

---

**Faculdade de Tecnologia de Araras – Antonio Brambilla**  
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

**DANIELLE FERNANDA ROCHA DE MORAIS**

**MELCA CRISTINA PINHEIRO RIBEIRO DE BRITTO SOUZA**

**AS MOTIVAÇÕES DA GERAÇÃO Z NO AMBIENTE CORPORATIVO**

**ARARAS-SP**  
**2023**

**DANIELLE FERNANDA ROCHA DE MORAIS**

**MELCA CRISTINA PINHEIRO RIBEIRO DE BRITTO SOUZA**

**AS MOTIVAÇÕES DA GERAÇÃO Z NO AMBIENTE CORPORATIVO**

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial, à Faculdade de Tecnologia de Araras - Antonio Brambilla sob a orientação do(a) Professor(a) Orientador(a) Gisela Consolmagno Pelegrini

Área de concentração: Gestão de Pessoas

ARARAS-SP

2023

**DANIELLE FERNANDA ROCHA DE MORAIS**

**MELCA CRISTINA PINHEIRO RIBEIRO DE BRITTO SOUZA**

**AS MOTIVAÇÕES DA GERAÇÃO Z NO AMBIENTE CORPORATIVO**

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial, à Faculdade de Tecnologia de Araras - Antonio Brambilla sob a orientação do(a) Professor(a) Orientador(a) Gisela Consolmagno Pelegrini

Área de concentração: Gestão de Pessoas

**APROVADO EM :** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

---

**Título e nome do elemento da banca examinadora**

**data**

---

**Título e nome do elemento da banca examinadora**

**data**

---

**Título e nome do elemento da banca examinadora**

**data**

# AS MOTIVAÇÕES DA GERAÇÃO Z NO AMBIENTE CORPORATIVO

Gisela Consolmagno Pelegrini<sup>1</sup>  
Danielle Fernanda Rocha De Morais<sup>2</sup>  
Melca Cristina Pinheiro Ribeiro De Britto Souza<sup>3</sup>

## RESUMO:

A Geração Z é uma força no mercado de trabalho atual, formada por jovens com valores e expectativas únicas de trabalho e carreira. O objetivo deste estudo é analisar a geração Z no mercado de trabalho e entender o que os impulsionam e motivam nas organizações em comparação com as gerações anteriores. Informar esse fator de motivação é fundamental para entender as mudanças relevantes que estão ocorrendo na organização. Para obter os resultados, foi utilizado a revisão de literatura e uma pesquisa por questionário, que obteve 102 respostas totais, sendo utilizadas 83 sendo estas que validam o trabalho e mostrou semelhanças com a Geração Y e dificuldade de trabalho com as diferentes faixas etárias. Os resultados confirmaram que a geração estudada levou em consideração suas preferências em relação a salário, benefícios, ambiente de trabalho, oportunidades de crescimento e desenvolvimento, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, entre outros fatores relevantes. Identificaram-se algumas particularidades da Geração Z em relação às anteriores.

**Palavras-chave:** Gerações; Geração Z, Motivação; Empresa.

## ABSTRACT

Generation Z is a force in today's job market, made up of young people with unique values and expectations of work and career. The purpose of this study is to analyze Generation Z in the job market and understand what drove and motivated them in organizations compared to previous generations. Informing this motivating factor is essential to understand the relevant changes that are taking place in the organization. To obtain the results, a literature review and an obedience survey were used, which obtained 102 total responses, with 83 being used, which validated the work and showed similarities with Generation Y and difficulty working with different age groups. The results confirm that the experienced generation took into account their influences in relation to salary, benefits, work environment, opportunities for growth and development, balance between personal and professional life, among other relevant factors. Some particularities of Generation Z were identified in relation to the previous ones.

Key- words: Generations; Generation Z, Motivation; Company

---

<sup>1</sup> Docente na Faculdade de Tecnologia de Araras.gisela.pelegrini@fatec.sp.gov.br

<sup>2</sup> Graduanda em Gestão Empresarial na Faculdade de Tecnologia de Araras.danielle.morais@fatec.sp.gov.br

<sup>3</sup> Graduanda em Gestão Empresarial na Faculdade de Tecnologia de Araras.melca.souza@fatec.sp.gov.br

## 1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças, adaptações, inovações tecnológicas e transformações estimuladas pela globalização influenciam, explicitamente, as relações sociais, principalmente, das pessoas da geração Z nascidos a partir de 1998 até a data atual, sendo esta a primeira, verdadeiramente, global (KHOURY, 2019). Diferentemente da geração Y que precisou se desenvolver juntamente com as mudanças tecnológica, a Z nasceu imersa na tecnologia, possuem informações instantâneas sobre diversos assuntos de qualquer lugar do mundo, estando sempre atentos às mudanças e novidades, alcançando novas oportunidades com facilidade e rapidez. Deste modo observa-se que as gerações são frutos das circunstâncias e fatos históricos que instigam e ativam os valores, e a forma como veem o mundo.

A geração Z, está ingressando no mercado de trabalho, fazendo com que as organizações tenham a preocupação de integrar este grupo de colaboradores com as demais. Para Oliveira (2011 apud BAIERLE, BAVARESCO, SMANEOTO e FABRICIO, 2016) o mercado de trabalho atual recepciona um encontro de gerações, podendo ser diferenciadas pelos momentos políticos sociais, econômicos e culturais vivenciados por elas.

Para Grubb (2018), perceber os valores, as motivações, as forças, as fraquezas e os objetivos da carreira de cada geração, pode ajudá-los a contribuir para o crescimento da empresa. Compreender a melhor forma de administrar as relações e o convívio entre elas nas organizações são de extrema importância.

O ambiente empresarial traz intervenção direta na vida social e econômica do indivíduo, onde a atividade exercida toma o seu espaço sendo quesito de grande importância em suas vidas. Para Zanelli, Borges e Bastos, (2014) o trabalho é suporte para a sociedade e para as pessoas, o que reflete na vida social.

Na perspectiva acadêmica, encontram-se alguns estudos e pesquisas em torno da geração Z, porém, tomando como base as produções literárias e científicas dedicadas às gerações anteriores pode-se dizer que são poucas. Nesse quesito é possível identificar fatores que motivam a geração Z a desenvolver melhorias na execução do serviço prestados por eles, uma vez que serão abordadas as características e motivações do novo nicho que fará parte produtiva da organização e do sistema econômico. Sendo assim foram levantadas algumas questões como: quais as motivações da geração Z? E pensando no quesito particularidades de cada geração, quais fatores podem contribuir para que se sintam motivados e integrados com as demais gerações nas instituições?

Levando em conta as informações, buscou-se compreender as características das gerações atuantes no mercado, levantando as informações e as motivações da geração Z e as dificuldades das organizações na retenção destes talentos, com base no levantamento bibliográfico, esta pesquisa pressupõe algumas hipóteses, conforme estabelecidas abaixo:

1. A geração Z se motiva de forma diferente.
2. A geração Z tem percepções diferentes dos tipos de condições de trabalho e benefícios.

Para D'Elia; Amorim; Sita (2021) esta geração sempre esteve em contato com toda a tecnologia possível, manifesta adversidade em trabalhar em equipe, preferindo trabalhar sozinho, são críticos, precoces e dinâmicos

Esta pesquisa tem como objetivo abordar as motivações da geração Z nas organizações e identificar quais os elementos motivam e envolvem estas pessoas a quererem estar na corporação. Descrevendo as definições, características das gerações Millennials e Z e o perfil delas no ambiente de trabalho. Apresentar os motivos que atraem as pessoas da geração Z, para ingressarem e permanecerem em uma organização, distinguir e comparar as motivações entre as gerações pesquisadas. Dorsey e Villa (2021), afirma que a geração Z, está transformando a maneira como as organizações devem recrutar, pagar os colaboradores, oferecer opções de agendamento por meios de várias plataformas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para Grubb (2018) a geração Z foi a primeira a estar conectada, se desenvolvendo com ampla facilidade na tecnologia e está ligada até hoje, tendo informações de forma instantânea. São pessoas que aprenderam a se comunicar e se relacionar pelas redes sociais e aplicativos de jogos, esse impacto começou desde o recém-nascido, com os brinquedos modernos e interativos e vem sendo explorado na atualidade.

A utilização de aparelhos eletrônicos da mesma forma que facilita também traz dependência, utilizado com maior frequência no ambiente de trabalho e no âmbito social, os *smartphones* podem afetar a comunicação e a conexão entre setores e as informações que poderiam ser rápidas se tornam falhas por conta da dependência e uso excessivo.

De acordo com Dorsey e Villa, (2021, p. 64)

a geração Z tem uma dependência sem precedentes da tecnologia, e desde muito jovem: 31% se sentem desconfortáveis em ficar longe do celular por minutos ou menos! E 14%

dizem que não podem ficar longe dos celulares nunca. Indo mais fundo, 26% dos meninos e 33% das meninas da geração Z passam dez horas ou mais por dia no celular. E 65% da geração Z usam os celulares depois da meia noite pelo menos algumas vezes por semana. Destes, 29% dizem que ficam no celular depois da meia-noite todas as noites!

Em contrapartida, a geração Y ou milênio, nascida entre 1980 e início de 1990, foi a primeira a ter acesso à tecnologia e suas facilidades Grubb (2018), tendo que buscar conhecimento para dominá-las.

## 2.1 AS GERAÇÕES E SUAS RELAÇÕES NO AMBIENTE CORPORATIVO

Pode-se encontrar vários significados para a palavra geração, segundo o dicionário *online* de português quer dizer “espaço de tempo que separa cada grau de filiação: cada século compreende cerca de três gerações”.

Para Dorsey e Villa (2021) geração pode ser definida como um grupo de pessoas nascidas em um mesmo período, que são influenciadas por acontecimentos históricos, tecnológicos, sociais e culturais. Tolbize (2008), completa que as gerações são grupos reconhecíveis, que tem em comum o ano de nascimento, idade, localização e significativos eventos ao decorrer de sua vivência em estágios críticos de seu desenvolvimento, e por este motivo Barros (2006) faz a associação ao termo geração do pós-guerra, da televisão, de 68, onde as vivências de determinados eventos definem trajetórias passadas e futuras.

Já para Oliveira (2014), a geração não é definida apenas pela idade, envolve as experiências vivenciadas pelos indivíduos que coabitam em um determinado período e com o decorrer dos anos marcham ao encontro de outras, havendo a possibilidade de várias delas estarem dividindo o mesmo espaço na sociedade e no trabalho. Por isso é preciso entender que a cada geração que chega há uma busca pelo destaque nas escolhas pessoais e profissionais, que dividem os grupos e trazem atritos e dificuldades para os relacionamentos.

Atualmente existem quatro gerações no mercado de trabalho, sendo elas: a geração *Baby boomers*, X, Y, e a Z.

A geração *Baby boomers*, são compostas por pessoas que nasceram entre os anos de 1945 e 1964 (GRUBB, 2018). No ambiente de trabalho tem como atributos a busca por empregos fixo e estáveis, não veem problemas em desempenharem a mesma função por muito tempo, desde que sejam reconhecidos e recompensados. Grande parte dos *Baby boomers*, ocupam posições de lideranças ou gerências nas corporações, devido ao tempo que estão no mercado, chocam-se de forma direta com as gerações mais novas.

A geração X, são as pessoas nascidas entre os anos de 1965 e 1978 (GRUBB, 2018), com ela começou o processo de informatização do mercado, sendo a primeira a usar a tecnologia, mas foi necessária adaptação para o domínio destes novos recursos. Eles têm como característica a busca pelo equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, sem deixar de valorizar a estabilidade financeira e a segurança profissional, são ativos, proativos, independentes e seguem uma hierarquia mais flexível.

Já a geração Y, nascidos entre 1980 e 1990, destaca Grubb (2018), têm familiaridade com a tecnologia, visa o sucesso pessoal e a proteção aos valores sociais e no âmbito profissional são informais, por ser autossuficiente conseguem resolver as situações, são flexíveis e não necessitam de tanto auxílio da hierarquia, tem capacidade de multitarefas, são imediatistas e dispersos, isso devido ao rápido acesso às informações que a tecnologia os proporcionou.

A mais nova geração é a Z, a letra Z vem do verbo *zapear*, que segundo o dicionário *online* de português significa mudança rápida e consecutiva. Por serem práticos não gostam de esperar e evitam até mesmo assistir aos intervalos comerciais de canais de televisão.

Baseado em D'Elia, Amorim e Sita (2021), a geração Z, são representada por pessoas nascidas a partir do ano de 1998 a data atual, sempre estiveram em contato com tecnologia, são imediatistas, não se prendem a hierarquia, trata o supervisor como igual e têm dificuldades de trabalhar em equipe. Para eles o trabalho profissional deve se adequar a sua vida pessoal, além dos ideais da empresa serem semelhantes aos seus.

### **3 PARTICULARIDADES E PERFIL DA GERAÇÃO Z**

Para Grubb (2018) embora estejam em eras diferentes, as particularidades da geração Z se assemelham às da Y. A geração Z já nasceu imersa na tecnologia e a Y teve sua introdução ao longo da sua adolescência, adaptando-se às inovações.

*Notebooks*, televisores, *smartphones*, vídeo *games* e *internet* estão presentes desde sempre na vida desta geração, e seria impossível se imaginar em um ambiente sem este arsenal tecnológico. Buscam conhecimentos na *internet* de forma rápida, são impacientes, individualistas, autocentrados, inteligentes, multitarefas e imediatistas, possuem grande capacidade de aprendizado por meio da tecnologia. (D'ELIA, AMORIM E SITA, 2021).

Com o surgimento das redes sociais a linguagem e a forma de se expressar foi modificada e atualmente o contato físico das relações familiares e profissionais vem sendo deixado de lado e as conversas são por meios eletrônicos.

As pessoas da geração Z tem ultra conexão com a tecnologia, quanto as escolhas de marcas são mais conscientes e seletivas, preferem autorrealização a ter bons salários, são mais tolerantes, sendo a rapidez é sua característica principal, são multitarefa e tem rápida absorção e seleção de informações importantes. (ROSOLEN, 2022).

Aprofundando um pouco mais sobre geração Z, Tapscott 2009, p.73 - 96) usa oito normas para a sua caracterização, conforme apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Caracterização da geração Z

Liberdade	Escolher onde, como e quando trabalhar, de ter experiências novas. “Os jovens insistem na liberdade de escolha”
Customização	Buscar a personalização de tudo no cotidiano sendo em produtos ou experiências, customização da mídia e do ambiente corporativo reprimindo a uniformização de cargos e tarefas. “Obter algo e personalizá-lo para torná-lo deles”
Escrutínio	Investigar, é natural esta geração checar as informações. “Confie, mas verifique” seria um lema adequado para a juventude de hoje”
Integridade	Sinônimo de lealdade e transparência. “Geração Internet se preocupam com a integridade - sendo honestos, atenciosos, transparentes e cumpridores de seus compromissos. Esta é também uma geração com profunda tolerância”.
Colaboração	Especialmente através das tecnologias digitais, pois a internet oferece diversas maneiras para ajudar. “Os jovens da geração internet são colaboradores naturais”.
Entretenimento	Está ligado em todas as experiências vivenciadas, a começar pelo trabalho, “a geração internet acredita que deve gostar do que faz para viver”.
Velocidade	Familiarizados com respostas rapidamente a geração Z está habituado à velocidade, esperam que suas mensagens sejam respondidas instantaneamente, que sua compra seja entregue rapidamente, é um ambiente imediatista que gera ansiedade. No âmbito corporativo, “Muitos integrantes da geração internet gostariam que suas carreiras progredissem com a mesma velocidade do resto de suas vidas”
Inovação	É constante para esta geração, que “foi criada em uma cultura de invenção. A inovação acontece em tempo real”.

Fonte: Autoria própria, adaptado de Tapscott (2009, p. 73-96).

Sob outra dimensão Jones (2012) tem a visão que a geração Z, tem a capacidade de concentração reduzida e dificuldade de conectar-se as formas tradicionais como livros. Rosolen (2022) completa que devido a competência de multitarefa e adaptação em relação as gerações anteriores, faz com que esta, tenha característica potencialmente negativa como a falta de profundidade e falta de criação de vínculos duradouros.

### 3.1 GERAÇÃO Z, MOTIVAÇÕES, INCENTIVOS E ATRAÇÕES.

Chiavenato (2004 p.99) diz que “motivação é o impulso de exercer esforço para o alcance de objetivos organizacionais desde que também tenha condição de satisfazer alguma necessidade individual”, ela funciona como o desfecho da interatividade entre o indivíduo e a situação vivenciada, podendo ter o seu nível variado ao longo do tempo, dentro da mesma pessoa ou de pessoa para pessoa. (CHIAVENATO, 2005).

Para Langhi (2017) a motivação é primordial para a execução de qualquer atividade humana, tendo referência direta ao comportamento causado por uma necessidade e dirigida aos seus próprios objetivo. Assim esse comportamento pode na sua concepção, satisfazer de alguma forma suas necessidades, que uma vez satisfeita, vem outra necessidade a ser suprida.

A motivação pode ser intrínseca, vindo de dentro do indivíduo, ou associada ao trabalho em encontrar prazer no que se faz, sem focar em recompensa, podendo também ser extrínseca que é fazer o trabalho com foco em recompensas e intensivos externos, como bônus. (PMBOK® GUIDE, 2021). Ainda que a ela seja intrínseca e imperativa ao indivíduo, desenvolver possibilidades para o afloramento nesta tem sido comum. Neste cenário a teoria da motivação aqui utilizada é a da hierarquia das necessidades humanas de Maslow (1954) e a dos dois fatores de Herzberg (1964).

A teoria dos dois fatores de Herzberg também chamada de higiênico e motivacionais, explica a conduta das pessoas em situação de trabalho. Para ele existem dois fatores que orientam o comportamento dos trabalhadores, conforme figura 1. (CHIAVENATO, 2001, p.117).

Figura 1: A satisfação e não satisfação das necessidades humanas básicas



Fonte: Chiavenato (2001, p.117).

Os fatores higiênicos ou fatores extrínsecos, são condições externas que cercam as pessoas, tem relação com o ambiente e as condições no trabalho, estando fora do controle dos trabalhadores, pois as condições são adotadas e controladas pela empresa. Para Herzberg os fatores higiênicos são profiláticos e a sua utilização apenas evita a insatisfação.

Os fatores motivacionais ou fatores intrínsecos resultam do conteúdo do cargo e está no controle do colaborador, pois tem total relação com aquilo que ele executa e desempenha, seus efeitos sobre o trabalhador são profundos e estáveis, pois, provocam a sua satisfação e motivação. (CHIAVENATO, 2001). Os principais fatores motivacionais e higiênicos estão apresentados no quadro 2.

Quadro 2 - Principais fatores motivacionais e higiênicos

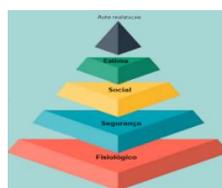
<i>FATORES HIGIÊNICOS (EXTRÍNSECOS)</i>	<i>FATORES MOTIVACIONAIS (INTRÍNSECOS)</i>
<b>Contexto ao ambiente do trabalho</b>	<b>Conteúdo do cargo</b>
✚ Salários \ Benefícios sociais	✚ Crescimento individual
✚ Supervisão recebida dos superiores	✚ Reconhecimento profissional
✚ Condições física ambientais do trabalho	✚ Auto-realização
✚ Políticas e diretrizes da empresa	✚ Conquistas
✚ Relações interpessoais	✚ Responsabilidades
✚ Regulamento interno	✚ Trabalho em si

Fonte: Autoria própria, Chiavenato (2001).

Herzberg (1986), (apud SANTOS, OLIVO e PETRY, 2019) menciona que, somente as necessidades que constituem os níveis de estima e autorrealização de Maslow (1970), convém de fontes diretas de motivação. Neste contexto, Maslow estabeleceu a teoria da hierarquia das necessidades. Segundo Maslow dentro de cada ser humano tem uma hierarquia de cinco categorias de necessidades, onde à medida que cada uma delas é sanada a próxima se torna prioridade, conforme apresentadas a figura 2.

Figura 2 – Hierarquia das necessidades, de Maslow.

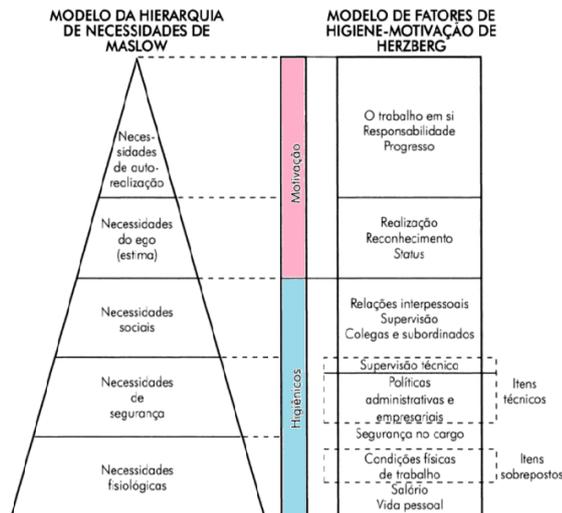


Fonte: Robbins (2005, p. 151).

As necessidades acima apresentadas em forma de pirâmide, são separadas em patamares de nível baixo sendo satisfeitas quase sempre externamente. Nele estão as necessidades fisiológicas (fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo) e a de segurança (e proteção contra danos físicos e emocionais), já no nível alto são satisfeitas internamente, nele estão as necessidades social (afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo), estima (fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção) e auto realização (crescimento, alcance do seu próprio potencial e autodesenvolvimento). (ROBBINS, 2005).

As teorias de motivação de Maslow e Herzberg tem pontos de aquiescência, conforme representada na figura 3.

Figura 3 – Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg.



Fonte: Chiavenato (2004, p. 270).

Os fatores higiênicos de Herzberg se aproximam das necessidades primárias de Maslow, enquanto os fatores motivacionais têm relação as necessidades secundárias. (CHIAVENATO, 2001).

Observa-se que a condição de motivação pode ser diferente no indivíduo ou de acordo com a experiência vivenciada. No estudo realizado por Maurer (2013), os fatores que motivam a geração Z, refere-se à qualidade de vida, ser útil, contribuir para com a empresa, sociedade e para o mundo, gerar mudanças, aprender, inovar sempre, são atributos expectáveis para eles no ambiente institucional. Arbache e Dutra (2018) completam que estes colaboradores não gostam de estruturas formais e horários inflexíveis e não tem tanta motivação por dinheiro.

A pesquisa “Carreira dos sonhos 2022 – Brasil” realizada pela empresa Cia de Talentos Insights (2022), traz algumas razões pelas quais os jovens, procuram organizações em que têm pretensão de trabalhar. O desenvolvimento profissional que as empresas propiciam aos jovens é o requisito mais importante, seguido por fazer o que gosta, a boa imagem da empresa, segmento de atuação e por última inovação. A pesquisa indicou que os jovens valorizam: apoio ao crescimento profissional sentindo-se parte da empresa; o bem-estar e qualidade de vida; as atividades desenvolvidas e as responsabilidades; as equipes, gestores e colegas de trabalho; a reputação, propósito e cultura da organização; a segurança financeira proporcionada e o formato do trabalho: presencial, híbrido ou home office.

A atração refere-se ao recrutamento e contratação de candidatos com competências e habilidades para o desenvolvimento de determinada atividade, enquanto a retenção exige conjuntos de cuidados importantes, com a saúde, segurança, bem-estar na empresa, relacionamento com os empregadores, visando a retenção destes talentos. A motivação está fortemente ligada a estes conceitos, pois o esforço, para a construção de um clima organizacional saudável, agradável, autêntico e atraente, faz com que os colaboradores se sintam bem e satisfeitos com o papel que desenvolvem na empresa e o estão recebendo em troca, motivando-os a empresa consegue retê-los e mantê-los. (CHIAVENATO, 2014).

A geração Z, diferente das anteriores, não abraça a organização, pelo contrário deixam as empresas a qualquer momento, ao encontrarem condições que tragam mais identificação ao seu jeito. De Oliveira, et al. (2019). As instituições precisam estar preparadas, o modelo de desenvolvimento de colaboradores praticado atualmente de recrutar, treinar, supervisionar e reter está desatualizado, sendo o mais apropriado para esta geração o modelo de iniciar, engajar, colaborar e desenvolver, diminuindo as discrepâncias entre os valores pessoais e os organizacionais, gerando maior reciprocidade do relacionamento. (TAPSCOOT, 2010).

Esta geração, chega com muitas inspirações e querem espaço para colocá-las em prática, por isso buscam organizações que tenha maior identificação pessoal. De Oliveira, et al. (2019). Rezende (2022) complementa que eles buscam ambientes empresariais com um perfil semelhante ao seu pessoal com interatividade, fluidez e autonomia aliadas à tecnologia, além de não aceitarem muito bem o modelo de autoridade vertical, pois a autonomia é valiosa para esta geração. Para a atração deles ao mercado de trabalho, há uma necessidade de reformulação nos padrões de seleção e recrutamento, plano de carreira, nível salarial.

Depois de expor a fundamentação teórica, torna-se necessário a apresentação da abordagem metodológica utilizada na pesquisa.

## 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa aplicada é classificada, no primeiro momento, como pesquisa de campo que segundo Gil (2008) busca o aprofundamento nas questões propostas, através da observação direta das atividades de um grupo específico ressaltando as interações entre os seus componentes. Deste modo utiliza-se mais técnicas de observação do que de interrogação.

A abordagem definida para pesquisa é a metodologia quantitativa, que tem a preocupação em exibir as conclusões, sendo contável, ou seja, a informação é gerada a partir de números para classificá-los e analisá-los, de um determinado grupo, podendo ser agrupada em tabelas ou gráficos, possibilitando a análise de forma a quantificar os resultados obtidos. De acordo com Minayo & Sanches (1993), a pesquisa quantitativa opera em vários níveis de realidade e se esforça para descobrir dados, indicadores e padrões. A avaliação será através da técnica de Bardin (2011), de modo a agrupar e dividir os grupos de respostas de acordo com a intercorrência de termos e temas abordados pelos respondentes.

A coleta de dados foi realizada com pesquisa de campo, com perguntas objetivas, distribuídas de forma *online* no período de 02 de março a 20 de abril de 2023, por meio de questionário elaborado no *Google Forms*, gerado *link* da própria plataforma e compartilhado para contatos pessoais, empresariais e na Fatec-Araras pelo *WhatsApp*, *Facebook*, *LinkedIn* e *Instagram*. Foi informando ao participante da confidencialidade das informações, através do Termo de Consentimento Livre (TLC), e a participação na pesquisa se daria mediante ao aceite do termo.

O questionário foi desenvolvido na busca da percepção dos respondentes sobre a motivação dentro das organizações. O grupo analisado consiste em pessoas da geração Z nascidos entre 1997 a 2010, que estejam atuantes no mercado de trabalho.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados adquiridos representam uma amostragem da população total da geração Z, configurando a opinião pública deste grupo de pesquisado, sendo apresentados os fatores que os motivam no ambiente corporativo.

Para a coleta de dados o questionário ficou em aberto durante 49 dias, composto por nove perguntas fechadas, obtendo 102 respostas: 4 da geração *Baby Boomers*, 12 da X, 42 da Y, nenhum da Alfa e 44 da Geração Z, conforme quadro 3.

Quadro 3 - Gênero

Geração	Nascidos em	Gênero			Total de respondentes / geração	%
		Feminino	Masculino	Não informado		
Baby Boomers	1946 a 1964	2	2		4	4%
X	1965 a 1980	7	5		12	12%
Y ou Millennials	1981 a 1996	31	11		42	41%
Z	1997 a 2010	32	11	1	44	43%
Somatório dos participantes de todas as gerações					102	100%

Fonte: Autoria própria, 2023.

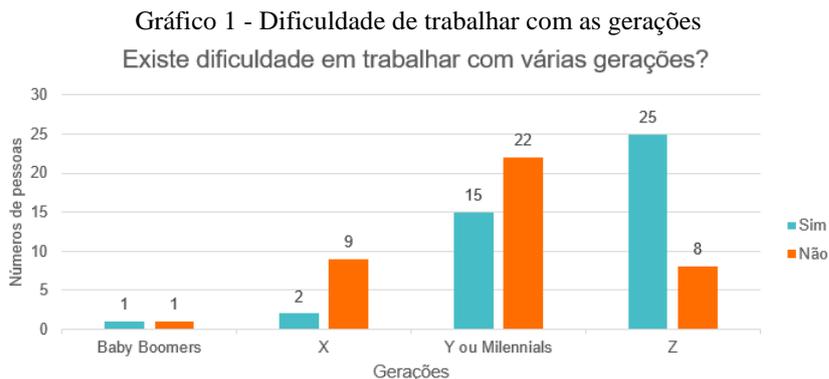
A maior parte dos respondentes corresponde ao sexo feminino. Em relação ao grau de instrução, observou-se que dos participantes geração *Baby Boomers* e da Z, somente 1 participante de cada, possui graduação completa, da Y, 11 e nenhum da X, conforme quadro 4.

Quadro 4 - Grau de Instrução

Geração	Grau de instrução						Inserido no mercado de trabalho		% de pessoas trabalhando
	Ensino médio incompleto	Ensino médio completo	Graduação incompleta	Graduação completa	Pós-Graduação incompleta	Pós-Graduação	Sim	Não	
Baby Boomers	-	3	-	1	-	-	2	2	50%
X	-	12	-	-	-	-	11	1	92%
Y	4	6	7	11	2	12	37	5	88%
Z	3	24	15	1	-	1	33	11	75%

Fonte: Autoria própria, 2023.

Quanto à inclusão no mercado de trabalho, é perceptível que todas as idades estão presentes, chegando ao total de 83 empregados, sendo que destes, 33 pessoas são da geração Z, público-alvo do estudo. Para validar o trabalho, todas as demais respostas terão como base a *persona*, ou seja, pessoas que são da geração Z e que estão ingressadas nas organizações, em comparativo com demais que também estão atuantes. E quando perguntados se existe dificuldade de trabalhar junto com outras gerações, observa-se que todas se sentem impactadas, mas é mais perceptível o desconforto da Z, conforme representado no gráfico 1.



Fonte: Autoria própria 2023.

A geração que demonstrou menor dificuldade foi a *Baby Boomers*, embora tenha sido obtida poucas respostas deste público. Os pesquisados foram indagados quanto ao grau de concordância sobre a permanência ideal na função executada, sendo elaborado três quadros, onde poderiam concordar e discordar, parcialmente e totalmente ou permanecer neutro, nas perspectivas sobre programas de cargos e salários, quanto a promoção normal e acelerada e permanência no mesmo cargo.

No quadro 5, observa-se que na geração Z, 18 dos respondentes concordam totalmente com a promoção de cargos e salários e 8 concordam parcialmente, enquanto 1 discorda.

Quadro 5 - Promoção de cargos e Salários

Programas de promoção de cargos e salários	Baby Boomers	X	Y ou Millennials	Z	%
Concordo	1	4	4	4	16%
Concordo parcialmente	-	4	13	8	30%
Concordo totalmente	-	1	19	18	46%
Discordo	-	-	-	1	1%
Discordo parcialmente	1	1	-	-	2%
Discordo totalmente	-	-	-	-	0%
Neutro	-	1	1	2	5%
<b>Total de participantes</b>	<b>83</b>				<b>100%</b>

Fonte: Autoria própria, 2023.

Na visão geral, a maioria dos entrevistados concordam com a promoção de cargos e salários o que corresponde a 77% das respostas, já em relação a ascensão acelerada, as pessoas buscam o crescimento rápido, sendo que na geração Z, 28 dizem que concordam totalmente com esta pergunta, conforme visto no quadro 6.

Quadro 6 - Promoção de cargos e salários acelerados.

Programas acelerados de promoção de cargos e salários	Baby Boomers	X	Y ou Millennials	Z	%
Concordo	2	1	4	2	11%
Concordo parcialmente	-	2	3	2	8%
Concordo totalmente	-	7	29	28	77%
Discordo	-	-	-	-	0%
Discordo parcialmente	-	-	-	1	1%
Discordo totalmente	-	-	-	-	0%
Neutro	-	1	1	-	2%
<b>Total de participantes</b>	<b>83</b>				<b>100%</b>

Fonte: Autoria própria, 2023.

E apenas 2% das pessoas optaram por ficarem neutras, sendo uma da geração X e outra da Y. Perguntados sobre a permanência no mesmo cargo, conforme quadro 7, é notório que às pessoas ficam confusas e muitas discordam.

Quadro 7 - Permanência no mesmo cargo

Prefiro permanecer no mesmo cargo	Baby Boomers	X	Y ou Millennials	Z	%
Concordo	-	2	3	-	6%
Concordo parcialmente	2	2	5	4	16%
Concordo totalmente	-	1	1	2	5%
Discordo	-	2	6	8	19%
Discordo parcialmente	-	3	2	3	10%
Discordo totalmente	-	1	19	11	37%
Neutro	-	-	1	5	7%
<b>Total de participantes</b>	<b>83</b>				<b>100%</b>

Fonte: Autoria própria, 2023.

Os participantes foram indagados quanto ao grau de concordância sobre a permanência ideal em uma organização, sendo elaborado um quadro, onde poderiam concordar e discordar, parcialmente e totalmente ou permanecer neutro, nas perspectivas sobre permanecer por poucos ou vários anos em uma empresa, a permanecer em uma empresa por anos e fazer carreira e a busca por novos desafios externos, como mostra o quadro 8.

Quadro 8 - Tempo ideal de permanência em uma empresa

<b>Prefiro permanecer em uma empresa por poucos anos</b>	<b>Baby Boomers</b>	<b>X</b>	<b>Y ou Millennials</b>	<b>Z</b>	<b>%</b>
Concordo			4		5%
Concordo parcialmente	1	2	7	8	22%
Concordo totalmente				4	5%
Discordo		4	11	5	24%
Discordo parcialmente	1	3	1	5	12%
Discordo totalmente		1	8	3	14%
Neutro		1	6	8	18%
<b>Total de participantes</b>			<b>83</b>		<b>100%</b>
<b>Prefiro permanecer em uma empresa por muitos anos</b>	<b>Baby Boomers</b>	<b>X</b>	<b>Y ou Millennials</b>	<b>Z</b>	<b>%</b>
Concordo	1	4	8	9	27%
Concordo parcialmente	1	3	6	9	23%
Concordo totalmente		2	13	8	28%
Discordo			1	2	4%
Discordo parcialmente		1	1		2%
Discordo totalmente		1	1		2%
Neutro			7	5	14%
<b>Total de participantes</b>			<b>83</b>		<b>100%</b>
<b>Prefiro permanecer em uma empresa e fazer carreira</b>	<b>Baby Boomers</b>	<b>X</b>	<b>Y ou Millennials</b>	<b>Z</b>	<b>%</b>
Concordo	1	4	6	4	18%
Concordo parcialmente		3	4	6	16%
Concordo totalmente	1	3	23	18	54%
Discordo					0%
Discordo parcialmente		1		1	2%
Discordo totalmente					0%
Neutro			4	4	10%
<b>Total de participantes</b>			<b>83</b>		<b>100%</b>
<b>Prefiro buscar novos desafios externos</b>	<b>Baby Boomers</b>	<b>X</b>	<b>Y ou Millennials</b>	<b>Z</b>	<b>%</b>
Concordo		1	11	7	23%
Concordo parcialmente	1	1	13	8	28%
Concordo totalmente		1	1	7	11%
Discordo		2	3	1	7%
Discordo parcialmente		1	1	1	4%
Discordo totalmente		1	4		6%
Neutro	1	4	4	9	22%
<b>Total de participantes</b>			<b>83</b>		<b>100%</b>

Fonte: Fonte: Autoria própria 2023.

Segundo a pesquisa, 51% dos entrevistados discordam sobre a preferência em permanecer por poucos anos em uma empresa, 77 % deles gostariam de permanecer por muitos anos, 88% além de permanecer por anos gostariam de fazer carreira nelas e 61% preferem buscar por novos desafios em outras instituições.

Foi perguntado aos participantes quais fatores eles consideram mais relevantes na escolha da organização para trabalhar. Para isso, foram criados 24 quesitos, nas quais eles poderiam classificar como importante, muito importante, não importante, parcialmente importante e neutro as qualidades.

Segundo a pesquisa, 94%, dos participantes consideram salários atrativos e benefícios importantes ao escolher uma empresa para trabalhar, enquanto apenas 84% levam em consideração o plano de saúde, conforme quadro 9.

Quadro 9 - Características para escolher uma empresa

Salários atrativos	Baby Boomers	X	Y ou Millennials	Z	%
Importante	1	6	15	14	43%
Muito importante	1	5	17	19	51%
Não é importante	-	-	2	-	2%
Parcialmente não importante	-	-	3	-	4%
Neutro	-	-	-	-	0%
<b>Total de participantes</b>	<b>83</b>				100%
Benefícios	Baby Boomers	X	Y ou Millennials	Z	%
Importante	1	6	14	14	42%
Muito importante	1	5	18	19	52%
Não é importante	-	-	1	-	1%
Parcialmente não importante	-	-	4	-	5%
Neutro	-	-	-	-	0%
<b>Total de participantes</b>	<b>83</b>				100%
Convênio de saúde	Baby Boomers	X	Y ou Millennials	Z	%
Importante	1	6	10	15	39%
Muito importante	1	4	19	13	45%
Não é importante			1		1%
Parcialmente não importante			5	1	7%
Neutro		1	2	4	8%
<b>Total de participantes</b>	<b>83</b>				100%

Fonte: Autoria própria 2023.

Entres os que não consideram tais características tem-se uma pequena parcela da geração Y ou *millennials* e Z e 8 % dos respondentes neutros para o convênio de saúde.

Para as características, comunicação transparente, plano de carreira e possibilidade de crescimento, todas as gerações dão importância. Nota-se que a geração Z, necessita ter clareza quanto a possibilidade de crescimento dentro da organização, conforme quadro 9.1

Quadro 9.1 - Características para escolher uma empresa

<b>Ter possibilidade claras de crescimento</b>	<b>Baby Boomers</b>	<b>X</b>	<b>Y ou Millennials</b>	<b>Z</b>	<b>%</b>
Importante	-	3	15	14	39%
Muito importante	2	7	15	19	52%
Não é importante	-	-	2	-	2%
Parcialmente não importante	-	-	5	-	6%
Neutro	-	1	-	-	1%
<b>Total de participantes</b>		<b>83</b>			<b>100%</b>
<b>Plano de carreira</b>	<b>Baby Boomers</b>	<b>X</b>	<b>Y ou Millennials</b>	<b>Z</b>	<b>%</b>
Importante	-	6	17	10	40%
Muito importante	2	5	14	18	47%
Não é importante	-	-	2	1	4%
Parcialmente não importante	-	-	3	-	4%
Neutro	-	-	1	4	6%
<b>Total de participantes</b>		<b>83</b>			<b>100%</b>
<b>Comunicação transparente</b>	<b>Baby Boomers</b>	<b>X</b>	<b>Y ou Millennials</b>	<b>Z</b>	<b>%</b>
Importante	-	6	12	11	35%
Muito importante	2	5	18	21	55%
Não é importante	-	-	2	-	2%
Parcialmente não importante	-	-	4	-	5%
Neutro	-	-	1	1	2%
<b>Total de participantes</b>		<b>83</b>			<b>100%</b>

Fonte: Autoria própria, 2023.

Uma pequena porcentagem das gerações X, Y ou *millennials*, e Z, não dão importância, ou consideram neutros os atributos acima.

Estabilidade no emprego, clima organizacional e plano de desenvolvimento profissional, são características importantes na percepção das gerações, conforme quadro 9.2.

Quadro 9.2 - Características para escolher uma empresa

<b>Estabilidade no emprego</b>	<b>Baby Boomers</b>	<b>X</b>	<b>Y ou Millennials</b>	<b>Z</b>	<b>%</b>
Importante	-	4	12	18	41%
Muito importante	-	6	16	13	42%
Não é importante	1	-	1	-	2%
Parcialmente não importante	1	1	4	1	8%
Neutro	-	-	4	1	6%
<b>Total de participantes</b>		<b>83</b>			<b>100%</b>
<b>Cultura e clima organizacional agradável</b>	<b>Baby Boomers</b>	<b>X</b>	<b>Y ou Millennials</b>	<b>Z</b>	<b>%</b>
Importante	1	6	14	15	43%
Muito importante	1	5	14	16	43%
Não é importante	-	-	3	-	4%
Parcialmente não importante	-	-	3	1	5%
Neutro	-	-	3	1	5%
<b>Total de participantes</b>		<b>83</b>			<b>100%</b>
<b>Plano de desenvolvimento profissional</b>	<b>Baby Boomers</b>	<b>X</b>	<b>Y ou Millennials</b>	<b>Z</b>	<b>%</b>
Importante	1	5	14	16	43%
Muito importante	1	5	18	17	49%
Não é importante	-	-	2	-	2%
Parcialmente não importante	-	-	3	-	4%
Neutro	-	1	-	-	1%
<b>Total de participantes</b>		<b>83</b>			<b>100%</b>

Fonte: Autoria própria, 2023.

Observa-se que estabilidade no emprego não são consideradas importante para a geração *Baby Boomers*, 16 dos 37, respondentes da Y ou *millennials* não consideram estas qualidades nas organizações. Em contrapartidas na percepção da geração Z todas as características devem ser levadas em consideração ao selecionar a empresa em que pretendem trabalhar.

A flexibilidade de horários, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho e reconhecimento são características valorizadas pelos entrevistados, sendo que 62% deles consideram importante trabalhar em empresas que ofereçam horários flexíveis, 72, prezam pela harmonia entre a vida pessoal e de trabalho, e 77 anseiam por ter seu desempenho reconhecido na carreira, conforme mostra o quadro 9.3.

Quadro 9.3 - Características para escolher uma empresa

Horários flexíveis	Baby Boomers	X	Y ou Millennials	Z	%
Importante	1	8	16	14	47%
Muito importante	1	2	11	9	28%
Não é importante		1		2	4%
Parcialmente não importante			4	2	7%
Neutro			6	6	14%
<b>Total de participantes</b>	<b>83</b>				<b>100%</b>
Equilíbrio da vida pessoal e profissional	Baby Boomers	X	Y ou Millennials	Z	%
Importante		7	13	15	42%
Muito importante	2	4	16	15	45%
Não é importante	-	-	1	-	1%
Parcialmente não importante	-	-	5	-	6%
Neutro	-		2	3	6%
<b>Total de participantes</b>	<b>83</b>				<b>100%</b>
Reconhecimento	Baby Boomers	X	Y ou Millennials	Z	%
Importante	1	6	10	9	31%
Muito importante	1	5	21	24	61%
Não é importante	-	-	2	-	2%
Parcialmente não importante	-	-	3	-	4%
Neutro	-	-	1	-	1%
<b>Total de participantes</b>	<b>83</b>				<b>100%</b>

Fonte: Autoria própria, 2023.

Analisando os critérios mencionados, percebe-se que a geração *Baby Boomers*, X e Z, valorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e desejam ser reconhecidos na organização. A infraestrutura adequada, o feedback constante e a oportunidade de realizar atividades prazerosas são aspectos valorizados pela geração *Baby Boomers* na escolha de uma organização. Na Z, duas pessoas ignoram o feedback, duas permanecem neutras e três não considerariam realizar atividades prazerosas, enquanto 6 permaneceram neutros, conforme quadro 9.4.

Quadro 9.4 - Características para escolher um empresa

Infraestruturas da empresa	Baby Boomers	X	Y ou Millennials	Z	%
Importante	-	5	17	13	42%
Muito importante	2	4	12	20	46%
Não é importante	-	-	1	-	1%
Parcialmente não importante	-	-	5	-	6%
Neutro	-	2	2	-	5%
<b>Total de participantes</b>		<b>83</b>			<b>100%</b>
Fazer o que gosta	Baby Boomers	X	Y ou Millennials	Z	%
Importante	1	4	13	16	41%
Muito importante	1	5	16	8	36%
Não é importante	-	1	2	3	7%
Parcialmente não importante	-	-	4	-	5%
Neutro	-	1	2	6	11%
<b>Total de participantes</b>		<b>83</b>			<b>100%</b>
Feedback constante	Baby Boomers	X	Y ou Millennials	Z	%
Importante	1	3	19	13	43%
Muito importante	1	2	7	16	31%
Não é importante	-	1	3	-	5%
Parcialmente não importante	-	1	4	2	8%
Neutro	-	4	4	2	12%
<b>Total de participantes</b>		<b>83</b>			<b>100%</b>

Fonte: Autoria própria, 2023.

O quadro 9.5 indica que os indivíduos de distintas faixas etárias almejam autonomia e comunicação simplificada entre gestão e equipe ao escolher uma organização para ingressar. Dos entrevistados, 1 *Baby Boomers*, 2 da X, 11 da Y e 6 da geração Z, consideram a possibilidade de crescimento parcialmente importante ou neutro.

Quadro 9.5 - Características para escolher uma empresa

Ter autonomia	Baby Boomers	X	Y ou Millennials	Z	%
Importante	1	7	15	9	33%
Muito importante	1	3	14	24	51%
Não é importante	-	-	1	-	1%
Parcialmente não importante	-	-	4	-	5%
Neutro	-	1	3	-	5%
<b>Total de participantes</b>		<b>83</b>			<b>100%</b>
Possibilidade de crescimento rápido	Baby Boomers	X	Y ou Millennials	Z	%
Importante	1	7	12	12	33%
Muito importante	-	1	12	15	34%
Não é importante	-	1	2	-	4%
Parcialmente não importante	1	-	5	1	8%
Neutro	-	2	6	5	16%
<b>Total de participantes</b>		<b>83</b>			<b>100%</b>
Comunicação entre gestão e equipe simplificada	Baby Boomers	X	Y ou Millennials	Z	%
Importante	-	7	14	11	33%
Muito importante	2	1	15	21	47%
Não é importante	-	1	2	-	4%
Parcialmente não importante	-	-	4	-	5%
Neutro	-	2	2	1	6%
<b>Total de participantes</b>		<b>83</b>			<b>100%</b>

Fonte: Autoria própria, 2023.

Para as gerações, empresas sustentáveis e inovadoras que prezam pelo status social não são tão relevantes quanto outras características. Segundo a pesquisa, 51 dos 83 entrevistados levariam em conta a promoção social das organizações, 57 considerariam as realizações sustentáveis e 62 a inovação, como observado no quadro 9.6.

Quadro 9.6 - Características para escolher uma empresa

<b>Empresa que tenha promoção do status social</b>	<b>Baby Boomers</b>	<b>X</b>	<b>Y ou Millennials</b>	<b>Z</b>	<b>%</b>
Importante	-	4	14	11	35%
Muito importante	1	1	6	14	27%
Não é importante	-	1	4	1	7%
Parcialmente não importante	-	-	6	2	10%
Neutro	1	5	7	5	22%
<b>Total de participantes</b>		<b>83</b>			<b>100%</b>
<b>Empresa sustentáveis</b>	<b>Baby Boomers</b>	<b>X</b>	<b>Y ou Millennials</b>	<b>Z</b>	<b>%</b>
Importante	-	5	11	12	34%
Muito importante	2	3	12	12	35%
Não é importante	-	-	2	-	2%
Parcialmente não importante	-	-	7	-	8%
Neutro	-	3	5	9	20%
<b>Total de participantes</b>		<b>83</b>			<b>100%</b>
<b>Empresa inovadoras</b>	<b>Baby Boomers</b>	<b>X</b>	<b>Y ou Millennials</b>	<b>Z</b>	<b>%</b>
Importante	-	5	14	9	34%
Muito importante	2	3	12	17	41%
Não é importante	-	-	1	-	1%
Parcialmente não importante	-	-	7	-	8%
Neutro	-	3	3	7	16%
<b>Total de participantes</b>		<b>83</b>			<b>100%</b>

Fonte: Autoria própria, 2023.

Empresas que adotam liderança vertical não seriam uma opção para as gerações *Baby Boomers* e *X* trabalharem, enquanto 27 dos 33 entrevistados da geração *Z* considerariam esse um dos pontos a serem avaliados o que contraria a afirmação de Rezende (2022) [...] ao afirmar que eles não aceitam muito bem o modelo de autoridade vertical.

Organizações que promovem a divulgação adequada das vagas, e adotam em sua cultura horários e modelos de trabalhos flexíveis, são apreciadas por pessoas de diferentes faixas etárias, conforme quadro 9.7

Quadro 9.7 - Característica para escolher uma empresa

<b>Liderança vertical</b>	<b>Baby Boomers</b>	<b>X</b>	<b>Y ou Millennials</b>	<b>Z</b>	<b>%</b>
Importante		4	14	14	39%
Muito importante			6	13	23%
Não é importante	1	2	5		10%
Parcialmente não importante		2	6		10%
Neutro	1	3	6	6	19%
<b>Total de participantes</b>		<b>83</b>			<b>100%</b>
<b>Divulgação da vaga de maneira apropriada</b>	<b>Baby Boomers</b>	<b>X</b>	<b>Y ou Millennials</b>	<b>Z</b>	<b>%</b>
Importante		5	13	15	40%
Muito importante	2	1	11	14	34%
Não é importante			3		4%
Parcialmente não importante		1	5		7%
Neutro		4	5	4	16%
<b>Total de participantes</b>		<b>83</b>			<b>100%</b>
<b>Horários e modelos de trabalho flexíveis</b>	<b>Baby Boomers</b>	<b>X</b>	<b>Y ou Millennials</b>	<b>Z</b>	<b>%</b>
Importante	1	4	13	12	36%
Muito importante	1	2	10	9	27%
Não é importante		2	3	2	8%
Parcialmente não importante			6	1	8%
Neutro		3	5	9	20%
<b>Total de participantes</b>		<b>83</b>			<b>100%</b>

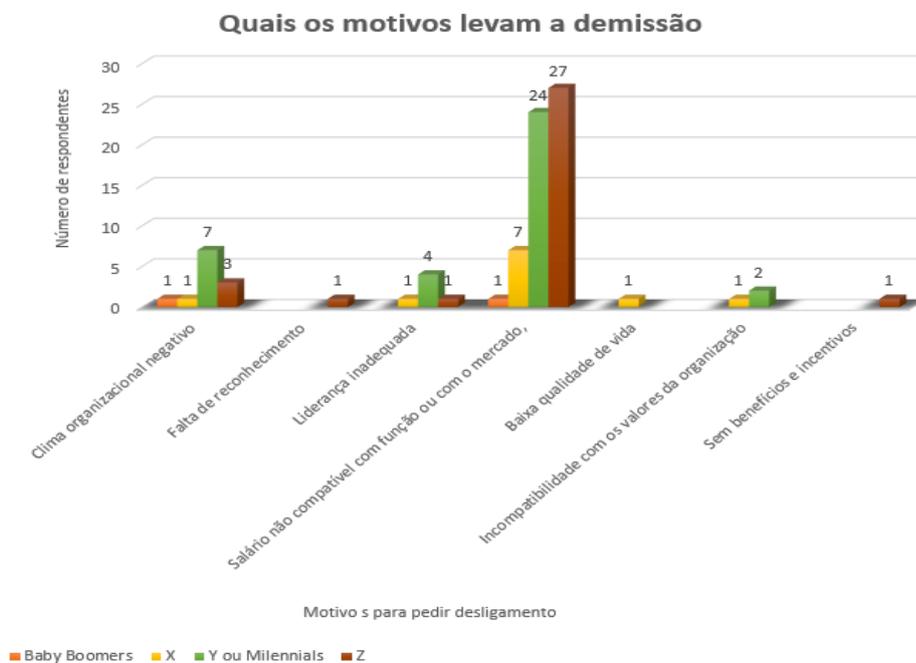
Fonte: Autoria própria, 2023.

Em linhas gerais observa-se que a geração Z, valoriza todas as características apontadas na pesquisa, porém dão prioridade às empresas que possuem uma boa infraestrutura, oferecem salários atrativos, benefícios, investem no desenvolvimento dos funcionários, praticam comunicação transparente e simplificada entre os gestores e colaboradores. Entre os pesquisados, é evidente a busca por crescimento, reconhecimento e autonomia, o que destaca a afirmação de Garcia (2017) de que os profissionais esperam ser reconhecidos periodicamente, são individualistas, preferem trabalhar e receber orientações sozinhos, estimam desafios, autonomia.

Foi elaborado um questionário com 10 prováveis causas de desligamento espontâneo, onde os entrevistados poderiam responder mais de uma opção, porém, foram analisadas primeira opção selecionada por eles, com o objetivo de apurar a principal causa de pedido de demissão entre as gerações.

Conforme apresentado no gráfico 2, observa-se que a causa que mais levam pessoas de diferentes gerações pedirem desligamento da instituição é salários não compatível com a função ou o praticado no mercado, seguido pelo clima organizacional negativo, liderança inadequada, incompatibilidade com os valores da empresa, falta de reconhecimento, falta de benefícios e baixa qualidade de vida.

Gráfico 2 - Quais motivos o levariam a se desligar de uma organização



Fonte: Autoria própria, 2023.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de identificar as diferentes percepções sobre motivação da geração Z no mercado de trabalho, foi realizado o presente estudo tendo como público-alvo a geração Z e qual os fatores motivacionais para eles e quais se destacam e diferem das demais. As fortes semelhanças com a geração Y, o comprova que foi falado ao caracterizar a pessoas desta geração, sendo assim é possível observar que eles trazem traços da geração anterior, atestando a ideia de Oliveira (2012) que uma geração possivelmente apresentará características da anterior.

Uma observação importante diz respeito aos números de pessoas dispostas a colaborarem com a pesquisa que ficou 49 dias em aberto, sendo obtida 33 respostas validas da geração estuda, o que traz ênfase nas definições de alguns autores, que dizem que eles são individualistas e avessos à escrita.

É perceptível o desconforto das gerações ao atuarem juntas no mercado de trabalho, em especial na visão da geração Z, onde aproximadamente 76% dos entrevistados acreditam que existam dificuldades de se trabalhar com pessoas de várias idades. Para D'Elia; Amorim; Sita (2021) esta geração, manifesta adversidade em trabalhar em equipe, preferindo trabalhar sozinho, completa ainda que o conflito entre as gerações acontece, pois os entrantes são irreverentes, não aceitam hierarquia, trabalhos rotineiros, operacionais e regras impostas.

É notório que os jovens da geração Z, se sentem atraídos por organizações que tenha boa infraestrutura, oferecem salários competitivos, benefícios, investem no desenvolvimento e crescimento dos funcionários, pratiquem comunicação transparente e simplificada entre os gestores e colaboradores, e dão reconhecimento e autonomia, o traz ênfase na afirmação de Garcia (2017) os mencionar que estes profissionais esperam ser reconhecidos periodicamente. É perceptível que para esta geração é muito importante que a remuneração seja adequada, sendo este o requisito de maior relevância ao pedido de desligamento da empresa, o que contraria a ideia Rosolen (2022) ao dizer que eles preferem autorealização a ter bons salários.

Em função disso, pode-se dizer que os objetivos deste trabalho foram atingidos, pois foi possível identificar as motivações da geração Z a partir da amostra coletada. Além de descrever o que os-atraem ao buscar uma organização para trabalhar.

Os dados aqui analisados referem-se a uma pequena amostra, sendo assim há a necessidade de aprofundar e compreender mais sobre a geração Z. A sugestão das pesquisadoras para futuros trabalhos acerca do tema, seria realização de um estudo, com grupos de jovens da geração Z de diferentes classes social e regiões do país, para que haja um comparativo e para

analisar se a motivação e atração da geração Z para o mercado de trabalho, são semelhantes dentro deste próprio público, independente da condição financeira, da criação e da região.

## REFERÊNCIAS

- ARBACHE, Ana Paula; DUTRA, Denize Athayde, **Recursos humanos: transformando pela gestão**. Ed 1, Rio de Janeiro, Editora FGV.2018
- BAIERLE, Ani Taís., BAVARESCO, Cândida., SMANEOTO, Cecilia, & FABRICIO, Adriane **Geração Y – Um olhar sobre o mercado de trabalho e a retenção de talentos do sujeito Y**.in SEMEAD. Seminários Em Administração, (XIX). 2016
- BARDIN, Laurence; **Análise de Conteúdo**, São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARROS, Myriam Lins De; **Família e gerações**. Brasil, Editora FGV, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**, Ed 6 – Rio de Janeiro, Campus, Editora Elsevier editora Ltda, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto; **Introdução a Teoria Geral Da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**, Ed 3- Rio de Janeiro, Campus, Editora Elsevier editora Ltda. 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Nos Novos Tempos**, Ed 2. Rio de Janeiro, Editora, ELSEVIER EDITORA, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Ed 4, Bauru, SP: Editora Manole Ltda.2014.
- D'ELIA, Magali Amorim, Mauricio Sita; **Excelência no secretariado: a importância da profissão nos processos decisórios como assessorar e atingir resultados corporativos e pessoais com competência e qualidade**. São Paulo: Editora Ser mais Ltda. 2021.
- DE OLIVEIRA, Felipe Flausino., DA SILVA, Sheldon Willian., PIURCOSKY, Fabrício Pelloso., JÚNIOR, Pedro dos Santos Portuga. **Ensaio Contemporâneos: Gestão, Tecnologia e Educação Aplicadas ao Desenvolvimento da Sociedade**. Ed 1. Curitiba: Editora Appris, 2019.
- DORSEY, Jason, Denise Villa. **Zconomy: como a geração Z vai mudar o futuro dos negócios - e o que fazer diante disso**. Rio de Janeiro, Ed 2, Editora Agir, 2021.
- GARCIA, Luiz Fernando; **Pessoas de resultado: descubra como você pode se destacar sempre e ser bem-sucedido em tudo o que fizer**. Brasil: Editora Gente, 2017.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**, Ed. 4 São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- GRUBB, Valerie M; **Conflito de gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho**. Ed 1. São Paulo: Editora Autêntica Business, 2018.
- INSIGHTS, Cia de Talentos. **Carreira dos sonhos 2022 – Brasil**. Disponível em: [https://www.grupociadetalentos.com.br/carreiradossonhos/2022/cs2022\\_hotsite.pdf](https://www.grupociadetalentos.com.br/carreiradossonhos/2022/cs2022_hotsite.pdf). Acesso em 27/12/2022.
- KHOURY, Karim; **Liderança: é uma questão de atitude**. Ed. 4. São Paulo: Editora Senac, 2019.

PMBOK® GUID, Institute, Project Management. A Guide to the Project Management Body of Knowledge– Seventh Edition and The Standard for Project Management (ENGLISH). Estados Unidos, Project Management Institute.

LANGHI, Celi. **Gestão de pessoas e comportamento organizacional**. Brasil: Editora Senac São Paulo, 2017.

MAURER, André Luiz; **As gerações Y e Z e suas âncoras de carreiras: contribuições para a gestão estratégica de operações**. Santa Cruz do Sul, 2013

MINAYO MC & Sanches O 1993; **Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade?** Caderno de Saúde Pública 9(3):239-262.

OLIVEIRA, S. **Jovens para sempre – como entender os conflitos de gerações**. Ed. 1. Editora Integrare, 2012.

OLIVEIRA, Sidnei; **Conectados, mas muitos distraídos**. Ed 1. São Paulo: Editora Integrare editora e livraria Ltda. 2014.

PHILIPPA, Jones Hunter; **The continuum of learner disengagement: Ethnographic insights into experiential learning in marketing education** \ **Journal of Marketing Education**. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0273475311430801/>, (2012). Acesso em 16/11/2022.

REZENDE, Milka de Oliveira; **Geração Z**. Disponível em <https://mundoeducacao.uol.com.br/sociologia/geracao-z.htm> (2022). Acessado em 30/12/2022.

ROBBINS, Stephen P; **Comportamento organizacional. Ed 11. São Paulo. Editora Pearson Prentice Hall**. 2005.

ROSOLEN, Dani. **Dicionário de inovação: 50 conceitos da nova economia que você precisa compreender hoje**. Brasil, Editora: Draft, 2022

SANTOS, Silvia Spagnol Simi dos; OLIVO, Ana Maria; PETRY, David Rodrigo; ORO, Ieda Margarete; **Satisfação e motivação no trabalho: insights sobre percepção da justiça distributiva e remuneração estratégica por indivíduos da geração z**. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2019.e34784>, (2019). Acessado em 22/12/2022.

TAPSCOTT, D. Grown ; up digital: **How the net generation is changing your world**. New York: McGraw-Hill, 2009.

TOZIBE, Anick. **Generational Differences in the Workplace**. Research and Training Center on Community Living. at the University of Minnesota, 16 ago. 2008. Disponível em: [https://rtc.umn.edu/docs/2\\_18\\_Gen\\_diff\\_workplace.pdf](https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf). Acessado em 13/10/2022.

ZANELLI, José Carlos, BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo, BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt . **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil - 2.ed.** (2014) : Editora AMGH Editora.

ZAPEAR. In: DICIO, **Dicionário Online de Português**. Porto: 7Graus, 2023. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/zapear/>. Acesso em: 08/05/2023.

**APENDICE 1 – MODELO DE QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA.**

**Perfil**

Descrição (opcional)

Em que período você nasceu? \*

- Baby Boomers: nascido entre 1946 e 1964.
- Geração X: nascido entre 1965 e 1980.
- Geração Y ou Millennials: nascido entre 1981 e 1996.
- Geração Z: nascido entre 1997 e 2010.
- Geração Alfa: nascido a partir de 2010.

Qual seu gênero? \*

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não informar

Qual seu grau de instrução? \*

- Ensino médio completo
- Ensino médio incompleto
- Graduação completa
- Graduação incompleta
- Pós-graduação completa
- Pós-graduação incompleta

Atualmente, você está trabalhando? \*

- Sim
- Não

### Trabalho e percepções pessoais



Descrição (opcional)

Assinale o seu grau de concordância sobre a permanência ideal no mesmo cargo: \*

	Concordo ...	Concordo ...	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo p...	Discordo t...
Valorizo e...	<input type="radio"/>						
Valorizo e...	<input type="radio"/>						
Prefiro per...	<input type="radio"/>						

Assinale a sua percepção sobre o tempo trabalhado ideal: \*

	Concordo ...	Concordo ...	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo p...	Discordo t...
Prefiro per...	<input type="radio"/>						
Prefiro per...	<input type="radio"/>						
Prefiro per...	<input type="radio"/>						
Prefiro bus...	<input type="radio"/>						

Você acredita que trabalhar com pessoas de diferentes idades traz algumas dificuldades? \*

- Sim
- Não

Das características abaixo, quais você considera mais importante na escolha de uma organização para trabalhar? (Classifique em muito importante e não importante)

	Não é importa...	Parcialmente n...	Neutro	Importante	Muito importa...
Salários atrativ...	<input type="radio"/>				
Benefícios	<input type="radio"/>				
Convênio de sa...	<input type="radio"/>				
Estabilidade no...	<input type="radio"/>				
Cultura e clima...	<input type="radio"/>				
Plano de desen...	<input type="radio"/>				
Comunicação t...	<input type="radio"/>				
Infraestruturas ...	<input type="radio"/>				
Plano de carreira	<input type="radio"/>				
Fazer o que go...	<input type="radio"/>				
Horários flexív...	<input type="radio"/>				
Equilíbrio da vi...	<input type="radio"/>				
Ter possibilida...	<input type="radio"/>				
Reconhecimento	<input type="radio"/>				
Ter autonomia	<input type="radio"/>				
Possibilidade d...	<input type="radio"/>				
Feedback cons...	<input type="radio"/>				
Comunicação ...	<input type="radio"/>				
Empresa que t...	<input type="radio"/>				
Empresa suste...	<input type="radio"/>				
Empresa inova...	<input type="radio"/>				
Liderança verti...	<input type="radio"/>				
Divulgação da ...	<input type="radio"/>				
Horários e mo...	<input type="radio"/>				

Quais motivos o levariam a se desligar de uma organização? \*

- Salário não compatível com função ou com o mercado
- Clima organizacional negativo
- Baixa qualidade de vida
- Liderança inadequada
- Sem benefícios e incentivos
- Inexistência de plano de carreira
- Falta de feedback
- Falta de programas de desenvolvimento profissional
- Falta de reconhecimento
- Incompatibilidade com os valores da organização