

## DINÂMICA INTERGERACIONAL E TRANSFORMAÇÕES NA GESTÃO: UM ESTUDO SOBRE A INSERÇÃO DA GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO EM ILHÉUS

Isabel Bispo de Souza<sup>1</sup>

Expedito dos Santos<sup>2</sup>

Jessia Albertina<sup>3</sup>

**RESUMO:** Este trabalho tem como objetivo analisar os impactos da inserção da Geração Z no mercado de trabalho e sua influência sobre os modelos de gestão, a cultura organizacional e a convivência intergeracional. Diante de um contexto marcado por transformações tecnológicas, sociais e culturais, observa-se a coexistência de diferentes gerações no ambiente corporativo, o que gera desafios e oportunidades para as práticas de gestão de pessoas. A Geração Z, formada por indivíduos nascidos entre 1995 e 2010, apresenta características próprias, como valorização do propósito, autonomia, flexibilidade, inclusão e uso intensivo da tecnologia. Por meio de pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa, com aplicação de questionário via *Google Forms*, foram investigadas as percepções de profissionais de diferentes faixas etárias quanto à cultura organizacional, engajamento, comunicação, oportunidades e conflitos intergeracionais. Os resultados esperados incluem a identificação de boas práticas de gestão voltadas à integração geracional, à retenção de talentos jovens e à construção de ambientes organizacionais mais colaborativos e inovadores. O estudo busca contribuir para o desenvolvimento de estratégias de gestão mais alinhadas às demandas contemporâneas e reforçar a importância da valorização da diversidade geracional como vantagem competitiva.

7344

**Palavras-chave:** Geração Z. Convivência intergeracional. Gestão de pessoas. Cultura organizacional. Retenção de talentos.

### 1 INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas atravessam um período de rápidas transformações, impulsionadas pela digitalização, pela diversidade geracional e por novas formas de trabalho. Nesse cenário, a entrada da Geração Z — nascida entre 1995 e 2010 — tem provocado mudanças significativas nas dinâmicas organizacionais. Marcados pela hiperconectividade, pela valorização da diversidade e pela busca por propósito, esses jovens desafiam modelos tradicionais de gestão ainda baseados em hierarquias rígidas e centralização de poder (Twenge, 2017; Silva; Dutra, 2020).

A coexistência entre Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z tornou o ambiente corporativo mais complexo. Enquanto os profissionais mais experientes valorizam

<sup>1</sup> Discente do Curso de Administração da Faculdade de Ilhéus, Centro de Ensino Superior, Ilhéus, Bahia.

<sup>2</sup> Docente do curso de Administração da Faculdade de Ilhéus, Centro de Ensino Superior, Ilhéus,

<sup>3</sup> Docente do curso de Administração da Faculdade de Ilhéus, Centro de Ensino Superior, Ilhéus, Bahia.

estabilidade e estruturas formais, a Geração Z prioriza flexibilidade, transparência e alinhamento de valores (Rosa; Cunha, 2019). Embora essa diversidade possa enriquecer as organizações, tensões surgem quando práticas de gestão não acompanham as novas expectativas.

Em cidades como Ilhéus, onde predominam estruturas gerenciais tradicionais, esse desafio se intensifica. Muitas organizações enfrentam dificuldades para compreender, engajar e reter jovens profissionais, o que contribui para desmotivação e aumento do turnover. Assim, formula-se o problema de pesquisa: como as organizações de Ilhéus têm respondido às expectativas da Geração Z e de que maneira isso impacta a gestão de pessoas, o engajamento e a retenção desses colaboradores?

Compreender essa dinâmica é essencial para reduzir conflitos e aproveitar o potencial criativo e tecnológico desses jovens. Ambientes que valorizam diálogo, inclusão e integração entre gerações tendem a ser mais colaborativos, inovadores e adaptáveis.

Diante disso, este estudo tem como objetivo analisar os impactos da presença da Geração Z no mercado de trabalho de Ilhéus sobre os modelos de gestão e a cultura organizacional. Busca-se: (a) caracterizar as gerações presentes nas empresas da cidade; (b) identificar valores e expectativas da Geração Z; e (c) apontar estratégias para promover engajamento, retenção e

7345

integração intergeracional.

Mais do que discutir um fenômeno geracional, este trabalho pretende iluminar caminhos para o futuro do trabalho em Ilhéus, oferecendo subsídios para que gestores construam ambientes organizacionais mais humanos, participativos e alinhados às demandas desse novo perfil profissional.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presença crescente da Geração Z no mercado de trabalho tem provocado transformações significativas nas organizações, especialmente no que se refere aos modelos de gestão, ao clima organizacional e às relações intergeracionais. Para compreender essas mudanças, torna-se fundamental integrar quatro eixos conceituais: características da Geração Z, cultura organizacional, engajamento e retenção de talentos, e convivência intergeracional. Esses elementos, embora frequentemente abordados separadamente, estão profundamente interligados e ajudam a explicar os desafios enfrentados por empresas na adaptação a esse novo perfil profissional, como tem sido observado no contexto de Ilhéus.

## 2.1 Características da Geração Z

Este tópico busca delinear o perfil sociopsicológico, comportamental e cultural da chamada Geração Z, grupo formado, em geral, por indivíduos nascidos entre meados da década de 1995 e o início dos anos 2010. Trata-se de uma geração que cresceu em um contexto de profundas transformações tecnológicas, sociais, econômicas e ambientais, o que influencia significativamente sua forma de pensar, de se relacionar e de encarar o mundo do trabalho.

Conforme aponta Tapscott (2009), trata-se da primeira geração "nativamente digital", cuja relação com a tecnologia moldou profundamente sua forma de pensar, aprender e se comunicar, além disso, a Geração Z valoriza interações rápidas, visuais e personalizadas, características fortemente influenciadas pela lógica das redes sociais, também demandam feedbacks frequentes, autonomia para inovar e oportunidades rápidas de crescimento. Eles preferem organizações transparentes, que dialoguem com causas sociais relevantes, o que os torna mais seletivos na escolha de seus vínculos profissionais.

No ambiente de trabalho, essa geração carrega consigo expectativas específicas, que desafiam modelos tradicionais. Valorizam o dinamismo, o aprendizado contínuo, a possibilidade de inovação e a construção de vínculos com organizações que compartilhem seus valores. Como destacam Prensky (2001) e Jenkins (2006), os jovens da Geração Z têm um perfil mais colaborativo, multitarefa e exigente em relação a experiências personalizadas. Assim, demandam não apenas feedbacks frequentes, mas também lideranças acessíveis, horizontais e inspiradoras. Eles rejeitam modelos hierárquicos rígidos e valorizam ambientes de trabalho colaborativos, nos quais possam contribuir com suas ideias desde o início. Para firmar essa ideia (Lima, 2021, p. 133) afirma que:

A Geração Z, caracterizada por uma consciência social e ambiental elevada, demonstra uma tendência clara de optar por organizações que incorporam em sua cultura e práticas empresariais valores como sustentabilidade, ética, diversidade e inclusão. Para esses jovens, o alinhamento entre seus princípios pessoais e os valores da empresa é fundamental para sua motivação, engajamento e permanência no ambiente de trabalho. Essa postura evidencia uma mudança significativa na forma como as novas gerações enxergam o mercado de trabalho, valorizando cada vez mais a responsabilidade social corporativa como critério decisivo para escolha e fidelização profissional

Em relação ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, essa geração prioriza a saúde mental, o bem-estar e a flexibilidade nas condições de trabalho, além de ter grande necessidade de reconhecimento e desenvolvimento constante. Como apontam Costa e Souza (2020), há uma forte rejeição a ambientes tóxicos, longas jornadas presenciais e ao conceito tradicional de

sucesso baseado exclusivamente em status ou estabilidade. Com isso é possível observar que essa geração não hesita em trocar de emprego quando suas expectativas não são atendidas ou quando percebem que não há possibilidades reais de crescimento.

Outro ponto que merece destaque é a postura crítica e engajada desses jovens frente aos grandes problemas globais, como as mudanças climáticas, a desigualdade social e o racismo estrutural. A Geração Z cresceu exposta a debates sobre justiça social, representatividade e consumo consciente, o que influencia diretamente seu comportamento enquanto consumidores e trabalhadores. Segundo dados do instituto McKinsey (2018), essa geração prioriza marcas e empresas que adotam posicionamentos claros diante de temas sociais, e não hesita em boicotar aquelas que se mostram incoerentes ou omissas.

A Geração Z apresenta uma relação menos compromissada com vínculos de longo prazo quando comparada a gerações anteriores. Isso não indica falta de responsabilidade, mas sim uma visão mais pragmática e fluida sobre a carreira. Quando percebem que uma organização não oferece possibilidades reais de desenvolvimento, reconhecimento ou alinhamento ético, não hesitam em buscar novas oportunidades. Trata-se, portanto, de uma geração que não apenas trabalha, mas que também deseja sentido no trabalho e essa demanda representa um dos principais desafios para o mundo corporativo contemporâneo.

7347

## 2.2 Cultura organizacional e gestão de pessoas

A cultura organizacional corresponde ao conjunto de elementos que definem a identidade de uma organização e são compartilhados entre seus integrantes. Pode ser entendida como o conjunto de valores, crenças, normas, símbolos, práticas e hábitos compartilhados que orientam a forma como as pessoas agem e se relacionam dentro da empresa (Schein, 2010), pois ela influencia o modo como os indivíduos se comunicam, tomam decisões, colaboram em grupo e se conectam com a organização.

Segundo Chiavenato (2014), a cultura organizacional representa o “modo de ser” de uma organização. Ela permeia o cotidiano por meio de normas explícitas (como regulamentos) e implícitas (como rituais e hábitos), determinando o que é valorizado ou desencorajado dentro do ambiente de trabalho, com isso, tem forte influência na forma como as decisões são tomadas e, principalmente, nas relações interpessoais e na gestão de pessoas. Como reforça o autor “a cultura organizacional funciona como o sistema de valores que une as pessoas e proporciona coesão, identidade e sentido às atividades desenvolvidas na organização” (Chiavenato, 2014, p. 122). Sua construção ocorre ao longo do tempo, a partir das experiências, aprendizados e

lideranças existentes, e tende a se manter relativamente estável embora seja capaz de se adaptar diante de novos contextos e gerações. Além disso, o clima organizacional, ou seja, a percepção coletiva dos colaboradores sobre o ambiente e as relações de trabalho é diretamente influenciado pela cultura e serve como indicador do nível de satisfação e bem-estar no ambiente organizacional (Parker et al., 2003).

Historicamente, os modelos de gestão foram caracterizados por estruturas organizacionais rígidas, com forte centralização das decisões, comunicação de mão única e ênfase predominante na eficiência e nos resultados. Nesse tipo de abordagem, os colaboradores eram percebidos como executores de ordens, com baixa autonomia e pouca influência nas decisões organizacionais (Drucker, 2001). Com as mudanças sociais e o surgimento de novas gerações no mercado de trabalho notadamente a Geração Y e, mais recentemente, a Geração Z tornou-se evidente a necessidade de revisão dessas práticas.

Em resposta a esse novo cenário, os modelos contemporâneos de gestão passaram a priorizar práticas como a gestão participativa, a escuta ativa e a liderança horizontal, que valorizam o protagonismo dos colaboradores, o diálogo constante entre lideranças e equipes e a descentralização do poder. Essas abordagens favorecem o engajamento, o senso de pertencimento e o alinhamento entre os valores pessoais dos profissionais e os valores institucionais da organização (Silva e Dutra, 2021).

A cultura organizacional, nesse contexto, exerce um papel crucial na retenção de talentos, especialmente entre os jovens profissionais da Geração Z, que tendem a escolher empresas que compartilham seus valores. Quando os símbolos, práticas e estruturas da organização estão alinhados com esses valores, a empresa se torna mais atrativa e consegue criar um ambiente mais engajador e produtivo.

Além disso, uma cultura organizacional inclusiva e aberta à diversidade de perfis, experiências e gerações favorece a integração intergeracional, reduzindo conflitos e promovendo a troca de conhecimentos entre colaboradores mais experientes e jovens talentos. Isso contribui para um clima organizacional mais saudável, colaborativo e inovador, o que, por sua vez, influencia positivamente os indicadores de desempenho e retenção de pessoas. Além disso, é importante destacar que a cultura organizacional, embora relativamente estável, não é imutável. Ela pode e deve ser constantemente revista e atualizada à luz dos desafios emergentes. A incorporação de práticas de gestão mais humanas, flexíveis e participativas não apenas favorece a coesão interna, mas também prepara a organização para

responder com mais agilidade e resiliência às demandas de um mundo em constante transformação.

Nesse cenário, a cultura organizacional ocupa um papel central na gestão de pessoas contemporânea, sendo determinante para o engajamento, a integração intergeracional, a atração e retenção de talentos e a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos. Para enfrentar os desafios do presente e se projetar com relevância para o futuro, as organizações precisam cultivar culturas vivas, plurais e abertas à inovação e à diversidade de experiências humanas.

### 2.3 Engajamento e retenção de talentos

O engajamento no trabalho é definido como o vínculo emocional e cognitivo que o colaborador estabelece com o seu trabalho, com a equipe e com os objetivos organizacionais. Um profissional engajado demonstra energia, dedicação, entusiasmo e alinhamento com a missão da organização (Kahn, 1990). Para que esse vínculo seja construído, é necessário que o ambiente organizacional proporcione condições adequadas, como confiança, reconhecimento, oportunidades de crescimento e propósito no trabalho.

Segundo Bakker e Demerouti (2008), o engajamento é resultado da interação entre os recursos oferecidos pela organização (como apoio da liderança, feedback, capacitação e autonomia) e os recursos pessoais dos colaboradores (como resiliência, otimismo e motivação intrínseca). No caso da Geração Z, tais recursos são ainda mais relevantes, pois esses jovens demonstram forte valorização de experiências significativas, aprendizado constante e ambientes colaborativos.

7349

Para promover o engajamento da Geração Z, é essencial adotar práticas de gestão que valorizem a escuta ativa e o feedback frequente. Essa geração deseja ser ouvida, participar das decisões e entender claramente como pode evoluir dentro da organização. Segundo Silva e Dutra (2021), jovens da Geração Z esperam relações mais horizontais com seus líderes, valorizando a transparência, a troca de ideias e a construção conjunta de soluções. O feedback, quando bem aplicado, funciona como ferramenta de alinhamento e desenvolvimento, contribuindo para o aprimoramento contínuo das competências dos colaboradores.

Além disso, o desenvolvimento contínuo é um fator crucial para essa geração, que demonstra grande interesse por adquirir novas habilidades, experimentar diferentes áreas e crescer profissionalmente de forma rápida. Organizações que oferecem trilhas de

aprendizagem, programas de mentoria e capacitações constantes são mais atrativas para esse público.

Outro aspecto central para o engajamento e a retenção da Geração Z é a gestão por propósito. Esses jovens demonstram forte inclinação por organizações que adotam uma gestão orientada por propósito, ou seja, que vão além dos objetivos financeiros e expressam um compromisso genuíno com valores como ética, sustentabilidade, inclusão e responsabilidade social. Quando percebem que esses princípios estão incorporados à cultura e às práticas da empresa, há um alinhamento com seus valores pessoais, o que fortalece o engajamento, o senso de pertencimento e a produtividade.

Como destacam Fleury e Fischer (1996), o alinhamento entre os valores individuais e organizacionais fortalece o vínculo entre colaborador e empresa, favorecendo o sentimento de pertencimento e o engajamento. Nesse sentido, a cultura organizacional desempenha papel estratégico, pois influencia diretamente a maneira como os valores são vivenciados no cotidiano do trabalho.

Por outro lado, o desalinhamento entre expectativas e realidade organizacional pode gerar consequências negativas, como desmotivação, baixa produtividade e alta rotatividade (turnover) um fenômeno comum em empresas que não conseguem adaptar suas práticas de gestão às necessidades da Geração Z. A ausência de escuta, a rigidez hierárquica, a falta de oportunidades de crescimento e a desconexão com valores pessoais são fatores que aumentam a insatisfação e reduzem o tempo de permanência dos jovens nas empresas (Oliveira e Souza, 2022).

Promover o engajamento e a retenção da Geração Z requer um esforço consciente por parte das organizações para adaptar seus modelos de gestão, valorizar a escuta ativa, investir em desenvolvimento contínuo e alinhar os valores institucionais às demandas das novas gerações.

## **2.4 Conflito e convivência intergeracional no trabalho**

A convivência de múltiplas gerações no ambiente de trabalho é uma realidade cada vez mais presente nas organizações contemporâneas. Baby Boomers, Geração X, Millennials (Geração Y) e, mais recentemente, a Geração Z compartilham espaços, metas e responsabilidades, o que torna a gestão de pessoas um desafio complexo. Essas gerações diferem significativamente quanto a valores, prioridades, estilo de comunicação e expectativas em relação à carreira e ao ambiente organizacional (Lima; Costa, 2020).



Em especial, a Geração Z apresenta comportamentos e demandas que vêm gerando impactos significativos nas práticas de gestão. Acostumados a ambientes digitais, a Geração Z valoriza rapidez, inovação, autonomia, inclusão e propósito. Essa postura muitas vezes contrasta com a de gerações anteriores, mais acostumadas a estruturas hierárquicas, estabilidade e autoridade baseada na experiência (Silva; Mendes, 2021).

Um dos principais riscos da diversidade geracional é o reforço de estereótipos que rotulam negativamente determinados grupos, o que pode gerar tensões e prejudicar o trabalho colaborativo. Atribuir, por exemplo, falta de comprometimento à Geração Z ou resistência à mudança aos Baby Boomers pode consolidar preconceitos que dificultam a convivência e a cooperação. Como alertam Freitas e Bortolotti (2020): “o preconceito geracional reduz a capacidade das equipes de reconhecer e aproveitar os diferentes talentos, experiências e visões de mundo que cada geração pode oferecer.”

Conflitos de valores e expectativas também são frequentes. Enquanto gerações anteriores tendem a valorizar estabilidade no emprego, os jovens da Geração Z priorizam crescimento rápido, mesmo que isso signifique mudar de empresa com frequência. Essa diferença de perspectiva pode gerar desentendimentos e afetar o clima organizacional, exigindo ações deliberadas de mediação por parte da liderança.

7351

Para promover integração e colaboração entre as gerações, é essencial investir em boas práticas de gestão da diversidade geracional, como programas de mentoria reversa, projetos intergeracionais e capacitações voltadas à empatia e ao diálogo. A comunicação intergeracional eficaz é outro pilar fundamental: líderes precisam adaptar suas linguagens e canais de comunicação para engajar todos os públicos, promovendo escuta ativa e transparência. Além disso, é fundamental que a organização adote uma cultura de mediação de conflitos, que valorize o respeito às diferenças e a construção de soluções colaborativas.

Ao reconhecer o potencial transformador da Geração Z e promover a convivência saudável com outras gerações, as empresas não apenas reduzem tensões, mas também ampliam sua capacidade de inovação, engajamento e retenção de talentos.

### 3 METODOLOGIA

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem quantitativa, com objetivos descritivos e método de levantamento por meio de questionário eletrônico. O estudo visa compreender os desafios da convivência intergeracional nas organizações, com ênfase nos impactos provocados pela inserção da Geração Z no ambiente de trabalho.



Segundo Gil (2019), a pesquisa descritiva busca observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Neste estudo, será adotada essa abordagem com o objetivo de mapear percepções de colaboradores de diferentes faixas etárias sobre valores, comunicação, expectativas e conflitos no ambiente de trabalho.

A pesquisa foi realizada com profissionais atuantes em diferentes setores administrativos do mercado formal de trabalho, gestor de recursos humanos (RH) e gerente geral, residentes na cidade de Ilhéus. A amostra não é probabilística e por conveniência, formada por indivíduos que responderam voluntariamente ao questionário eletrônico distribuído via redes sociais. Esse tipo de amostragem facilita o acesso aos participantes, mas pode limitar a representatividade dos resultados, já que depende da disponibilidade e interesse dos respondentes.

Foram incluídos participantes com idade igual ou superior a 18 anos, pertencentes a diferentes gerações (Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z), com experiência profissional mínima de seis meses em organizações públicas ou privadas.

### **3.1 Instrumento de coleta de dados**

Os dados foram coletados de forma remota, por meio de um questionário digital estruturado, elaborado na plataforma Google Forms e disponibilizado aos participantes entre os meses de outubro e novembro de 2025. A maior parte das questões foi construída utilizando a escala Likert de cinco pontos, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, permitindo mensurar o grau de concordância dos respondentes em relação às afirmações apresentadas. Essa metodologia mostra-se especialmente adequada para pesquisas que envolvem comportamento intergeracional e dinâmicas de trabalho, pois possibilita transformar percepções subjetivas em dados quantitativos, favorecendo análises estatísticas mais robustas sobre tendências e padrões entre diferentes gerações. O instrumento também contou com uma questão aberta opcional, destinada ao registro de comentários adicionais considerados relevantes pelos participantes.

O formulário foi organizado em três blocos principais:

- A) Dados sociodemográficos (idade, gênero, escolaridade e tempo de experiência profissional);
- B) Percepções sobre cultura organizacional, comunicação e liderança;
- C) Vivências de integração ou conflito geracional no ambiente de trabalho.

Antes da aplicação definitiva, o questionário foi submetido a um pré-teste com cinco participantes, a fim de verificar a clareza das perguntas e a adequação do conteúdo ao objetivo da pesquisa.

Quanto à análise, os dados obtidos foram processados por meio de estatística descritiva, utilizando tabelas, gráficos e medidas de tendência central (média, moda e mediana). A análise buscou identificar padrões de resposta, comparar percepções entre gerações e observar possíveis correlações entre variáveis como idade, tempo de experiência profissional e opiniões relacionadas à liderança, propósito e convivência intergeracional.

Os participantes foram informados previamente sobre os objetivos da pesquisa, o caráter voluntário da participação e o sigilo das informações fornecidas. Para isso, um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi disponibilizado no início do formulário, em conformidade com a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

Entre as limitações deste estudo, destaca-se o número reduzido de participantes e a amostragem por conveniência, fatores que não permitem a generalização dos resultados para outras organizações. Apesar disso, os dados obtidos fornecem um panorama relevante sobre a convivência entre diferentes gerações no ambiente de trabalho, contribuindo para futuras pesquisas e para o aperfeiçoamento de práticas de gestão voltadas à integração geracional e à

7353

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados coletados por meio dos questionários aplicados aos jovens da Geração Z e aos gestores permitiu compreender de forma mais aprofundada as percepções, expectativas e desafios relacionados à convivência intergeracional no ambiente de trabalho. Os resultados evidenciam pontos de convergência e divergência que ajudam a esclarecer as principais tensões e oportunidades existentes na interação entre jovens profissionais e lideranças organizacionais.

A primeira etapa da pesquisa, composta por 20 respondentes, revelou um perfil demográfico inteiramente alinhado ao escopo do estudo, pois todos os participantes pertencem à Geração Z. Uma parcela de 35% dos jovens possui até 20 anos, enquanto os demais 65% têm entre 21 e 25 anos. Esse dado, combinado ao fato de que 90% dos participantes possuem até cinco anos de experiência profissional, confirma que se trata de um público em fase inicial de carreira. Esse período é especialmente sensível no desenvolvimento profissional, pois é justamente o momento em que expectativas, valores e percepções sobre o trabalho começam a se consolidar.

Como apontam estudos recentes, a Geração Z apresenta um forte desejo de construir trajetórias coerentes com seus valores, demonstrando elevada capacidade de adaptação, mas também grande exigência em relação às condições de trabalho e ao comportamento da liderança.

Ao analisar as percepções dos jovens sobre remuneração, permanência e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, observou-se que a remuneração é o elemento mais crítico. Uma parcela significativa (55%) dos respondentes discorda da afirmação de que seu salário é justo em relação às responsabilidades assumidas.

Esse sentimento de injustiça repercute diretamente na intenção de permanência, já que metade dos jovens declarou não se sentir motivada a permanecer na empresa. Embora mais da metade reconheça que há equilíbrio adequado entre trabalho e vida pessoal (55%), essa dimensão não compensa a percepção negativa relacionada ao reconhecimento financeiro. Conforme a Teoria da Equidade (Adams, 1965), quando há uma discrepância entre o esforço individual e a recompensa percebida, instala-se um sentimento de desmotivação que tende a aumentar a rotatividade, um comportamento amplamente associado à Geração Z quando sente que seus esforços não são valorizados.

No eixo referente ao propósito organizacional e à liderança, os resultados mostram que o propósito é um ponto forte, cerca de 60% dos jovens afirmam compreender claramente o propósito da organização e sentem que ele inspira engajamento. Esse resultado está alinhado à literatura sobre a Geração Z, que tende a valorizar empresas que possuem posicionamento claro, responsabilidade social, coerência interna e que oferecem sentido ao trabalho. Entretanto, quando se trata da relação com a liderança, especialmente no que diz respeito ao diálogo e ao feedback, a percepção se torna menos positiva. As respostas demonstram níveis consideráveis de neutralidade e discordância, indicando que os jovens não se sentem plenamente ouvidos e tampouco recebem orientações consistentes sobre seu desempenho. Para uma geração que valoriza a comunicação contínua, a transparência e a construção coletiva, essa lacuna tende a impactar negativamente o engajamento e a motivação.

No que diz respeito ao desenvolvimento profissional e à cultura de inovação, os dados revelam percepções positivas. A maioria dos respondentes afirma que a empresa oferece oportunidades de aprendizado contínuo (75%) e incentiva a criatividade (70%). Contudo, apesar desse ambiente favorável ao desenvolvimento de competências, os jovens ainda demonstram incerteza quanto às oportunidades de crescimento profissional dentro da organização: apenas 40% concordam que existem chances claras de ascensão, enquanto 30% discordam e outros 30% permanecem neutros. Esse resultado evidencia uma desconexão entre aprendizado e progressão

de carreira. Mesmo percebendo um ambiente que estimula a autonomia e a inovação, os jovens não visualizam caminhos concretos para avançar profissionalmente — fato que se relaciona diretamente com a elevada intenção de saída observada na pesquisa.

A segunda etapa do estudo, composta por dois gestores, sendo uma vinculada a uma empresa do setor de construção civil e outra a uma empresa de gestão e consultoria, que embora limitada numericamente, trouxe informações importantes para o contraste das percepções. Entre os pontos de consenso, destaca-se o reconhecimento de que a Geração Z demanda feedback frequente, possui elevado domínio tecnológico e apresenta desafios significativos no que diz respeito ao engajamento e à retenção. Essas observações confirmam os achados do primeiro questionário e reforçam a necessidade de adaptação das práticas de gestão para atender às demandas dessa nova geração de profissionais.

Entretanto, o ponto mais revelador da análise ocorreu na comparação entre os gestores, que expressaram percepções distintas sobre os valores centrais da Geração Z. Enquanto um deles enxerga propósito, autonomia e qualidade de vida como prioridades, o outro acredita que a estabilidade financeira é o principal fator motivador para esses jovens. Essa divergência demonstra um desalinhamento interno entre lideranças, que pode comprometer diretamente a criação de políticas de gestão coerentes e eficazes. Como afirma Schein (2017), quando não há clareza ou consenso sobre os valores dos colaboradores, a cultura organizacional torna-se fragmentada e perde sua capacidade de orientar comportamentos e estratégias.

7355

Os desafios relatados pelos gestores nas respostas abertas reforçam essa percepção. Ambos reconhecem dificuldades em integrar os jovens, seja pela rigidez de processos internos, seja pela falta de compreensão dos jovens sobre o significado do trabalho. Além disso, sugerem que a atração e retenção poderiam ser fortalecidas com maior abertura para ideias, estímulo à diversidade e criação de ambientes mais flexíveis e participativos, aspectos amplamente defendidos pela literatura como essenciais para engajar a Geração Z.

De modo geral, os resultados demonstram que as organizações possuem elementos favoráveis, como propósito claro, estímulo à criatividade e investimentos em aprendizado. No entanto, enfrentam dificuldades estruturais que comprometem a permanência e o engajamento dos jovens, especialmente relacionadas à remuneração, feedback, comunicação e visibilidade de crescimento. Esses achados reforçam a necessidade de revisão das práticas de gestão, desenvolvimento de lideranças mais alinhadas às expectativas contemporâneas e criação de estratégias consistentes que considerem, de forma integrada, os valores e necessidades da Geração Z.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente Trabalho de Conclusão de Curso teve como objetivo compreender os fatores que influenciam a permanência, o engajamento e a integração dos jovens da Geração Z no ambiente organizacional, analisando suas percepções sobre cultura organizacional, propósito, liderança, remuneração e convivência intergeracional. A partir dos dados obtidos por meio dos dois questionários aplicados, um direcionado aos jovens da Geração Z e outro aos gestores, foi possível identificar convergências, contradições e lacunas que refletem as dinâmicas atuais do mercado de trabalho.

Os resultados evidenciam que as organizações analisadas apresentam pontos positivos, como o reconhecimento do propósito institucional, a valorização da criatividade e a oferta de aprendizado contínuo. Esses elementos encontram respaldo na literatura contemporânea, que aponta a busca por significado e autonomia como características centrais da Geração Z. Do ponto de vista cultural, tais aspectos revelam que a empresa possui potencial para construir um ambiente alinhado às expectativas dos jovens profissionais.

Entretanto, o estudo também revelou desafios significativos que impactam diretamente o engajamento e a retenção desses colaboradores. A percepção de injustiça salarial foi um dos fatores mais críticos, sendo apontada pela maioria como inadequada em relação às responsabilidades assumidas. Essa percepção negativa influencia diretamente a motivação para permanecer na empresa, demonstrando coerência com teorias organizacionais clássicas como a Teoria da Equidade, de Adams. Além disso, a ausência de práticas efetivas de feedback, comunicação contínua e diretrizes claras de crescimento reforça o distanciamento entre o que os jovens esperam e o que vivenciam no ambiente de trabalho.

Outro aspecto relevante identificado foi o desalinhamento entre as percepções dos gestores sobre os valores e prioridades da Geração Z. Enquanto um grupo reconhece a importância do propósito, bem-estar e desenvolvimento, outro acredita que a geração se motiva principalmente por fatores financeiros. Essa divergência revela uma fragmentação interna que dificulta a implementação de políticas de gestão consistentes e sensíveis às especificidades geracionais.

Diante desse cenário, o estudo demonstrou que a integração intergeracional e a retenção da Geração Z dependem não apenas de iniciativas isoladas, mas de uma revisão estrutural das práticas de liderança, comunicação e reconhecimento. A construção de um ambiente organizacional que atenda às necessidades dessa geração implica o desenvolvimento de

lideranças mais participativas, abertas ao diálogo e comprometidas com políticas de desenvolvimento contínuo, remuneração justa e clareza nas oportunidades de crescimento.

Contudo, os achados apresentados contribuem de forma significativa para a compreensão das demandas da Geração Z e para o aprimoramento de estratégias de gestão que promovam um ambiente de trabalho mais integrado, inclusivo e motivador.

Espera-se que esta pesquisa sirva de base para reflexões futuras e inspire organizações e gestores a repensar práticas e modelos de gestão à luz das transformações socioculturais contemporâneas. A valorização da diversidade geracional, aliada a práticas de liderança transparentes e humanizadas, representa um caminho promissor para a construção de ambientes de trabalho capazes de engajar e reter talentos em um mercado em constante evolução.

## REFERÊNCIAS

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. **Career Development International**, v. 13, n. 3, p. 209–223, 2008. Disponível em: [https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles\\_arnold\\_bakker\\_164.pdf](https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_164.pdf). Acesso em: 20 nov. 2025.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 7357

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

COSTA, M.; SOUZA, F. Jovens no trabalho: expectativas e desafios da Geração Z. **Revista Brasileira de Gestão de Pessoas**, v. 24, n. 2, 2020.

DALBOSCO, R. **Futuro do trabalho e Geração Z: sua empresa está preparada?** LinkedIn, 2023. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/futuro-do-trabalho-e-gera%C3%A7%C3%A3o-z-sua-empresa-est%C3%A1-ricardo-dalbosco-pehyf>. Acesso em: 20 nov. 2025.

DELOITTE. **Gen Z and Millennial Survey**. Deloitte Global, 2023. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/genzmillennialsurvey.html>.

DRUCKER, P. F. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, H.; BORTOLOTTI, S. L. Diversidade etária nas organizações: oportunidades e desafios da convivência intergeracional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 5, p. 362–377, 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Nandini-Borah/post/Can\\_anyone\\_recommend\\_research\\_papers\\_on\\_Employee\\_Engagement/attachment/59d61ddb79197b807797b214/AS%3A273741643223043%401442276501082/download/Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Nandini-Borah/post/Can_anyone_recommend_research_papers_on_Employee_Engagement/attachment/59d61ddb79197b807797b214/AS%3A273741643223043%401442276501082/download/Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement.pdf). Acesso em: 20 nov. 2025.

LIMA, F. R. **Responsabilidade social e sustentabilidade nas novas gerações: impactos na gestão de pessoas**. São Paulo: Editora FGV, 2021.

LIMA, R. S.; COSTA, M. A. Gerações no ambiente de trabalho: um estudo sobre conflitos e expectativas. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 20, n. 1, p. 45-58, 2020.

OLIVEIRA, A. P.; SOUZA, F. C. Retenção de jovens talentos e cultura organizacional: desafios da geração Z no ambiente corporativo. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 11, n. 2, p. 188-205, 2022.

OLIVEIRA, W. M. Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em Instituições de Ensino Superior. **Revista Ciências da Administração**, v. 2, n. 1, 1996. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/000746113>. Acesso em: 20 nov. 2025.

PARKER, C. P. et al. The role of organizational climate in work-group psychological safety and performance. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 91, n. 2, p. 37-71, 2003.

PRZYBYSZ, R.; REIS, T. L. Geração Z e os seus impactos na cultura organizacional. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 19, n. 1, p. 1-20, jan./abr. 2021. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/335853578>. Acesso em: 20 nov. 2025.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SILVA, F. J.; MENDES, T. A. Geração Z nas organizações: comportamentos, valores e desafios de gestão. **Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, v. 21, n. 3, p. 701-713, 2021.

SILVA, M. C.; DUTRA, J. S. As novas gerações e o futuro do trabalho: impactos na gestão de pessoas. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 13, n. 2, p. 285-302, abr./jun. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/43753>.

SILVA, M.; DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas e novas gerações: o desafio da geração Z**. São Paulo: Atlas, 2021.

TAPSCOTT, D. (2009). **Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World**.

TWENGE, J. M. **iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy – and Completely Unprepared for Adulthood**. New York: Atria Books, 2017.