



MOTIVAÇÕES E EXPECTATIVAS DA GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO E SUAS IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO DE PESSOAS

*MOTIVATIONS AND EXPECTATIONS OF GENERATION Z IN THE LABOR MARKET
AND THEIR IMPLICATIONS FOR PEOPLE MANAGEMENT*

GREGÓRIO PAREDES VITAL DOS SANTOS TEIXEIRA

gregorioparedesteixeira@gmail.com

Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD

Tânia Cristina Costa Calarge

taniacalarge@ufgd.edu.br

Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD

RESUMO

A entrada da Geração Z no ambiente profissional tem exigido adaptações importantes nas práticas de gestão de pessoas. Marcados pela convivência direta com a tecnologia, esses jovens valorizam a autonomia, a flexibilidade de horários, o aprendizado contínuo e a busca por propósito. Contudo, essa procura por realização pessoal não anula os fatores tradicionais do emprego: remuneração competitiva, estabilidade e oportunidades claras de crescimento continuam sendo fundamentais. Com o objetivo de compreender essas motivações e o significado atribuído ao trabalho por essa geração, realizou-se uma revisão bibliográfica narrativa pautada em pesquisas clássicas e contemporâneas. A análise revela que o pedido de demissão voluntária entre os mais jovens costuma estar ligado ao desalinhamento entre os valores pessoais e a prática diária da empresa, à falta de perspectivas na carreira e a desgastes no relacionamento com lideranças autoritárias. Além disso, observa-se que a flexibilidade precisa de limites claros para evitar a sobrecarga de tarefas e a perda dos momentos de descanso. Conclui-se que a atração e a retenção de talentos exigem que as organizações superem discursos superficiais, promovendo uma gestão transparente que integre retorno financeiro justo, lideranças orientadas ao diálogo e uma cultura organizacional autêntica.

Palavras-chave: Geração Z, Motivação no trabalho, Expectativas profissionais, Significado do trabalho, Gestão de pessoas.

ABSTRACT:

The entry of Generation Z into the workforce has required significant adjustments to people management practices. Having grown up surrounded by technology, these young people value autonomy, flexible schedules, continuous learning, and the pursuit of purpose. However, this quest for personal fulfillment does not negate the traditional factors of employment: competitive compensation, stability, and clear opportunities for growth remain fundamental. To understand these motivations and the meaning this generation attributes to work, a narrative literature review was conducted based on both classic and contemporary research. The analysis reveals that voluntary resignation among younger employees is often linked to a misalignment between personal values and the company's daily practices, a lack of career prospects, and strain in relationships with authoritarian leaders. Furthermore, it is observed that flexibility requires clear boundaries to prevent task overload and the loss of rest periods. It is concluded that attracting and retaining talent requires organizations to move beyond superficial rhetoric by promoting transparent management that integrates fair financial compensation, dialogue-oriented leadership, and an authentic organizational culture.

Keywords: Generation Z; Work motivation; Professional expectations; Meaning of work; People management.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

T266m Teixeira, Gregorio Paredes Vital Dos Santos
MOTIVAÇÕES E EXPECTATIVAS DA GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO:
UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA [recurso eletrônico] / Gregorio Paredes Vital Dos Santos
Teixeira, . -- 2026.
Arquivo em formato pdf.

Orientador: TANIA CRISTINA COSTA CALARGE.
TCC (Graduação em Administração)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2026.
Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:
<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Geração Z. 2. Motivação no trabalho. 3. Expectativas profissionais. 4. Significado do
trabalho. 5. Gestão de pessoas. I. , . II. Calarge, Tania Cristina Costa. III. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



CERTIFICADO

Certificamos que o trabalho intitulado **MOTIVAÇÕES E EXPECTATIVAS DA GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO E SUAS IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO DE PESSOAS** de autoria de Gregório Paredes Vital dos Santos Teixeira e Tania Cristina Costa Calarge, foi submetido e aprovado para publicação nos anais do **XVI Siconf - Simpósio de Contabilidade e Finanças da UFGD**, realizado entre os dias 07/10/2026 e 09/10/2026, na cidade de Dourados.

Dourados, 13/10/2026

Prof^a. Dr^a. Raquel Prefiger Anjos

Prof. Dr. Marcelo Chaves de Jesus



FUNAEPE
FUNDAÇÃO DE APOIO AO ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO



PROEX
Pró-Reitoria
de Extensão



Universidade
Federal
da Grande
Dourados



CIÊNCIAS CONTÁBEIS
Faculdade de Administração,
Ciências Contábeis e Economia

1 INTRODUÇÃO

A Geração Z começa a ocupar seu espaço no mercado de trabalho em meio a transformações intensas impulsionadas pela tecnologia, que alteraram tanto a convivência social quanto a rotina nas empresas. Criados em um ambiente digital e totalmente interconectado, esses jovens costumam buscar agilidade na comunicação, autonomia no dia a dia, espaço para aprendizado contínuo e horários mais flexíveis (Schroth, 2019; Sakdiyakorn; Golubovskaya; Solnet, 2021).

Essa busca por novidades, no entanto, não significa que os fatores tradicionais do emprego perderam valor. A literatura acadêmica mostra que salário competitivo, estabilidade e a possibilidade de construir uma carreira seguem essenciais. A diferença é que esses pontos passam a conviver com a procura por propósito, reconhecimento, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, além de uma postura ética transparente por parte da organização (Azimi; Andonova; Schewe, 2022; Pauli; Guadagnin; Ruffatto, 2020; Thomaz Lima *et al.*, 2022). O que ocorre, portanto, é uma ampliação das exigências para aceitar ou permanecer em uma vaga, e não uma simples substituição de necessidades financeiras por fatores subjetivos.

Essas transformações trazem desafios importantes para quem gerencia equipes. A harmonia entre os princípios do trabalhador e a cultura do local de trabalho, ideia conhecida na literatura como alinhamento pessoa-organização ou person-organization fit (P-O fit), favorece a satisfação, o engajamento e a retenção de talentos. Em contrapartida, quando a prática diária da empresa contraria o que ela divulga em seu discurso, o vínculo tende a se desgastar (Kristof, 1996; Rodriguez; Tomei; Serra, 2020). Entre os profissionais mais novos, pesquisas destacam que o pedido voluntário de demissão pode estar relacionado a divergências de valores, falta de perspectiva de crescimento e conflitos com lideranças (Matta; Carvalho Neto; Diniz, 2024).

Com base nesse cenário, este artigo busca reunir e analisar estudos acadêmicos sobre o que motiva a Geração Z, suas expectativas e seus valores no ambiente profissional. O foco está em compreender os sentidos que esses jovens atribuem ao trabalho e de que forma essas dinâmicas exigem adaptações nas práticas contemporâneas de gestão de pessoas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Geração Z e o mundo do trabalho

A Geração Z engloba os indivíduos nascidos a partir da segunda metade da década de 1990, marcados pela convivência precoce com a tecnologia e com a internet (Kämpf, 2011). Essa vivência diária contribuiu para hábitos baseados no fluxo rápido de informações e na conexão constante, fatores que também passaram a influenciar as expectativas desses profissionais no ambiente de trabalho (Schroth, 2019; Sakdiyakorn; Golubovskaya; Solnet, 2021).

No cenário profissional, as pesquisas apontam que essa população valoriza autonomia, horários flexíveis, aprendizado contínuo, reconhecimento e canais diretos de comunicação. Esses pontos convivem lado a lado com a busca por estabilidade financeira, remuneração justa e caminhos claros de evolução na carreira. Isso enfraquece a ideia de que os mais jovens teriam trocado o retorno financeiro unicamente por propósito ou realização pessoal (Anjos *et al.*, 2025; Azimi; Andonova; Schewe, 2022).

A ideia de flexibilidade supera a simples escolha por trabalho remoto ou híbrido. Ela diz respeito à liberdade para gerir as próprias tarefas, harmonizar a rotina pessoal com a profissional e rejeitar modelos de gestão excessivamente burocráticos. Ter autonomia, porém, não significa trabalhar sem direção: especialmente nos primeiros anos de carreira, a definição clara de metas, o acompanhamento próximo e o retorno constante continuam importantes para o progresso individual (Schroth, 2019).

As características atribuídas à Geração Z resultam da combinação entre avanços digitais, cenários econômicos e mudanças nas relações de trabalho. Em vez de definir um comportamento único ou padronizado, os estudos indicam um conjunto de valores recorrentes que pode auxiliar as organizações a compreender e responder às novas exigências do mercado.

2.2 Motivação, valores e significado do trabalho

Entender o que impulsiona e sustenta as atitudes das pessoas no ambiente de trabalho é essencial para que as empresas alcancem seus objetivos (Yusoff; Kian; Idris, 2013). Para explicar como isso funciona na prática, os estudos sobre o tema costumam recorrer a duas teorias fundamentais: a hierarquia das necessidades de Maslow e a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg.

Maslow (1954) organiza as necessidades humanas em níveis, indo das exigências básicas de sobrevivência e segurança até alcançar a convivência social, a estima e a autorrealização. No cotidiano das empresas, esse modelo ajuda a entender como a busca por um salário justo pode caminhar junto com o desejo de crescimento pessoal e de sentido no trabalho. Já Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) dividem os fatores em dois grupos: os higiênicos, que tratam de remuneração, estrutura e normas da organização, e os motivacionais, focados em autonomia, responsabilidade e desenvolvimento na carreira. Trabalhos posteriores mostram que esses estímulos internos e externos funcionam de forma conjunta no dia a dia do trabalhador (Yusoff; Kian; Idris, 2013).

Além dos fatores de motivação, a forma como a pessoa interpreta o próprio trabalho influencia diretamente o que ela espera da empresa. Como apontam Fernandes, Gedrat e Vieira (2023), a atividade profissional assume diferentes papéis na vida do indivíduo, podendo ser encarada como meio de sobrevivência, forma de ascensão social ou busca por significado pessoal. Na realidade das organizações, esses lados convivem o tempo todo, pois o profissional pode buscar estabilidade financeira e, ao mesmo tempo, desejar reconhecimento e alinhamento com seus princípios.

Essa combinação de interesses fica muito clara ao observar a Geração Z. As pesquisas mais recentes mostram que esses jovens buscam equilibrar exigências financeiras e necessidades pessoais. O fato de valorizarem a flexibilidade, o propósito e a identificação com o ambiente de trabalho não diminui a importância de um bom salário e da segurança profissional. No fim das contas, percebe-se que avaliar o que atrai e o que segura um funcionário no emprego se tornou um processo bem mais amplo e complexo.

2.3 Expectativas profissionais e relação com as empresas

De forma recorrente, os profissionais da Geração Z buscam oportunidades que combinem crescimento contínuo na carreira, remuneração adequada, horários flexíveis, um bom ambiente de trabalho e identificação com os valores da empresa (Costa *et al.*, 2025; Pauli; Guadagnin; Ruffatto, 2020; Thomaz Lima *et al.*, 2022). Nesse contexto, a atuação dos líderes se torna fundamental, principalmente na manutenção de um diálogo claro no dia a dia, na oferta de feedbacks regulares e na apresentação de caminhos concretos para a evolução profissional.

Essa relação entre o funcionário e a empresa pode ser explicada pelo conceito do alinhamento pessoa-organização. Kristof (1996) define essa ideia como o grau de compatibilidade entre o indivíduo e a empresa, observando o quanto seus valores, necessidades e expectativas caminham juntos. Estudos posteriores mostram que essa sintonia fortalece o engajamento e cria laços que mantêm o colaborador ligado à instituição (Rodriguez; Tomei; Serra, 2020).

Na prática da gestão de pessoas, discursos institucionais e benefícios pontuais não são suficientes para atrair e reter talentos. A rotina de trabalho precisa ser coerente com o que foi prometido durante o processo seletivo. Divergências de valores, falta de perspectiva de crescimento e lideranças autoritárias são apontados como grandes motivos para o pedido de demissão voluntária entre os jovens dessa geração (Matta; Carvalho Neto; Diniz, 2024).

Ainda assim, atender a essas exigências não significa dar uma flexibilidade sem controle. Embora a expansão do trabalho remoto e da autonomia ajude no cotidiano, a falta de limites claros pode invadir o tempo de descanso e causar sobrecarga de trabalho (Pelegrini, 2023). O desafio dos gestores é equilibrar essa liberdade com o incentivo ao crescimento profissional, garantindo boas condições de trabalho, uma liderança coerente e horários bem estabelecidos (Ferreira; Gonçalves, 2025).

3 METODOLOGIA

A pesquisa é qualitativa, exploratória e descritiva, sendo feita por meio de uma revisão bibliográfica narrativa. Tal escolha metodológica permite mapear e organizar a literatura existente sobre o tema, servindo como base para compreender e comparar as diferentes visões teóricas disponíveis sobre um assunto (Gil, 2008).

A coleta das referências foi feita no Google Acadêmico, SciELO e Portal de Periódicos da CAPES. Durante as buscas, foram utilizadas palavras-chave diretamente ligadas ao tema, como por exemplo "Geração Z", "motivação no trabalho", "person-organization fit", "engajamento" e "retenção de talentos". A intenção foi justamente juntar publicações que tratassem tanto das expectativas profissionais dessa geração quanto do seu impacto direto na gestão de pessoas.

Foram priorizados artigos mais recentes focados na entrada da Geração Z no mercado de trabalho, suas motivações, valores no trabalho e estratégias de atração e retenção. Também

foram mantidos alguns autores clássicos fundamentais para sustentar a base conceitual, como Maslow (1954), Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) e Kristof (1996).

Foram considerados apenas os estudos com relação direta ao universo do trabalho, ao contexto organizacional e a gestão de pessoas; já as pesquisas focadas apenas em hábitos de consumo ou no ambiente escolar foram descartadas, a menos que fizessem uma ponte direta com a experiência profissional ou com as práticas das empresas. Isso garantiu que a revisão ficasse concentrada no problema central do trabalho.

Por fim, o material passou por leituras atentas para identificar pontos de concordância, divergência e complementaridade. A intenção não foi apresentar os autores de forma isolada, mas cruzar dados e observar dilemas frequentes no dia a dia das organizações, como a busca por propósito aliada à segurança financeira, o desejo de autonomia acompanhado pela necessidade de orientação, e a procura por flexibilidade junto ao risco de sobrecarga. Com base nessa síntese, os resultados foram estruturados em três eixos principais: valores e motivações da Geração Z, o significado atribuído ao trabalho e as implicações dessas dinâmicas para a gestão de pessoas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Valores centrais da Geração Z no trabalho

A literatura sobre a Geração Z no ambiente profissional mostra que existe uma busca recorrente por propósito, flexibilidade, autonomia, reconhecimento, aprendizado contínuo e qualidade de vida. Esses fatores subjetivos, porém, não eliminam as necessidades materiais. Salários competitivos, estabilidade e boas perspectivas de crescimento continuam entre as principais exigências apontadas nos estudos sobre esses profissionais (Anjos *et al.*, 2025; Pauli; Guadagnin; Ruffatto, 2020; Thomaz Lima *et al.*, 2022).

Nesse cenário, a flexibilidade vai além de escolher entre trabalho remoto ou híbrido. Trata-se da liberdade para gerenciar a própria rotina e harmonizar compromissos pessoais e profissionais, o que ajuda a explicar a rejeição a gestões excessivamente rígidas e centralizadoras. Contudo, sobretudo no início da carreira, essa liberdade tende a funcionar melhor quando acompanhada de metas transparentes, orientação e acompanhamento de desempenho (Schroth, 2019).

A expectativa por retornos frequentes e caminhos bem definidos de evolução também aparece de forma recorrente. A comunicação direta, as avaliações periódicas e a clareza sobre

as possibilidades de ascensão ajudam o jovem profissional a compreender o desenvolvimento esperado e podem favorecer sua permanência na empresa (Anjos *et al.*, 2025; Schroth, 2019). Com isso, o papel da liderança deixa de se apoiar exclusivamente no controle burocrático e passa a incorporar acompanhamento, orientação e desenvolvimento.

Os achados revelam, nesse ponto, uma aparente tensão entre autonomia e necessidade de estrutura. À primeira vista, a valorização da liberdade poderia parecer incompatível com a demanda por acompanhamento frequente. Entretanto, a literatura analisada sugere que se trata de dimensões complementares: a autonomia desejada está relacionada à possibilidade de conduzir tarefas e organizar a rotina com maior liberdade, enquanto metas claras e feedback oferecem referências para que essa autonomia seja exercida de forma responsável (Schroth, 2019). Assim, uma gestão menos centralizadora não equivale à ausência de orientação.

Essa distinção é relevante porque evita interpretar o pedido por feedback como simples dependência de validação ou, no extremo oposto, associar autonomia a um trabalho sem direção. Para a gestão de pessoas, o desafio consiste em ajustar o nível de acompanhamento ao estágio de desenvolvimento do profissional, ampliando gradualmente sua independência sem eliminar os canais de diálogo. A combinação entre confiança e clareza de expectativas tende a ser mais coerente com o conjunto de valores identificado na literatura do que modelos baseados apenas em supervisão rígida ou em autonomia irrestrita.

Ao mesmo tempo, os ganhos financeiros, benefícios e estabilidade seguem fundamentais para atrair e reter talentos. Segundo Thomaz Lima *et al.* (2022), a remuneração, a afinidade com as tarefas executadas e a perspectiva de crescimento moldam a motivação desses indivíduos. A literatura, portanto, não sustenta uma ideia de que o propósito tenha substituído o retorno financeiro; o que se observa é uma ampliação do conjunto de exigências, no qual o valor da carreira passa a ser avaliado pelo equilíbrio entre ganhos econômicos, oportunidades de aprendizado e qualidade das relações profissionais.

4.2 O significado do trabalho para a Geração Z: emprego, a carreira e a vocação

O conceito de trabalho envolve diferentes dimensões humanas e sociais. Conforme apontam Fernandes, Gedrat e Vieira (2023), essa relação abarca desde a busca por subsistência e convívio coletivo até o desenvolvimento profissional e a realização pessoal. Os autores organizam essas possibilidades em três eixos fundamentais: emprego, carreira e

vocação. Longe de serem excludentes, essas dimensões podem atuar de forma concomitante no cotidiano profissional.

Na prática, o emprego representa o lado econômico do trabalho, relacionado à estabilidade e à renda. A carreira envolve o desejo de crescimento, aprendizado e reconhecimento. Já a vocação conecta as tarefas ao propósito pessoal do indivíduo e à percepção de significado, ultrapassando o retorno financeiro imediato.

Ao analisar os anseios da Geração Z, a literatura aponta justamente para a integração dessas três frentes. A valorização de uma cultura ética e de um trabalho com propósito não elimina a necessidade de remuneração justa e estabilidade. Essa perspectiva híbrida dialoga com as teorias de Maslow (1954) e de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), que permitem compreender a convivência entre necessidades de segurança, reconhecimento, autonomia e desenvolvimento.

Essa constatação sugere que não existe uma recusa irrestrita ao modelo de trabalho tradicional, mas um refinamento das exigências utilizadas para considerar uma atividade satisfatória. Para muitos profissionais jovens, vencimentos elevados podem perder atratividade quando faltam autonomia, perspectivas de crescimento ou afinidade de valores. Da mesma forma, identificação com a cultura organizacional dificilmente sustenta a permanência no cargo quando as contrapartidas financeiras são percebidas como inadequadas.

O ponto central, portanto, não está em escolher entre salário e propósito, como se fossem alternativas excludentes. Os estudos analisados indicam que as dimensões material e subjetiva funcionam de maneira complementar. A remuneração e a estabilidade atendem necessidades básicas e conferem segurança à trajetória profissional, enquanto reconhecimento, desenvolvimento, autonomia e significado ajudam a qualificar a experiência cotidiana de trabalho. Esse arranjo aproxima as evidências recentes das formulações de Maslow e Herzberg sem exigir uma leitura rígida ou sequencial das necessidades.

Essa interpretação também permite questionar representações simplificadoras sobre a Geração Z, como a ideia de que esses trabalhadores valorizariam apenas realização pessoal ou que seriam indiferentes à segurança econômica. Ao contrário, os resultados reunidos mostram uma relação pragmática e, ao mesmo tempo, exigente com o trabalho: espera-se que a atividade seja financeiramente viável, ofereça perspectivas de crescimento e, simultaneamente, apresente condições capazes de produzir identificação e sentido.

Evidencia-se, assim, a necessidade de tratar emprego, carreira e realização pessoal como partes de um mesmo ecossistema. Quando uma dessas dimensões é persistentemente negligenciada, as demais podem não ser suficientes para sustentar o vínculo. Esse equilíbrio ajuda a explicar por que a retenção de colaboradores exige das organizações tanto garantias materiais consistentes quanto oportunidades reais de desenvolvimento, reconhecimento e alinhamento com valores.

4.3 Implicações para a gestão de pessoas: desafios e caminhos possíveis

As expectativas analisadas impactam diretamente os processos de atração, engajamento e retenção de talentos. Quando os profissionais ponderam simultaneamente fatores como remuneração, aprendizado contínuo, autonomia, clima interpessoal e afinidade cultural, estratégias concentradas em apenas um desses pilares mostram-se incompletas. Cabe à gestão de pessoas articular contrapartidas financeiras adequadas e experiências cotidianas significativas no ambiente de trabalho (Anjos *et al.*, 2025).

A teoria do alinhamento pessoa-organização (P-O fit) ajuda a compreender essa dinâmica. A convergência entre os valores do colaborador e os da instituição pode fortalecer o vínculo com a empresa e a dedicação às atividades profissionais (Kristof, 1996; Rodriguez; Tomei; Serra, 2020). Essa correspondência torna-se especialmente relevante quando as expectativas construídas durante o recrutamento são comparadas com aquilo que o profissional efetivamente encontra na rotina organizacional.

Estudos conduzidos por Matta, Carvalho Neto e Diniz (2024) corroboram essa interpretação ao mapearem três motivos centrais associados à demissão voluntária entre jovens da Geração Z: o choque entre valores pessoais e organizacionais, a ausência de perspectivas de crescimento e o desgaste na convivência com lideranças autoritárias. A rotatividade, nesse contexto, ultrapassa insatisfações exclusivamente salariais ou relacionadas a benefícios e passa a refletir a qualidade da experiência profissional em sentido mais amplo.

Esse resultado permite problematizar a leitura da rotatividade da Geração Z como simples falta de comprometimento. No recorte analisado por Matta, Carvalho Neto e Diniz (2024), o desligamento voluntário aparece relacionado a fatores organizacionais concretos, como oportunidades de carreira, relações de liderança e compatibilidade de valores. Isso não significa que toda saída profissional possa ser explicada pelas mesmas razões, mas indica que o turnover não deve ser interpretado apenas como uma característica individual ou geracional.

Para a gestão de pessoas, torna-se necessário examinar as condições concretas oferecidas pelas empresas antes de atribuir a rotatividade a uma suposta instabilidade dos jovens.

Diante disso, a coerência entre discurso institucional e prática cotidiana passa a ser um fator relevante para a permanência dos profissionais. Organizações que divulgam uma imagem associada à inovação, flexibilidade e desenvolvimento, mas mantêm rotinas incompatíveis com esses princípios, tendem a ampliar a percepção de desalinhamento. Em contrapartida, políticas pautadas pela clareza de expectativas, por oportunidades reais de aprendizado, por comunicação transparente e por reconhecimento contínuo podem fortalecer a qualidade do vínculo profissional.

Essa coerência começa antes mesmo da contratação. A lógica do P-O fit sugere que atração e retenção estão conectadas: quanto maior a distância entre a cultura apresentada ao candidato e a cultura vivenciada depois do ingresso, maior a possibilidade de frustração e desidentificação (Kristof, 1996; Rodriguez; Tomei; Serra, 2020). Assim, ações de recrutamento e comunicação institucional não deveriam criar expectativas que a empresa não consegue sustentar na prática. Para a Geração Z, a transparência sobre possibilidades de carreira, estilo de liderança, autonomia e condições de trabalho pode ser tão importante quanto a divulgação de benefícios.

A adoção de modelos flexíveis também exige atenção crítica. Embora seja um aspecto amplamente valorizado, a flexibilidade não assegura, por si só, melhores condições de trabalho. Quando resulta em cobranças ininterruptas ou na perda das fronteiras entre a jornada laboral e os momentos de descanso, pode gerar efeitos opostos aos desejados (Pelegrini, 2023). A mesma prática que amplia a autonomia pode, se mal administrada, favorecer sobrecarga e disponibilidade permanente.

Essa ambiguidade mostra que a resposta às expectativas da Geração Z não pode se reduzir à oferta de home office, horários alternativos ou maior liberdade formal. A flexibilidade precisa ser acompanhada de diretrizes objetivas, distribuição clara de responsabilidades e respeito ao tempo livre do trabalhador. Caso contrário, corre-se o risco de conservar antigos mecanismos de pressão sob uma aparência mais moderna. Nesse sentido, o desafio gerencial consiste em equilibrar liberdade operacional e proteção dos limites da jornada, preservando a sustentabilidade da experiência profissional (Ferreira; Gonçalves, 2025; Pelegrini, 2023).

A partir desse panorama, estruturam-se três eixos prioritários para a gestão de pessoas. O primeiro consiste em garantir condições materiais competitivas e planos de carreira transparentes. O segundo envolve o fortalecimento de lideranças orientadas ao diálogo, ao feedback e ao fornecimento de autonomia gradual, evitando tanto o microgerenciamento quanto a ausência de direção. O terceiro reside na manutenção da autenticidade entre os valores declarados pela empresa e as práticas efetivamente vivenciadas na rotina. A integração dessas frentes oferece uma resposta mais consistente às expectativas identificadas na literatura do que intervenções pontuais ou puramente simbólicas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar, por meio de revisão bibliográfica narrativa, as motivações, expectativas e valores de trabalho associados à Geração Z, bem como suas implicações para a gestão de pessoas. A literatura consultada aponta de forma recorrente para a valorização de flexibilidade, autonomia, reconhecimento, aprendizado e propósito, sem que isso elimine exigências tradicionais como salário adequado, estabilidade e oportunidades de crescimento.

Os achados sugerem que o significado do trabalho para esses profissionais resulta da articulação entre retorno financeiro, construção de carreira e realização pessoal. A transformação observada não corresponde a uma simples passagem de uma visão instrumental para outra exclusivamente vocacional. O que se identifica é uma ampliação dos critérios utilizados para avaliar uma experiência profissional: as bases materiais continuam relevantes, mas passam a dividir espaço com desenvolvimento, qualidade das relações de trabalho, equilíbrio com a vida pessoal e alinhamento entre valores individuais e organizacionais.

Para a gestão de pessoas, essa combinação exige respostas igualmente integradas. A literatura analisada associa maior qualidade do vínculo profissional à existência de oportunidades reais de desenvolvimento, comunicação transparente, feedback, autonomia responsável e coerência entre aquilo que a empresa declara e aquilo que efetivamente pratica. Em sentido oposto, conflito de valores, ausência de perspectivas de carreira e relações problemáticas com lideranças aparecem entre os fatores associados ao desligamento voluntário de jovens da Geração Z (Matta; Carvalho Neto; Diniz, 2024).

Também se verificou que algumas demandas dessa geração possuem caráter ambivalente. A autonomia precisa coexistir com orientação e clareza de metas, especialmente

em fases iniciais da carreira; da mesma forma, a flexibilidade pode ampliar o controle sobre a rotina, mas pode produzir sobrecarga quando elimina as fronteiras entre trabalho e descanso. Essas tensões reforçam que práticas de gestão não devem ser aplicadas de maneira automática apenas porque são percebidas como modernas ou compatíveis com os jovens profissionais.

Como limitação, esta pesquisa adotou uma revisão narrativa e não realizou coleta direta de dados com trabalhadores ou gestores. Além disso, os estudos consultados envolvem contextos, setores e amostras distintos, o que exige cautela na generalização dos achados para a Geração Z como um todo, especialmente em um país marcado por fortes diferenças regionais e socioeconômicas como o Brasil.

Pesquisas futuras podem avançar por meio de estudos empíricos com trabalhadores brasileiros, considerando diferenças regionais, educacionais e socioeconômicas, além de examinar os efeitos do trabalho remoto, da inteligência artificial e dos novos modelos de carreira. Investigações comparativas entre diferentes grupos geracionais também podem contribuir para distinguir características efetivamente associadas à coorte de efeitos relacionados à idade, ao momento de carreira ou ao contexto organizacional.

Em síntese, a literatura analisada não aponta para uma rejeição do trabalho, mas para uma relação mais ampla com aquilo que torna uma experiência profissional atraente e sustentável. A permanência desses trabalhadores tende a depender da capacidade das organizações de conciliar condições materiais adequadas, desenvolvimento profissional, relações de liderança consistentes e coerência entre discurso e prática. Para a Administração, o desafio está menos em escolher entre eficiência econômica e necessidades humanas e mais em construir práticas capazes de articular essas duas dimensões.

6 REFERÊNCIAS

ANJOS, Ariane Souza Silva dos *et al.* Geração Z no mercado de trabalho: uma revisão bibliográfica sobre perfil, imediatismo e estratégias de retenção. **Cadernos Cajuína**, [S. l.], v. 10, n. 4, p. e1179, 2025. DOI: 10.52641/cadcajv10i4.1179. Disponível em: <https://v3.cadernoscajuina.pro.br/index.php/revista/article/view/1179>. Acesso em: 26 ago. 2026.

AZIMI, S.; ANDONOVA, Y.; SCHEWE, C. Closer together or further apart? Values of hero generations Y and Z during crisis. **Young Consumers**, [S. l.], v. 23, n. 2, p. 179-196, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/YC-03-2021-1300>. Acesso em: 21 jan. 2026.

COSTA, Guilherme Leandro *et al.* Atração e retenção da geração Z: um desafio para o mercado de trabalho. **InGeTec – Inovação, Gestão & Tecnologia**, v. 4, n. 8, p. 17-37, jul. 2025. Disponível em: <https://fatecbarueri.edu.br/revista/index.php/ingetec/article/view/166>. Acesso em: 3 set. 2026.

FERNANDES, Fausto Rocha; GEDRAT, Dóris Cristina; VIEIRA, André Guirland. O significado do trabalho: um olhar contemporâneo. **Cadernos da FUCAMP**, v. 22, n. 56, 2023. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/3072>. Acesso em: 3 set. 2026.

FERREIRA, L. G. R.; GONÇALVES, R. G. Geração Z no mercado de trabalho: desafios de adaptação frente às gerações anteriores. **Revista Foco**, [S. l.], v. 18, n. 11, p. e10598, 2025. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/10598>. Acesso em: 18 jul. 2026.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. **The motivation to work**. New York: John Wiley & Sons, 1959.

KÄMPF, Cristiane. A geração Z e o papel das tecnologias digitais na construção do pensamento. **ComCiência**, Campinas, n. 131, 2011. Disponível em: https://comciencia.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-76542011000700004. Acesso em: 3 set. 2026.

KRISTOF, Amy L. Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. **Personnel Psychology**, v. 49, n. 1, p. 1-49, 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>. Acesso em: 3 set. 2026.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Row, 1954.

MATTA, Letícia Hermsdorff da; CARVALHO NETO, Antônio Moreira de; DINIZ, Daniela Martins. Razões da rotatividade voluntária: um estudo com jovens da geração Z. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 15, n. 2, p. 99-115, 2024. Disponível em: https://www.lareferencia.info/vufind/Record/BR_2d575ea9ace418a2e52c30a823c92b76#details. Acesso em: 3 set. 2026.

PAULI, Jandir; GUADAGNIN, Alana; RUFFATTO, Juliane. Valores relativos ao trabalho e perspectiva de futuro para a geração Z. **Revista de Ciências da Administração**, v. 22, n. 57, p. 8-21, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e77243>. Acesso em: 3 set. 2026.

PELEGRINI, João Gabriel Selles. **As fronteiras do trabalho digital: autonomia, flexibilidade, criatividade e sincronia temporal**. 2023. Tese (Doutorado em Sociologia) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/server/api/core/bitstreams/861f65bb-ce09-425d-97db-363a7252d9cb/content>. Acesso em: 3 set. 2026.

RODRIGUEZ, Carina Vasconcellos de Oliveira; TOMEI, Patricia Amelia; SERRA, Bernardo Paraíso de Campos. Alinhamento pessoa-organização (P-O fit) e engajamento: um estudo de caso. **Iberoamerican Journal of Strategic Management**, v. 19, n. 1, p. 128-148, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/riac.v19i1.15899>. Acesso em: 23 jun. 2026.

SAKDIYAKORN, Malinvisa; GOLUBOVSKAYA, Maria; SOLNET, David. Understanding Generation Z through collective consciousness: impacts for hospitality work and employment. **International Journal of Hospitality Management**, v. 94, p. 102822, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102822>. Acesso em: 3 set. 2026.

SCHROTH, H. Are you ready for Gen Z in the workplace? **California Management Review**, [S. l.], v. 61, n. 3, p. 5-18, 2019. DOI: 10.1177/0008125619841006. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>. Acesso em: 21 jan. 2026.

THOMAZ LIMA, Emily et al. Geração Z no mercado de trabalho: fatores que incentivam a

motivação dos jovens nas organizações. **Revista Científica ACERTTE**, [S. l.], v. 2, n. 6, p. e2677, 2022.. Disponível em: <https://doi.org/10.47820/acertte.v2i6.77>. Acesso em: 20 jul. 2026.

YUSOFF, Wan Fauziah Wan; KIAN, Tan Shen; IDRIS, Mohammad Talha Mohamed. Herzberg's two factors theory on work motivation: does its work for todays environment. **Global Journal of Commerce and Management**, v. 2, n. 5, p. 18-22, 2013.