receber das organizações e à oportunidade de demonstrar suas competências sem supervisão excessiva.

Outro elemento relevante é o desenvolvimento pessoal e profissional. Conforme bem cita Cavalcanti (2022), a Geração Z é conhecida por buscar continuamente novas oportunidades de aprendizado e crescimento. Segundo Chiavenato (2004), o desenvolvimento contínuo é um dos principais fatores que mantêm os colaboradores participativos e motivados, especialmente em uma geração que valoriza habilidades diversificadas e a atualização constante. Dito isto, a oferta de treinamentos, mentorias e projetos são formas de atender a essa necessidade intrínseca de evolução.

Além disso, o reconhecimento pelo desempenho caracteriza-se também como sendo extremamente relevante para motivar intrinsecamente essa geração. Herzberg (1965) aponta que o reconhecimento aumenta a satisfação, mas também reforça a conexão do indivíduo com suas atividades.

Para a Geração Z, que cresceu em um ambiente digital caracterizado por *feedbacks* rápidos e constantes, posto isso, a valorização de suas conquistas é extremamente importante. O reconhecimento pode vir em formas simples, como elogios diretos, ou em formas mais estruturadas, como prêmios e destaques organizacionais (GABRIELOVA; BUCHKO, 2021).

Outro ponto que deve ser levado em consideração, é a criatividade e a inovação, sendo esses fatores intrínsecos para despertar a inovação. Assim,

esses jovens são atraídos por ambientes que incentivam o pensamento criativo e a implementação de novas ideias (NETO, 2022).

Segundo Cavalcanti (2022) a criatividade está intimamente ligada à motivação intrínseca, pois permite que o indivíduo explore suas capacidades de forma autônoma. No contexto organizacional, oferecer liberdade para propor soluções inovadoras é uma maneira eficaz de manter essa geração motivada.

A autorrecompensa é outra característica motivacional intrínseca importante para a Geração Z, esses jovens frequentemente medem seu progresso em termos de conquistas pessoais e satisfação interna. Como Mello (2023) destacam, a autorrecompensa está relacionada à sensação de competência e ao cumprimento de metas que possuem valor pessoal, o que é valorizado por essa geração.

Não obstante, o alinhamento com seus valores pessoais é também um fator motivacional intrínseco, pois, quando o indivíduo denota que suas ações e atividades na empresa estão em consonância com seus objetivos, eles tendem a ser mais produtivos também.

Para tanto, denota-se então o quão importante é que as organizações criem um ambiente que promova a autonomia, o reconhecimento, o propósito e, principalmente, oportunidades de desenvolvimento para os indivíduos da Geração Z, pois, de fato, ao elevar a motivação individual, é possível também contribuir para o fortalecimento da motivação coletiva.

#### 4.2 FATORES MOTIVACIONAIS EXTRÍNSECOS DA GERAÇÃO Z

Os fatores motivacionais extrínsecos referem-se a elementos externos ao indivíduo que influenciam seu comportamento, como recompensas financeiras, benefícios e condições de trabalho. Na Geração Z, esses fatores continuam sendo relevantes, mas apresentam nuances específicas devido às características e expectativas dessa geração.

Segundo Herzberg (1965), os fatores extrínsecos, também chamados de fatores higiênicos, não geram motivação intrínseca, mas são indispensáveis para evitar a insatisfação. Para a Geração Z, esses pontos devem ser bem estruturados, acompanhados de políticas que integrem suas demandas por flexibilidade, inovação e alinhamento com valores organizacionais.

Entre os principais fatores extrínsecos está a remuneração competitiva. Embora a Geração Z valorize outros aspectos além do salário, a compensação financeira ainda é importante para motivar esses jovens. De acordo com Chiavenato (2004), a remuneração é vista como um reconhecimento pelo trabalho realizado e como um fator básico para a estabilidade financeira. Contudo, para essa geração, o salário precisa vir acompanhado de outras vantagens, como a transparência nos critérios de pagamento e a possibilidade de crescimento salarial ao longo da carreira.

Além disso, é pertinente considerar que os benefícios adicionais são outro elemento significativo entre os fatores extrínsecos. Para a Geração Z, pacotes de benefícios que vão além do básico, como plano de saúde, vale-alimentação e auxílio-educação, têm grande impacto. Conforme afirma Mello (2023), esses benefícios demonstram o cuidado da organização com o bem-estar dos colaboradores, o que é valorizado por essa geração. Benefícios como apoio à saúde mental, programas de bem-estar e descontos em atividades culturais, são especialmente atrativos para esses jovens profissionais.

Outro fator motivacional extrínseco considerado importante para a Geração Z é a segurança no ambiente de trabalho, normalmente, esses jovens esperam condições físicas e emocionais adequadas para desempenhar suas funções com eficiência. Segundo Cavalcanti (2022) a percepção de segurança e estabilidade no emprego é importante para evitar a insatisfação e fortalecer o vínculo com a organização.

A estrutura organizacional também pode contribuir extrinsecamente para a motivação da Geração Z, conforme cita Neto (2022), esses jovens preferem trabalhar em empresas com hierarquias menos rígidas, onde a comunicação seja aberta e o trabalho em equipe seja incentivado.

Outro fator extrínseco relevante é a flexibilidade nas condições de trabalho. Para a Geração Z, horários flexíveis e a possibilidade de trabalho remoto são bastante pertinentes. Pois, esse grupo cresceu em um ambiente digital que permite a realização de tarefas em qualquer lugar, e, segundo Santos e Dutra (2020) a flexibilidade é vista como uma forma de equilibrar a vida profissional e pessoal. Empresas que adotam políticas de trabalho híbrido ou remoto ganham vantagem na atração e retenção de jovens talentos.

A tecnologia e a infraestrutura no local de trabalho é também um importante fator motivacional para essa Geração Z, que normalmente, criam maiores expectativas em empresas que apresentam ferramentas mais modernas e, principalmente, que se mostrem mais eficientes para facilitar sua vida.

Neto (2022) cita que, a tecnologia facilita/melhora a produtividade, bem como a eficiência das atividades, é justamente devido a isso que, para a Geração Z trabalhar com tecnologia ultrapassada pode gerar desmotivação e frustração.

Após compreender os fatores motivacionais extrínsecos que influenciam a Geração Z, fica evidente que essa geração busca muito mais do que apenas recompensas financeiras e condições básicas de trabalho. Sua preferência por benefícios inovadores, flexibilidade, reconhecimento e alinhamento com valores organizacionais reforça a necessidade de práticas organizacionais adaptadas às suas demandas. Assim, o próximo tópico abordará como as empresas podem desenvolver estratégias eficazes para atrair e reter talentos da Geração Z, implementando ações que atendam a seus anseios por inovação, propósito e um ambiente de trabalho que promova crescimento.

#### 4.3 PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS PARA ATRAIR E RETER A GERAÇÃO Z

A Geração Z, com suas características expectativas diferenciadas, desafia as organizações a reavaliar suas práticas de gestão de pessoas para atrair e reter esses jovens talentos. Segundo Chiavenato (2004), as estratégias organizacionais precisam estar alinhadas às necessidades dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho que equilibre satisfação pessoal e desempenho profissional.

Para essa geração, fatores como flexibilidade, cultura inclusiva, inovação e desenvolvimento contínuo são fundamentais. Portanto, implementar práticas que contemplem esses aspectos é indispensável para conquistar e manter o engajamento da Geração Z, que busca tanto oportunidades de crescimento, mas também um propósito claro e valores que demonstrem sua visão de mundo. Em primeiro viés, é importante destacar que esses jovens:

Necessitam de tecnologia avançada e constantemente atualizada no local de trabalho, já que são nativos digitais. Valorizam uma organização socialmente responsável a nível cultural, filantrópico e ambiental. Valorizam as redes sociais, são influenciados pelas pessoas próximas sobre produtos e marcas, assim como são naturais *multitaskers* e com a capacidade de processar grandes quantidades de informação rapidamente (CURADO, 2022, p.28).

Desse modo, atender às expectativas da Geração Z exige das organizações um equilíbrio entre inovação tecnológica, compromisso social e práticas organizacionais que valorizem as habilidades e os valores dessa geração. Dito isto, ao oferecer um ambiente que esteja em consonância às suas demandas, as empresas podem atrair esses jovens, sendo importante para o sucesso organizacional em um cenário de rápidas transformações.

De acordo com Chiavenato (2004), as práticas organizacionais para atrair e reter talentos devem ser adaptadas às características e expectativas das diferentes gerações. No caso da Geração Z, essas práticas devem considerar sua busca por inovação, flexibilidade e propósito, aspectos essenciais para engajar jovens que cresceram em um ambiente altamente conectado e em constante transformação.

Essas práticas, baseadas na abordagem de Chiavenato, são importantes para as organizações que desejam atrair e reter a Geração Z de maneira eficaz. Ao alinhar suas estratégias às expectativas dessa geração, as empresas garantem maior participação, além de fortalecer sua posição no mercado como empregadoras comprometidas (NETO, 2022).

Assim, as empresas que investirem em práticas adaptadas às necessidades da Geração Z estarão melhor preparadas para construir uma força de trabalho motivada e comprometida com o futuro da própria organização.



## 5 METODOLOGIA

Para a realização da presente pesquisa foi utilizada uma metodologia de abordagem qualitativa, e natureza exploratória com o objetivo de identificar os principais fatores motivacionais que influenciam a Geração Z no ambiente de trabalho. Para isso, foi aplicado um questionário com perguntas estruturadas e de múltipla escolha, permitindo a coleta de dados de forma objetiva e sistemática.

Participaram da pesquisa 36 pessoas, o público-alvo da pesquisa foram jovens universitários da Geração Z, definidos como aqueles nascidos entre 1995 e 2010, que estejam cursando o último ano do curso de Administração na Pontifícia Universidade de São Paulo.

Os critérios de inclusão foram: Participantes devem ser membros da Geração Z, ou seja, nascidos entre 1995 e 2010; estar cursando o último ano do curso de Administração na Pontifícia Universidade de São Paulo (PUC-SP). E, os critérios de exclusão foram: Participantes que não se enquadrem na faixa etária da Geração Z; e estudantes que não estejam matriculados no curso de Administração ou que estejam cursando anos anteriores ao último ano acadêmico.

O questionário foi aplicado de forma *online*, utilizando a plataforma *Google Forms*, que oferece facilidade no envio, coleta e análise dos dados, assim, essa ferramenta permitiu que os participantes respondam às questões de maneira rápida e acessível, garantindo a eficácia do processo de coleta de dados. O *link* para o questionário foi enviado diretamente aos estudantes via e-mail institucional e grupos de redes sociais da universidade, garantindo uma ampla participação.

No questionário, foi solicitado que os participantes forneçam informações demográficas básicas, como idade e sexo, além de informações sobre seu cargo atual (se já estiverem inseridos no mercado de trabalho). Esses dados foram importantes para contextualizar o perfil dos respondentes e permitir uma análise segmentada dos resultados.

Os dados coletados através deste questionário foram tratados de forma qualitativa, a análise dos resultados permitiu traçar um perfil dos principais

motivadores dessa geração no ambiente de trabalho, contribuindo para uma melhor compreensão das suas necessidades e expectativas.

Todos os participantes da pesquisa foram devidamente informados sobre a necessidade de seu consentimento livre e esclarecido, conforme estabelece a ética em pesquisas com seres humanos. Foi disponibilizado, no início do questionário, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que descreveu detalhadamente os objetivos da pesquisa, a forma como os dados seriam coletados e utilizados, bem como os direitos e garantias dos participantes.

O TCLE esclareceu que a participação é voluntária, podendo os participantes desistir a qualquer momento sem que isso lhes acarrete prejuízo. Além disso, foi assegurada a confidencialidade das informações, garantindo que todos os dados fornecidos seriam utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, sem qualquer identificação pessoal ou exposição pública. Somente após a leitura e aceitação do termo, os participantes puderam prosseguir para responder ao questionário, assegurando que estavam cientes e de acordo com as condições da pesquisa.

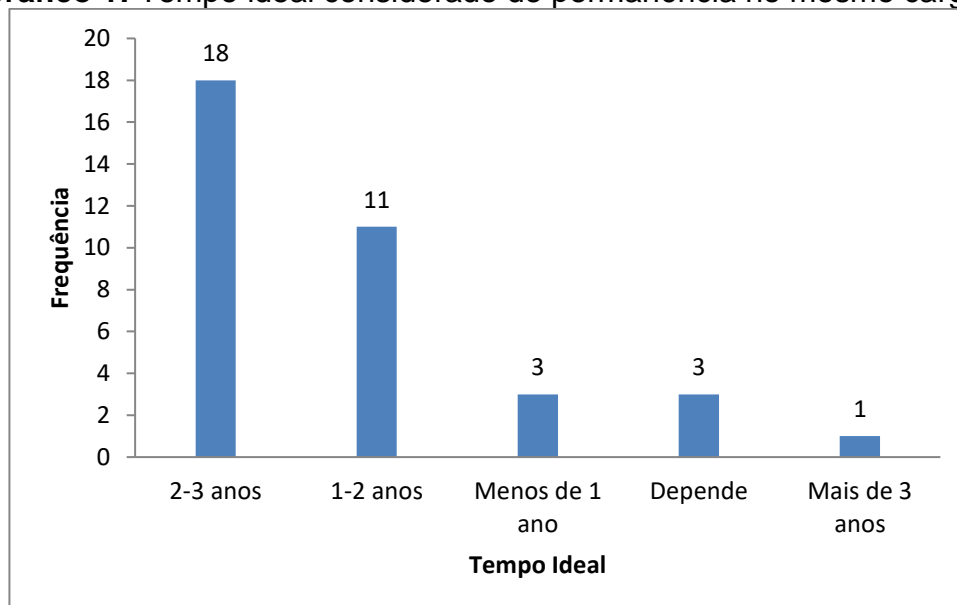
## 6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Como já citado nos capítulos anteriores, diferentes aspectos motivacionais exercem influência direta sobre a satisfação da Geração Z no ambiente de trabalho. Com base nesse contexto, o questionário aplicado na pesquisa permitiu um melhor entendimento sobre as percepções e prioridades dessa geração em relação aos fatores que impulsionam sua motivação. A seguir, os resultados obtidos serão apresentados e discutidos, destacando os principais achados da pesquisa e suas implicações para a gestão organizacional.

A primeira questão foi "Há quanto tempo está trabalhando na organização atual?" Com base nos dados coletados, observa-se que uma parcela significativa dos respondentes, 60%, afirmou estar trabalhando na organização atual por menos de um ano. E, destaca-se que, há uma predominância de colaboradores com menos de dois anos na organização, característico da Geração Z, que, segundo Curado (2022), tende a priorizar experiências diversificadas e alinhadas com suas aspirações pessoais e profissionais. Outros 30% indicaram estar na organização por um período entre um e dois anos, enquanto apenas 10% possuem mais de dois anos de vínculo com a mesma empresa, indicando uma menor retenção em períodos mais longos.

Esses números destacam a natureza transitória dessa geração no mercado de trabalho, um comportamento frequentemente associado à busca por crescimento e realização contínua. Como aponta Chiavenato (2004), a rotatividade pode ser resultado da falta de elementos motivacionais adequados, como oportunidades claras de progressão de carreira, reconhecimento constante e um ambiente que valorize a inovação. A ausência desses fatores pode fazer com que esses jovens colaboradores se sintam desestimulados a permanecer na organização.

Posteriormente, foi feito então o seguinte questionamento para os participantes: "Tempo ideal considerado de permanência em um mesmo cargo dentro da organização?". Posto isso, os resultados coletados foram então apresentados no gráfico 1 abaixo.

**Gráfico 1:** Tempo ideal considerado de permanência no mesmo cargo

Fonte: Autoria Própria (2024).

Com base nos resultados coletados, observa-se uma predominância de respostas indicando que o tempo ideal considerado para permanecer em um mesmo cargo é de 2 a 3 anos, representando 60% dos participantes. Outra parcela significativa, cerca de 30%, considera o intervalo de 1 a 2 anos como adequado. Já uma pequena fração, aproximadamente 5%, acredita que o tempo deve ser inferior a um ano, enquanto os demais responderam que o tempo ideal depende de fatores como responsabilidades assumidas e oportunidades de desenvolvimento dentro da organização.

Essa preferência por um intervalo de 2 a 3 anos demonstra, de forma mais evidente as características típicas da Geração Z, que busca aprendizado contínuo e oportunidades para evoluir rapidamente dentro de suas carreiras. Segundo Neto (2022), essa geração valoriza o desenvolvimento profissional e vê o trabalho como uma forma de crescimento pessoal também, o que explica sua preferência por tempos menores em um mesmo cargo, desde que tenham a oportunidade de transitar para posições mais desafiadoras ou que proporcionem maior aprendizado.

Os resultados também estão alinhados à perspectiva de Chiavenato (2004), que enfatiza a importância de oferecer planos de carreira estruturados para motivar colaboradores. Assim, a ausência de progressão pode levar à

desmotivação, o que contribui para a tendência de rotatividade observada entre os jovens profissionais.

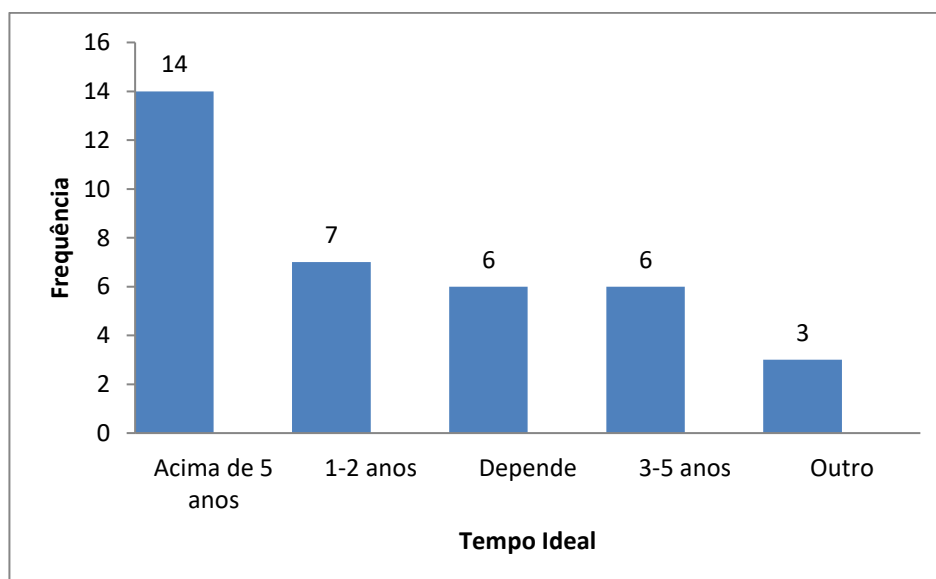
Além disso, Herzberg (1965) destaca que a percepção de crescimento e reconhecimento está diretamente ligada à motivação intrínseca, reforçando a necessidade de organizações desenvolverem políticas que permitam avanços mais rápidos para reter talentos.

Essa preferência por um menor período traz outra implicação também, pois, esses jovens, segundo Cavalcanti (2022), têm menor tolerância para rotinas repetitivas e estão sempre em busca de funções que proporcionem maior alinhamento com seus interesses pessoais e profissionais.

Assim, os dados evidenciam que para reter talentos da Geração Z, as organizações devem criar ambientes que ofereçam possibilidades de movimentação interna, desafios contínuos e reconhecimento por conquistas. Reforçando então, a importância de políticas organizacionais adaptáveis, capazes de atender às expectativas de desenvolvimento dessa geração, promovendo maior satisfação no trabalho.

Mas, não restringindo-se somente a isso, os participantes foram então questionados a respeito de quanto tempo eles acham ideal para permanecer em uma mesma organização. Dito isto, os resultados foram apresentados no gráfico 2 abaixo.

**Gráfico 2:** Tempo ideal considerado de permanência em uma organização



Fonte: Autoria Própria (2024).

Os dados sobre o tempo ideal considerado de permanência em uma organização demonstram preferências variadas, com destaque para a categoria 5+ anos, representando 40% dos respondentes. Seguida por 1-2 anos com 20%, e 3-5 anos com 17%. Outros 17% consideram que o tempo depende de fatores específicos, como objetivos individuais, cultura organizacional e projeção de carreira. Apenas 6% classificaram suas respostas em "Outro", indicando respostas diversas e menos específicas.

Os resultados sugerem que, embora uma parcela significativa da Geração Z busque estabilidade e considere períodos mais longos de permanência na organização (5+ anos), essa escolha está amplamente condicionada à existência de oportunidades de ascensão profissional (dentro da mesma organização), ou seja, mudar de cargo em períodos de tempo mais curtos.

Por outro lado, a parcela que considera 1-2 anos e 3-5 anos como períodos ideais reforça o comportamento flexível da Geração Z. Tapscott (2010) argumenta que essa geração busca aprendizado contínuo e prefere explorar novas experiências e culturas organizacionais. Inerente a isso, a participante 35 enfatizou o seguinte:

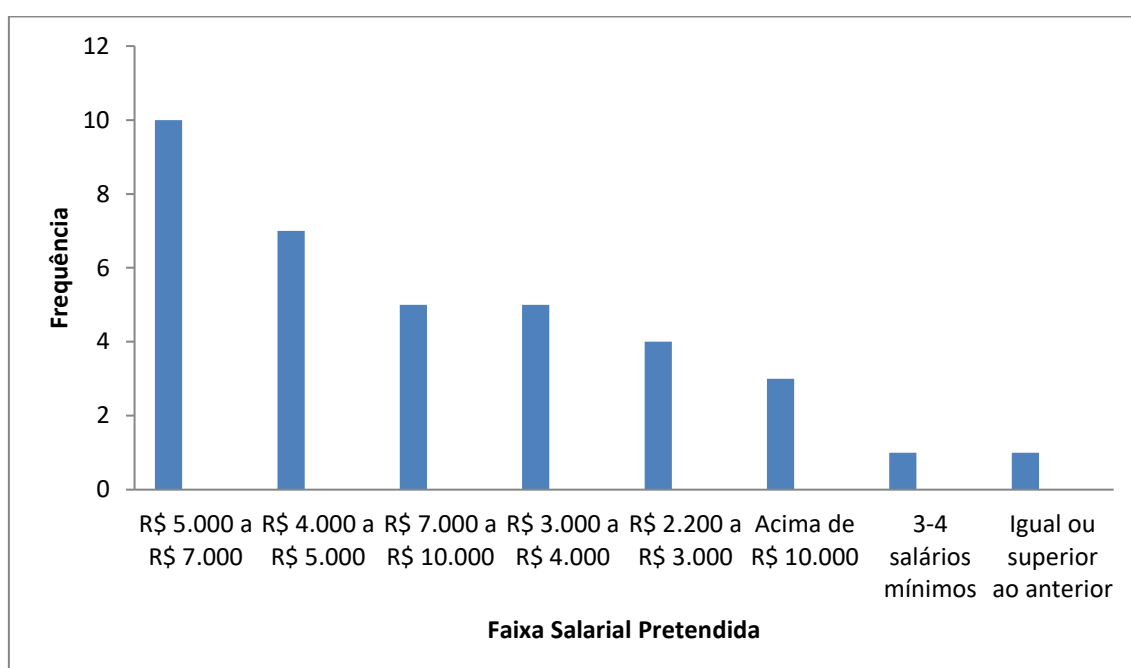
Acredito que isso varia de pessoa para pessoa, há pessoas que fazem carreira em uma empresa, ficando 30 anos na mesma organização por exemplo. Outras pessoas já preferem ir mudando de empresa e conhecendo novas culturas organizacionais. Eu planejo ficar por volta de 15-20 anos em uma empresa, e depois mudar para outra (PARTICIPANTE 35, Informação Textual).

A resposta da participante 35 destaca um ponto muito pertinente e que merece ser enfatizado na análise da Geração Z: a diversidade de perspectivas sobre o tempo ideal de permanência em uma organização. Enquanto alguns indivíduos dessa geração valorizam a estabilidade de longo prazo e podem passar décadas em uma mesma empresa, outros preferem uma abordagem que não seja estática, sobretudo, com o intuito de explorar diferentes organizações e culturas ao longo de suas carreiras. Para a Geração Z, a decisão de permanecer ou mudar está frequentemente associada à percepção de aprendizado contínuo e à relevância de suas contribuições no contexto empresarial como esclarecido por Lima *et al.* (2022).

Como argumenta Neto (2022), as empresas precisam oferecer uma combinação de estabilidade, oportunidades de crescimento e exposição a novas experiências para atender às expectativas de uma força de trabalho diversa.

De acordo com Eckhardt (2020), a remuneração pode também ser um fator motivacional extrínseco para a geração Z, para entender melhor como a Geração Z define suas expectativas salariais, foi aplicado o questionamento sobre a renda pretendida ao buscar uma nova oportunidade. Assim, o gráfico 3 apresenta os resultados obtidos.

**Gráfico 3:** Distribuição das rendas pretendidas



Fonte: Autoria Própria (2024).

Os dados coletados sobre a renda pretendida pelos participantes ao buscar uma nova oportunidade profissional apresentam uma diversidade de expectativas salariais, com maior concentração em faixas intermediárias e superiores.

A maior parte dos respondentes, 10 participantes, indicou uma pretensão salarial entre R\$ 5.000 e R\$ 7.000, seguido por 7 participantes que apontaram valores entre R\$ 4.000 e R\$ 5.000. Outras faixas significativas incluem R\$ 7.000 a R\$ 10.000, com 5 respostas, e R\$ 3.000 a R\$ 4.000, também com 5 respostas. Faixas menores, como R\$ 2.200 a R\$ 3.000, foram

indicadas por 4 participantes, enquanto 3 participantes apontaram valores acima de R\$ 10.000.

Segundo Chiavenato (2004), a remuneração não está restrita uma compensação financeira, mas também um reconhecimento pelo esforço e desempenho do colaborador, além de influenciar diretamente na motivação e participação no trabalho. A predominância de faixas médias e altas demonstra uma expectativa alinhada à valorização de competências e experiências acumuladas.

A significativa presença de pretensões na faixa de R\$ 5.000 a R\$ 7.000 pode estar associada a cargos que exigem maior qualificação e oferecem benefícios relacionados ao desenvolvimento de carreira. Por outro lado, a faixa de R\$ 4.000 a R\$ 5.000, segunda mais mencionada, representa uma pretensão de renda frequentemente associada a posições júnior ou iniciais, mas que oferecem projeção de carreira.

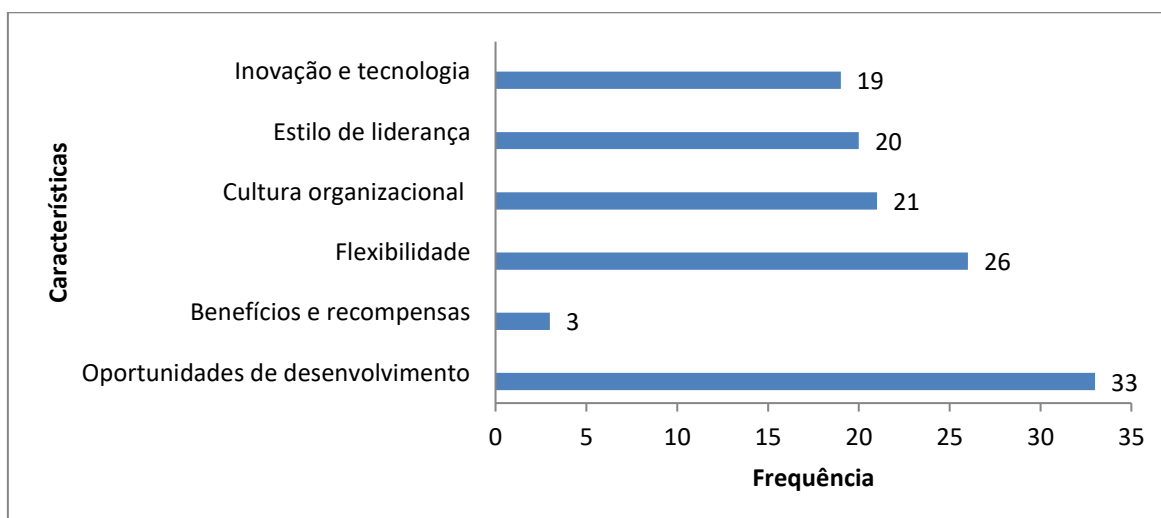
As faixas mais altas, como R\$ 7.000 a R\$ 10.000 e acima de R\$ 10.000, reforçam a ambição dessa geração por cargos que reconheçam suas competências e resultados. Conforme Eckhardt (2020), a valorização financeira acompanha a percepção de alinhamento entre os valores organizacionais e os objetivos individuais.

Desse modo, como bem cita Rocha (2022), as organizações que desejam atrair e reter talentos da Geração Z precisam oferecer remunerações competitivas, alinhadas à qualificação e experiência dos profissionais, além de criar pacotes de benefícios e ambientes que promovam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Os participantes foram também indagados sobre os tipos de características consideradas mais importantes ao escolher uma organização para trabalhar e as respostas foram demonstradas no gráfico 4 abaixo, de modo que indicam as prioridades entre os participantes.



**Gráfico 4:** Características mais importantes a escolher uma organização para trabalhar



Fonte: Autoria Própria (2024).

Esses resultados destacam que a Geração Z valoriza principalmente aspectos relacionados ao crescimento profissional e à valorização no ambiente de trabalho. As oportunidades de desenvolvimento lideram como o fator mais citado, o que está alinhado com estudos de Chiavenato (2004), que apontam o desenvolvimento contínuo como um dos principais motivadores no ambiente corporativo. Vale ressaltar ainda que, essa preferência demonstra também o desejo dessa geração de aprender constantemente e, principalmente, em progredir em suas carreiras, buscando empresas que ofereçam treinamentos, mentorias e bons planos de carreira.

Em segundo lugar, benefícios e recompensas foram também bem citados, enfatizando que a valorização financeira e os incentivos são importantes para reter talentos. Segundo Herzberg (1965), embora os benefícios sejam fatores extrínsecos, eles são fundamentais para fazer com que os colaboradores se sintam motivados a continuarem contribuindo para o seu ambiente de trabalho. Para a Geração Z, isso pode incluir tanto remunerações competitivas quanto benefícios, como apoio à saúde mental e programas de bem-estar.

A flexibilidade aparece como o terceiro aspecto mais citado, destacando então a necessidade dessa geração de equilibrar vida pessoal e profissional. Nabahani e Riyanto (2020), destacam que a flexibilidade, seja em termos de

horários ou de trabalho remoto, é um dos fatores que mais atraem jovens profissionais, especialmente em um mundo cada vez mais digitalizado.

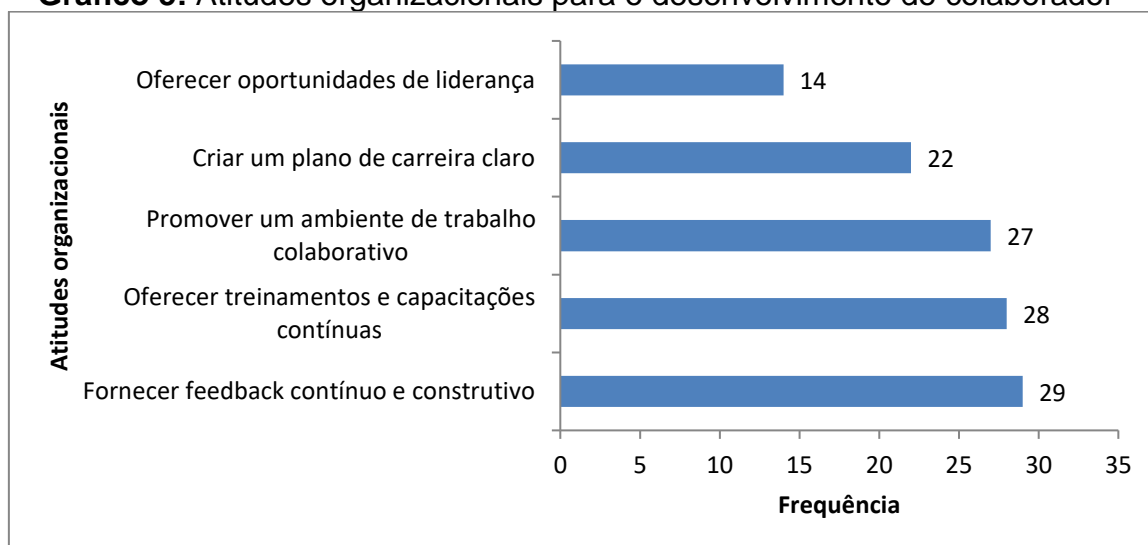
A cultura organizacional, com 21 menções, também assumiu relevância e destaque na escolha de uma organização. A Geração Z busca trabalhar em ambientes que promovam valores alinhados aos seus, como inclusão, diversidade e responsabilidade social. Como argumentam Cavalcanti (2022), a cultura organizacional forte e bem definida é um diferencial competitivo na atração e retenção de talentos.

O estilo de liderança, com 20 menções, evidencia a importância de líderes que promovam comunicação aberta, *feedback* constante e apoio ao desenvolvimento dos colaboradores. Para a Geração Z, líderes acessíveis são importantes para criar um ambiente motivador e colaborativo.

E, a inovação e tecnologia, mencionadas 19 vezes, indica que a Geração Z prefere trabalhar em organizações que adotam ferramentas tecnológicas modernas e incentivam a criatividade e a inovação. Segundo Tapscott (2010), essa geração, sendo nativa digital, espera que a tecnologia seja imprescindível no ambiente de trabalho, facilitando processos e aumentando a produtividade.

Foram também coletados dados que destacam as principais atitudes organizacionais consideradas necessárias para o desenvolvimento dos colaboradores, conforme a percepção dos participantes. As categorias mais mencionadas foram apresentadas no gráfico 5 abaixo.

**Gráfico 5:** Atitudes organizacionais para o desenvolvimento do colaborador



Fonte: Autoria Própria (2024).

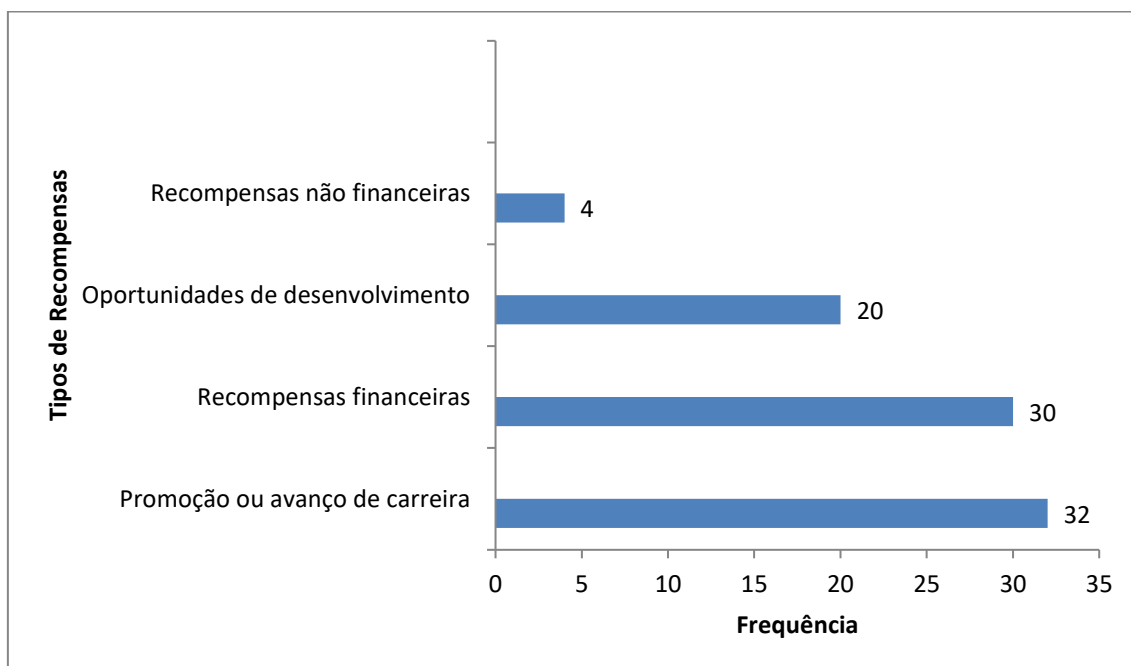
Esses resultados evidenciam que a Geração Z atribui grande importância ao *feedback* contínuo e construtivo como uma prática organizacional importante para o desenvolvimento profissional. Segundo Chiavenato (2004), o *feedback* regular promove melhorias no desempenho e um maior alinhamento entre as expectativas individuais e organizacionais. Para essa geração, acostumada à comunicação imediata em suas interações digitais, o *feedback* constante é visto como um mecanismo de reconhecimento e incentivo ao crescimento.

Seguido disso, a oferta de treinamentos e capacitações contínuas é também valorizada, evidenciando a busca dessa geração por aprendizado contínuo e desenvolvimento de habilidades. Como destaca Schopenhauer (2024), investir em capacitações demonstra o compromisso da organização com o crescimento de seus colaboradores, o que contribui para a retenção de talentos.

A promoção de um ambiente de trabalho colaborativo também aparece entre as principais prioridades, destacando a valorização dessa geração por ambientes inclusivos. Vale destacar ainda que, a criação de um plano de carreira claro, com 22 menções, demonstra a necessidade de transparência e estruturação nas possibilidades de crescimento profissional. Como aponta Herzberg (1965), a percepção de progressão na carreira está diretamente ligada à motivação intrínseca.

E, oferecer oportunidades de liderança foi mencionado por 14 participantes, evidenciando o desejo dessa geração de assumir responsabilidades e contribuir ativamente para os resultados da organização. Assim, essa preferência está alinhada à tendência da Geração Z de buscar propósito e impacto em suas ações, como destacado por Tapscott (2010).

Os participantes foram ainda indagados a respeito de suas preferências de recompensas por bom desempenho. Desse modo, foi possível coletar informações que destacam as principais formas de reconhecimento esperadas pela Geração Z no ambiente de trabalho. Os dados, sintetizados no Gráfico 6, apontam tendências sobre como esses colaboradores preferem ser valorizados

**Gráfico 6:** Preferências de recompensas por bom desempenho

Fonte: Autoria Própria (2024).

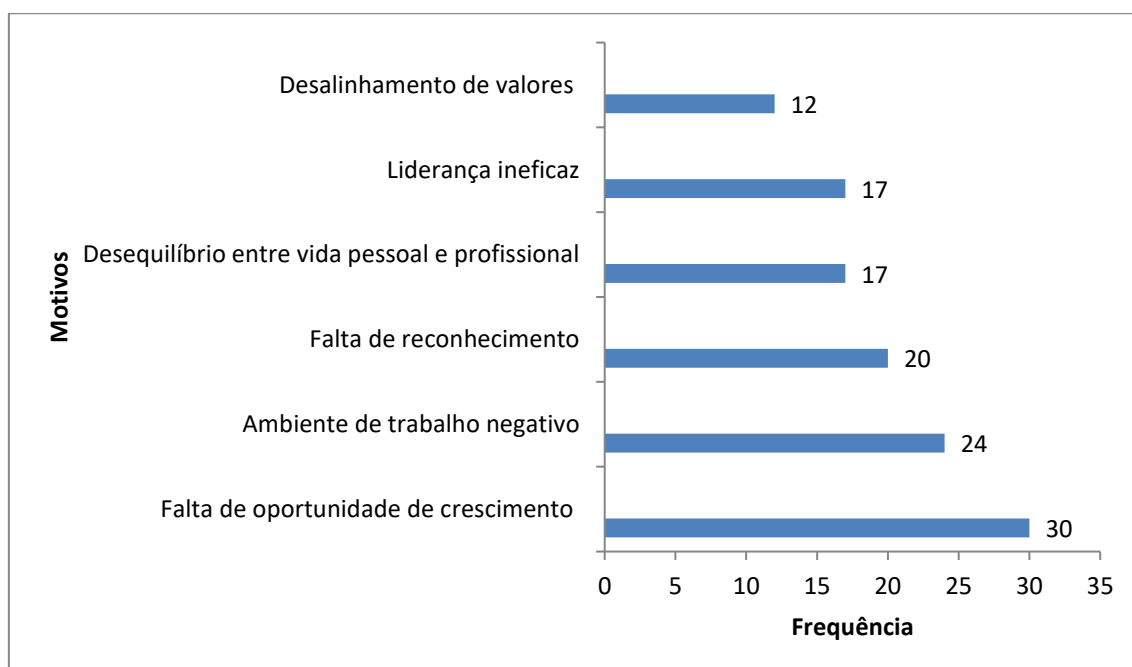
Esses resultados evidenciam que a promoção ou avanço de carreira é a forma de recompensa mais valorizada, demonstrando que a Geração Z atribui grande importância ao crescimento dentro das organizações. Segundo Chiavenato (2004), o avanço na carreira é um forte fator motivacional, pois está associado ao reconhecimento de competências e à percepção de progresso.

As recompensas financeiras, que ficaram em segundo lugar, também desempenham um papel pertinente. Já as oportunidades de desenvolvimento, com 20 menções, indicam que essa geração prioriza o aprendizado contínuo como uma forma de recompensa. Como apontam Grubb (2018) investir em desenvolvimento é também relevante para motivar colaboradores.

Em contrapartida, as recompensas não financeiras, com apenas 4 menções, sugerem que, embora apreciadas, são menos priorizadas em relação a promoções, salários e oportunidades de crescimento. Assim, esses tipos de recompensas, como reconhecimento público ou benefícios simbólicos, são importantes para complementar os incentivos tradicionais, mas não aparecem como preferência central para essa geração.

Não estando restrito a isso, foi direcionado aos participantes o questionamento sobre os motivos que os levariam a pedir demissão de suas organizações. As respostas foram categorizadas em temas como falta de oportunidade de crescimento, ambiente de trabalho negativo, falta de reconhecimento, desequilíbrio entre vida pessoal e profissional, liderança ineficaz e desalinhamento de valores, permitindo uma análise detalhada das expectativas e necessidades desse grupo no mercado de trabalho, conforme apresentado no gráfico 7 abaixo.

**Gráfico: 7:** Motivos para pedir demissão



Fonte: Autoria Própria (2024).

Os resultados mostram os principais motivos que levariam os participantes a pedir demissão de suas organizações, conforme ilustrado no gráfico acima. A falta de oportunidade de crescimento foi o motivo mais mencionado, indicando que a Geração Z valoriza ambientes que proporcionem perspectivas claras de avanço na carreira. Segundo Chiavenato (2004), a ausência de planos de desenvolvimento pode gerar frustração e desmotivação, especialmente em uma geração que busca constante evolução profissional.

O ambiente de trabalho negativo, citado 24 vezes, demonstra a importância de um clima organizacional saudável. Grubb (2018) destacam que

um ambiente colaborativo e positivo é importante para a produtividade, sendo um fator determinante para a retenção de talentos.

Concomitante a isso, a falta de reconhecimento, com 20 menções, também se destaca como um fator relevante. De acordo com Herzberg (1965), o reconhecimento é um dos principais fatores motivacionais intrínsecos, e sua ausência pode levar ao desinteresse e ao desejo de buscar outras oportunidades.

Desequilíbrio entre vida pessoal e profissional e liderança ineficaz, cada um com 17 menções, indicam que a Geração Z prioriza o equilíbrio e a qualidade de vida, além de buscar líderes que apoiem seu desenvolvimento. E, concomitante a isso, o desalinhamento de valores, citado 12 vezes, reforça a necessidade de as organizações compartilharem os mesmos princípios e objetivos que seus colaboradores.

Foi colocada uma pergunta aberta, de tal modo que os participantes pudessem destacar quais qualidades eles julgavam necessárias em um gestor. As respostas obtidas demonstraram um conjunto diversificado de atributos considerados importantes para uma liderança eficaz, evidenciando a valorização de competências interpessoais, emocionais e técnicas no perfil ideal de um gestor.

Um dos participantes mencionou que um gestor precisa ter “empatia, ser assertivo no meu desenvolvimento” (PARTICIPANTE 1, Informação textual), destacando a importância de um líder que compreenda as necessidades individuais de sua equipe e seja direto no apoio ao crescimento profissional. Como aponta Chiavenato (2004), a empatia é uma habilidade importante para a colaboração em ambientes de trabalho.

Outro participante reforçou a necessidade de “ser justo com todos e ter uma boa gestão de pessoas” (PARTICIPANTE 3, Informação textual). Demonstrando então, a busca por gestores que desenvolvam habilidades de liderança inclusiva. Segundo Horton e Rowe (2018), o tratamento igualitário fortalecem a confiança e o vínculo entre líderes e colaboradores.

A comunicação também apareceu como um atributo pertinente, com várias menções, incluindo: “comunicação clara” (PARTICIPANTE 4, Informação textual) e “comunicação eficaz, empatia, desenvolvimento contínuo, saber delegar tarefas” (PARTICIPANTE 21, Informação textual). Esses apontamentos

reforçam o argumento de Tapscott (2010) de que a comunicação direta e clara é indispensável para alinhar objetivos e expectativas no ambiente organizacional.

Além disso, alguns participantes enfatizaram a importância da inteligência emocional, como na resposta: “inteligência emocional, saber gerenciar conflitos e crises” (PARTICIPANTE 15, Informação textual). E, esse aspecto está alinhado às discussões de Goleman (2000), que aponta a inteligência emocional como um diferencial competitivo para gestores, permitindo que liderem com empatia e tomem decisões conscientes em situações adversas.

Outro aspecto relevante foi a menção à capacidade estratégica e ao reconhecimento, como na observação: “respeitar o colaborador, saber ouvir, ensinar seus conhecimentos e reconhecimento” (PARTICIPANTE 7, Informação textual). Segundo Neto (2022), o reconhecimento é um dos principais fatores motivacionais, e gestores que implementam essa prática conseguem promover maior motivação nas suas equipes.

Além disso, qualidades como flexibilidade, humildade e integridade foram valorizadas. Um participante destacou: “flexibilidade, confiança, capacidade de resolução de problemas” (PARTICIPANTE 19, Informação textual), sugerindo a necessidade de líderes que adaptem suas abordagens às demandas do trabalho.

Os resultados analisados apresentaram a importância de práticas organizacionais que priorizem o desenvolvimento, o reconhecimento, a comunicação clara e a liderança empática, alinhadas a um ambiente colaborativo e motivador. Posto isso, esses fatores demonstram os valores e prioridades dessa geração, destacando caminhos estratégicos para as organizações atraírem e reterem talentos de forma eficaz.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo identificar quais são os principais fatores que atraem e motivam os alunos universitários do último ano do curso de Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Os resultados obtidos reforçam que essa geração apresenta características únicas, que exigem das empresas uma adaptação nas práticas de gestão para atrair, reter e engajar esses profissionais. Ao longo do estudo, foi possível identificar que a motivação para essa geração é variada, envolvendo tanto aspectos intrínsecos quanto extrínsecos.

Dentre os fatores intrínsecos, destacou-se a ambição por propósito e realização pessoal, evidenciando que a Geração Z valoriza ambientes que permitam experiências com desafios, aprendizado constante e alinhamento de valores organizacionais com suas crenças pessoais. Posto isso, essa busca pelo significado no trabalho demonstra que os profissionais dessa geração estão tanto interessados em benefícios financeiros, mas também em experiências que agreguem valor ao seu desenvolvimento pessoal e profissional.

No que se refere aos fatores extrínsecos, a pesquisa constatou a importância de práticas como reconhecimento, *feedback* contínuo, oportunidades de crescimento e um ambiente de trabalho colaborativo. Essas condições foram valorizadas pelos participantes, evidenciando que a Geração Z espera que as organizações forneçam suporte e infraestrutura para seu desenvolvimento, além de estabelecer relações de trabalho baseadas em respeito e confiança mútua.

Portanto, ficou perceptível a necessidade de as organizações adotarem estratégias personalizadas para atender às demandas da Geração Z. O entendimento das particularidades dessa geração, como seu perfil mais ativo e sua relação natural com a tecnologia, permite às empresas desenvolver ambientes alinhados às expectativas dos jovens profissionais.

Conclui-se, portanto, que a Geração Z apresenta um conjunto de motivações que desafia as práticas tradicionais de gestão. As empresas que desejam atrair e reter esses talentos precisam estar dispostas a investir em



estratégias que conciliem desenvolvimento profissional, bem-estar e reconhecimento. Nesse sentido, os gestores assumem papel importante ao promoverem um ambiente acolhedor.

Desse modo, essa pesquisa contribui para a compreensão dos fatores motivacionais da Geração Z e oferece informações relevantes para a gestão de pessoas no contexto contemporâneo. Recomenda-se que futuras pesquisas que investiguem como as práticas organizacionais podem evoluir para atender às demandas dessa geração em um mercado de trabalho em constante transformação.

## REFERÊNCIAS

- APRIGIO, Bruna Tábata. Gerações no mercado de trabalho: geração Y. **Revista de Administração do UNISAL**, v. 3, n. 3, 2013.
- ANDRADE, Marcelo *et al.* Os desafios e aprendizagens com a geração z no mercado de trabalho. **Editora Manual**, 2024.
- BOLDRINI, Bruna Cristina; LUCENA, Wellington Machado. os desafios enfrentados pelas organizações atuais pela inserção da “geração z” no mercado de trabalho. **Destarte**, v. 4, n. 2, p. 45-63, 2014.
- CAVALCANTI, Gabrielle Espósito. Gerações y: fatores motivacionais. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218**, v. 3, n. 8, p. e381813-e381813, 2022.
- CAVALCANTI, Thiago Medeiros *et al.* Hierarquia das necessidades de Maslow: validação de um instrumento. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 39, p. e183408, 2020.
- CERBASI, Gustavo; BARBOSA, Christian. **Mais tempo e mais dinheiro**. Thomas Nelson Brasil, 2009.
- CERIBELI, Harrison Bachion *et al.* Valores da geração Z no trabalho. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 24, 2023.
- CERIBELI, Harrison Bachion; LOURENÇO, Renata Figueiredo; MARANHÃO, Carolina Machado Saraiva Albuquerque. As dificuldades enfrentadas no mercado de trabalho eo bem-estar da geração Z. **Revista Gestão & Conexões**, v. 12, n. 2, p. 5-26, 2023.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico**. Elsevier Brasil, 2004.
- CURADO, Rúben Sousa. **Diferenças geracionais nos fatores de motivação de trabalhadores na área da saúde**. 2022. Dissertação (Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde) – Escola Superior de Gestão e Tecnologia, Instituto Politécnico de Santarém, Santarém, 2022.
- DIAS, Jorge Edivan da Silva; SANTOS, Nycolle Oliveira Souza; SOUZA, Francisco Fernandes da Costa. A Geração Z como fator estratégico de vantagem competitiva. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 3, p. 81-90, 2023.
- ECKHARDT, William Matheus. Fatores motivacionais das gerações x, yez: um estudo com universitários. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 12, n. 1, 2020.
- EMMANUEL, Simone Parente Cumberow. **Geração Z. Quem são e como se comportam os jovens nascidos na era digital**. Rio de Janeiro: Copyright 2020.

FERREIRA, Claudia Aparecida Avelar; NETO, Mario Teixeira Reis; NUNES, Simone Costa. Satisfaction at work: perceptions and expectations with the motivational factors/satisfacao no trabalho: percepcoes e expectativas com os fatores motivacionais/satisfaccion en el trabajo: percepciones y expectativas con los factores motivacionales. **Revista Eletronica de Estrategia e Negocios**, v. 14, n. 2, p. 195-217, 2021.

FERREIRA, André; DEMUTTI, Carolina Medeiros; GIMENEZ, Paulo Eduardo Oliveira. A teoria das necessidades de Maslow: a influência do nível educacional sobre a sua percepção no ambiente de trabalho. **Anais do Seminários de Administração**, p. 1-17, 2010.

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

GRUBB, Valerie M. **Conflito de gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho**. Autêntica Business, 2018.

GUERIN, Cintia Soares; PRIOTTO, Elis Maria Teixeira Palma; DE MOURA, Fernanda Carminati. Geração z: a influência da tecnologia nos hábitos e características de adolescentes. **Revista Valore**, v. 3, p. 726-734, 2018.

HERZBERG, Frederick. The motivation to work among Finnish supervisors. **Personnel psychology**, v. 18, n. 4, 1965.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara B. A motivação para trabalhar. In: **Nova York: Library of Congress Catalog Card**. 1959.

LIMA, Emily Thomaz *et al.* Geração Z no mercado de trabalho: Fatores que incentivam a motivação dos jovens nas organizações. **Revista Científica Acertte-ISSN 2763-8928**, v. 2, n. 6, p. e2677-e2677, 2022.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality 3rd ed.** Harper and Row 1987., 1987.

MORAIS, Danielle F.; SOUZA, Melca C. P. R. De B.. **As motivações da geração Z no ambiente corporativo**. 2023. Trabalho de conclusão de curso (Curso superior de tecnologia em Gestão Empresarial) - Faculdade de Tecnologia de Araras "Prefeito Antonio Brambilla", Araras, 2023.

MARTINI, Igor Henrique. **Geração de datasets com ataques criptografados para IDS**. 2017.75f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia). Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. Santa Cruz da Sul, RS, 2017.

MENDES, Tania. Geração Y: forjada pelas novas tecnologias. **RBA–Revista Brasileira de Administração**. São Paulo: CFA, n. 91, p. 52-54, 2012.

- MELLO, Edgar Inácio de. **A relação entre os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos e a movimentação na carreira de profissionais de projetos**. 2023. 116 f. Dissertação( Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos) - Universidade Nove de Julho, São Paulo.
- NABAHANI, Putri Rakhmatia; RIYANTO, Setyo. Job satisfaction and work motivation in enhancing generation Z's organizational commitment. **Journal of Social Science**, v. 1, n. 5, p. 234-240, 2020.
- NETO, Nilton José Coelho. Geração Z e o mercado de trabalho: atração e retenção. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 3, p. 20603-20612, 2022.
- NIEŻURAWSKA-ZAJĄC, Joanna; KYCIA, Radosław Antoni; NIEMCZYNOWICZ, Agnieszka. **Managing Generation Z: Motivation, engagement and loyalty**. Taylor & Francis, 2023.
- PEREIRA, Aida; SILVA, Lália; DURÃO, Mário. Motivação e satisfação no trabalho: teorias, impactos e implicações para a gestão organizacional. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218**, v. 5, n. 1, p. e515368-e515368, 2024.
- ROCHA, Milena Nonato. **Valores da geração Z no trabalho**. 2022. 21 f. Monografia (Graduação em Administração) Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2022.
- SCHOPENHAUER, Arthur. **Textos essenciais de Schopenhauer**. Editora Vozes, 2024.
- SANTOS, Benedito Palheta *et al.* Uma análise bibliométrica da literatura sobre motivação segundo as teorias de Maslow, Herzberg, Skinner, McGregor: fenômeno motivação. **Humanidades & Inovação**, v. 10, n. 3, p. 263-278, 2023.
- SANTOS, Daniel Robert Gomes; DUTRA, Edvaldo Silva. TEORIAS MOTIVACIONAIS:: A falta de motivação ocasionada pela má qualidade de vida no trabalho. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, v. 2, n. 1, 2020.
- SILVA, Tatiane Aparecida; MAIRINK, Carlos Henrique Passos; SOUSA, Michele Faria. Motivação, satisfação e qualidade de vida no meio corporativo. **Intrépido: Iniciação Científica**, v. 1, n. 2, 2022.
- SILVA, Suelen. **A teoria da expectativa como ferramenta para a avaliação do aspecto motivacional dos servidores públicos da Universidade Federal De Santa Catarina**. 2021. 63p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2021.
- SOUZA, Aurea Celeste Pires; ALCARÁ, Adriana Rosecler. Competência em informação e as diferentes gerações. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 17, n. 2, p. 1-20, 2021.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **Supremo reconhece união homoafetiva.**

Brasília, 2011. Disponível em:

<<https://portal.stf.jus.br/noticias/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=178931&ori=1>>. Acesso em: 18 de ago. 2024.

TAPSCOTT, Don. **A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos.** Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.