

O IMPACTO GERACIONAL NO TRABALHO: A INFLUÊNCIA DA GERAÇÃO Z NA MUDANÇA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Isabelle Maciel Gonçalves¹
Vitória Vieira Pereira²
Graziella Andréia Malagó³

RESUMO

O presente artigo objetivou a abertura de uma discussão referente ao comportamento da geração Z frente ao mercado de trabalho e como essa nova postura exige adaptações por parte das instituições empresariais. Busca-se compreender quais mecanismos são necessários para as instituições reter talentos e estabelecer vínculos duradouros com colaboradores da geração Z. A metodologia adotada possui caráter exploratório, tendo como fonte primária artigos acadêmicos. O estudo aponta para a necessidade de ressignificação das políticas internas, bem como novas estratégias de gestão de pessoas, em decorrência dessas novas demandas comportamentais da geração estudada. Os resultados apontaram que é essencial a instituição manter-se atualizada frente a novos pensamentos, pois tais mudanças impactam diretamente na produtividade e bem-estar do colaborador, bem como o sucesso empresarial da instituição.

Palavras-chave: mudança organizacional; geração Z; trabalho; impacto geracional; cultura organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Mudanças na percepção social são fatores naturais da vivência e estrutura de vida em sociedade; grandes acontecimentos sociais, avanços tecnológicos, mudanças de hábitos e fatores geopolíticos contribuem para uma mutação da perspectiva humana em sociedade. Alinhado a esta afirmativa, compreende-se que valores relacionados a política, família, cultura e trabalho

¹ Graduanda do curso de Administração da “Universidade de Sorocaba - Uniso”. E-mail: gonalvesisabelle.uni@gmail.com

² Graduanda do curso de Administração da “Universidade de Sorocaba - Uniso”. E-mail: contato.vitoriavieirapereira@gmail.com

³ Professora orientadora - Doutora em Comunicação e Cultura pela Universidade de Sorocaba (Uniso), Sorocaba, SP. Mestrado em Administração pela Universidade Metodista de São Bernardo do Campo, SP. Docente na Universidade de Sorocaba (Uniso). E-mail: graziella.malago@prof.uniso.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9183-3707>.

são transfigurados diante da passagem de cada geração, contribuindo para o desenvolvimento de novas formas de realizar atividades em sociedade.

Diante desta perspectiva, este trabalho concentra uma análise sobre o novo comportamento geracional em relação ao trabalho e como o tal estabelece uma necessidade de reestruturação das instituições empresariais. Objetiva-se compreender como a geração Z, que inicia sua participação no mercado, visualiza estas instituições e como fideliza sua contribuição com ela, além de levantar uma discussão sobre como o comportamento dos colaboradores influencia o desempenho da empresa e de sua gestão, relatando as diferentes perspectivas que a geração X e a geração Z possuem sobre sua relação com o trabalho.

Compreender esta nova relação com trabalho é fundamental para desenvolver políticas organizacionais, valores e ações para os colaboradores dentro das empresas, bem como manter um relacionamento harmonioso entre trabalhadores e as instituições. Como uma valia essencial ao processamento de atividades das empresas, os talentos humanos comprometem a gestão, ao processamento e supervisão das atividades empresariais, portanto assim a necessidade de preservá-lo com um bem comum entre mercado e sociedade.

Para tanto, avaliamos objetivamente quais são os fatores de maior relevância para colaboradores da geração Z que influenciam na sua adesão e fidelização às empresas, a fim de que se possa discutir quais ações podem ser tomadas pelas organizações para aquisição e retenção de talentos profissionais.

Como metodologia de análise, utiliza-se no decorrer deste artigo uma pesquisa de caráter exploratório, apoiando-se sob a lógica de artigos acadêmicos que se aprofundam em temas sociológicos e econômicos relevantes à compreensão do questionamento aqui apresentado, bem como objetiva a interpretação de resultados qualitativos.

Com o auxílio de tais ferramentas, será transcorrido nos próximos capítulos um conjunto de interpretações sobre dados acadêmicos e jornalísticos que descrevem comparações entre comportamentos e visões de diferentes gerações de trabalhadores. Pesquisando amostras que demonstram a relação comportamental da geração Z em espaços empresariais, serão transpassados no desenvolvimento deste trabalho artigos

sociológicos e resultados de pesquisa recentemente publicados, a fim de explorar as possíveis reações na gestão organizacional das empresas.

Um viés analítico a este tema, é capaz de abrir uma discussão sobre o novo relacionamento entre empresa e sua gestão de pessoas. Como parte de um valor social essencial na vivência humana, o trabalho compromete a performance do ser humano em sociedade e, para além disso, compõe a maior parte de seu cotidiano. O que se objetiva resultar neste documento é entender os impactos de mudanças comportamentais entre os trabalhadores e as organizações e ainda, que mudanças podem ser visualizadas futuramente no mercado a partir do ingresso de uma nova geração neste campo social.

2 METODOLOGIA

2.1 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica é uma modalidade muito importante dentro da pesquisa científica. Para Fonseca (2002, p. 32), a pesquisa bibliográfica é realizada

[...] a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

Amaral (2007, p.1), também menciona que esse tipo de pesquisa “Consistem no levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações relacionadas à pesquisa”. Ele reforça que não se trata de realizar apenas o levantamento de informações relevantes, mas também se trata de realizar um fichamento e arquivamento adequado dessa pesquisa.

Logo, para realizar uma pesquisa bibliográfica é necessário: empenho do pesquisador em procurar fontes confiáveis de informação, estudar o que foi encontrado, realizar o fichamento e arquivamento de forma adequada.

2.2 Pesquisa Exploratória

A pesquisa exploratória tem como objetivo trazer mais conhecimento para um tema que não foi muito explorado. Para Marconi e Lakatos (2003, p.188)

[...] são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

Marconi e Lakatos (2003) também mencionam que é necessário procedimentos específicos com a finalidade de obter observações empíricas ou possuir análises de dados. É através desses procedimentos que se obtém informações quantitativas e qualitativas do objeto de estudo em questão. Marconi e Lakatos (2003, p.188) continua e cita que “o investigador deve conceituar as inter-relações entre as propriedades do fenômeno, fato ou ambiente observado”. Eles finalizam dizendo que

Uma variedade de procedimentos de coleta de dados pode ser utilizada, como entrevista, observação participante, análise de conteúdo etc., para o estudo relativamente intensivo de um pequeno número de unidades, mas geralmente sem o emprego de técnicas probabilísticas de amostragem. Muitas vezes ocorre a manipulação de uma variável independente com a finalidade de descobrir seus efeitos potenciais (Marconi; Lakatos, 2003, p.188).

2.3 Análise Não Probabilística

Para Pires (2006), o método de amostragem não probabilística, conceitua-se como uma pesquisa seletiva onde o pesquisador interfere na seleção dos dados que considera essenciais para fins de sua análise .

Segundo Mahaluça (2016), amostragens não probabilísticas levam em consideração três situações: estudos sobre grupos cujos elementos de análise são difíceis de serem identificados; estudos sobre grupos específicos cuja interferência ética podem afetar a quantidade de participantes disponíveis para mensuração do questionários; investigações de situações piloto, ou seja, cuja processo não foi previamente identificado sobre outras pesquisas.

Segundo Freitag (2018, p. 671):

Diferentemente da amostra probabilística (aleatória), a amostra não probabilística apresenta viés amostral. Wheelan (2016) apresenta os vieses amostrais que podem levar a resultados equivocados, dos quais são aplicáveis à abordagem da sociolinguística variacionista o viés de seleção e o viés de publicação.

Para o autor, a amostragem não probabilística possibilita uma perspectiva compacta do viés de pesquisa, apresentando um risco a análise do contexto geral referente ao tema. No entanto, vale ressaltar que esse formato de amostragem tem melhor efeito sobre a caracterização da população analisada, traçando mais especificamente os resultados objetivados pelo pesquisador (Malhotra, 2001).

2.4 Pesquisa Qualitativa

Os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa [...] consistem na escolha adequada de métodos e teorias convenientes; no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas; nas reflexões dos pesquisadores a respeito de suas pesquisas como parte do processo de produção do conhecimento; e na variedade de abordagens e métodos (Cardano, 2017, p. 23).

A pesquisa qualitativa apoia-se na concepção de que os valores humanos identificados sobre as pesquisas de campo, devem levar em consideração o entendimento que fatores internos e externos influenciam a particularidade dos indivíduos em estudo e, portanto, seus resultados precisam ser interpretados (Oliveira, 2008).

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Geração Z

Embora não haja um consenso em relação ao início da Geração Z, Gen Z ou ainda iGen, para Spada e Rufatto (2023), ela se inicia em 1995 e se encerra aproximadamente em 2010. Spada e Rufatto (2023 apud Seemiller e Grace, 2017, p.2) afirma que “os indivíduos da Geração Z foram profundamente moldados pelo avanço da tecnologia, de questões de violência,

crises econômicas e movimentos de justiça social”. Comumente chamados de nativos digitais, os indivíduos da geração Z possuem uma forte conexão com a internet, contando com fontes de informações diversas. Possuem habilidades claras dos fluxos de informações através dos diversos meios digitais, tanto de computadores, controles remotos ou celulares. Enquanto as gerações anteriores possuem pensamentos e atitudes lineares e centralizadas, a Gen Z atua de forma difusa e em rede (Guerin, et al., 2018).

Em relação à área profissional, segundo Silva, (2024 *apud* Colet e Mozzato, 2019, p. 25),

os indivíduos da geração Z se caracterizam por serem multitarefas, individualistas, gostam de desafios e inovação, anseiam por rápida ascensão na carreira, interessados em autonomia, flexibilidade e qualidade de vida, valorizam trabalhar em empresas socialmente responsáveis, com um ambiente laboral apropriado, almejam horários flexíveis e roupas informais.

3.2 Tendências de Mídia

Com a passagem do tempo e os acontecimentos mundiais influenciando a perspectiva cultural sobre as diferentes gerações sociais, tendências comportamentais destacam-se nos debates didáticos e antropológicos e geram discussão a respeito de variados campos.

Entendendo que a popularização da perspectiva de uma ambição reclusa concebe-se em especial sobre profissionais da geração Z, a mudança na jornada de carreira dentro das organizações pode refletir o futuro da cultura organizacional.

3.2.1 *Quiet Ambition*

Uma redação publicada em abril de 2023 pela revista de negócios americana Fortune, destacou o surgimento do termo “quiet ambition”, designado a descrever a tendência entre trabalhadores de ressignificar a ambição profissional.

O conceito, criado pelo autor Austin Kleon, destaca a ascensão de uma nova perspectiva relacionado ao sucesso na carreira, a partir da priorização de valores pessoais, redirecionamento da ambição para outros campos sociais e desvalorização da ascensão corporativa (Forbes, 2023).

As metas relacionadas ao local de trabalho nem sequer superaram as três principais ambições dos entrevistados. No topo da lista estão passar tempo com a família e amigos (67%), ter saúde física e mental (64%) e viajar (58%). Apenas 9% colocam como prioridade se tornar um gerente de pessoas e 4% afirmam se tornar um executivo de alto escalão (Forbes, 2024).

A pesquisa publicada pela empresa canadense Visier (2023), objetivou mapear a visão de funcionários sobre jornada corporativa, validando suas opiniões em relação a cargos altos em ambientes empresariais, bem como sua prospecção de horas em trabalho, suas expectativas em relação ao aumento do estresse e pressão diferentes cargos, seus comprometimentos profissionais, entre outros questionamentos que permitem observar a mudança comportamental, que se observa majoritariamente em colaboradores da geração Z (Forbes, 2023).

O quiet ambition pode acarretar em *gaps* na linha de sucessão da gestão da sua empresa, na falta de pessoas qualificadas e interessadas em assumir as responsabilidades de um cargo de gestão (CIEE, 2024).

Os resultados destacados pela Visier (2023), acrescentam ainda que o resultado da pesquisa demonstra uma crescente significativa de profissionais que não desejam a ascensão de cargos dentro da corporação. O desinteresse pela liderança acarreta em problemáticas organizacionais relacionadas à gestão de atividades empresariais bem como possibilita uma falha na retenção de profissionais qualificados dentro das empresas.

Nossas pesquisas mostram que a ascensão corporativa está em risco, com maioria de funcionários trocando cargos sofisticados por mais tempo livre. Considerando que as organizações já estão enfrentando uma escassez de talentos entrando na alta gerência, os empregadores precisam reavaliar as estratégias para preparar seu pipeline de liderança para o futuro, à medida que os baby boomers e a Geração X se aposentam (Visier, 2023).

3.2.3 Teatro da produtividade

Um estudo realizado pela americana People Analysis, publicado pela Visier, revela que fenômenos modernos têm se tornado o escape do profissional à pressão no ambiente corporativo, em especial sob colaboradores da geração Z.

Como um destes hábitos modernos, a empresa menciona o termo “teatro da produtividade”.

O Teatro da Produtividade ocorre quando os funcionários priorizam o trabalho performático acima de tarefas mais importantes. Aqui, o trabalho performático se refere a atividades que majoritariamente criam a uma imagem de estar ocupado gerando produtividade ao invés de contribuir com resultados de negócios significativos. Em pequenas doses, isso pode ser considerado inofensivo, porém somado, é uma verdadeira ameaça à eficiência geral de uma empresa (Visier, 2023).

Segundo a Forbes (2024), as pesquisas realizadas por institutos como a Visier e a Bamboo HR, revelam que performar uma imagem de produtividade sem necessariamente gerar quaisquer valores empresariais, tem se tornado uma tendência de grande ocupação no mercado corporativo norte-americano.

Os resultados de pesquisa indicam que ações como respostas rápidas à e-mails corporativos (42%), agendamento de e-mails e mensagens setadas para envio automático (36%) e realizar reuniões desnecessárias (36%), são algumas das atividades mais utilizadas entre os mais de 1000 trabalhadores americanos (Visier, 2023).

A motivação por trás deste comportamento está na necessidade de provar a produtividade e a dedicação dos colaboradores e gestores, enquanto o ambiente de trabalho remoto frequentemente se ausenta de métricas de performance. Em ambientes presenciais, os trabalhadores no escritório vivenciam sua própria versão do Efeito do Status Verde — socializando ativamente e se movimentando pelo escritório (37%) para serem vistos por seus colegas e superiores (Bamboo HR, 2024).

Para Peterson (2009), este comportamento moderno é indicador do enfraquecimento ou até mesmo do impedimento de profissionais usufruem de suas inteligências, seus talentos e suas paixões dentro das organizações, o que resulta em colaboradores desmotivados e desalinhados às estratégias de negócio e aos objetivos empresariais.

3.2.4 Minimalismo de carreira

De acordo com a Fortune (2025), a geração Z tem mudado a perspectiva em relação ao trabalho e a relação com a carreira e a jornada de trabalho dentro e fora das organizações. Os resultados da pesquisa realizada pela

Glassdoor (2025), o chamado “minimalismo de carreira” é o termo utilizado para refletir os novos formatos de carreira popularizados pela geração Z.

[...] “minimalismo de carreira” é o coração desta nova troca: jovens trabalhadores olham para seus cargos apenas como uma estabilidade financeira, sua verdadeira paixão e ambição está resguardada para projetos paralelos cada vez mais lucrativos (Fortune, 2025).

De acordo com Esteves (2025), formar uma carreira prolongada dentro da mesma empresa não é um fator atrativo para jovens profissionais, mas a flexibilidade e estabilidade no trabalho ainda se mantêm como pontos essenciais.

E é aqui que o minimalismo de carreira se torna interessante: a Geração Z não está menos ambiciosa - eles estão apenas canalizando a ambição de maneira diferente. De acordo com o Harris Poll, 57% da geração Z atualmente possui um trabalho secundário comparado com 48% dos Millennials, 31% da geração X, e 21% dos Boomers (Harris Poll, 2024).

O principal objetivo do estilo minimalista de se relacionar com a carreira está, portanto, em utilizar-se de outros canais para trabalhar com a verdadeira paixão e ambição profissional. Utilizar os trabalhos dentro de empresas e organizações apenas como base financeira, sem a necessidade de subir para altos cargos, antes tão bem desejados por profissionais de gerações anteriores, é a nova estratégia de carreira utilizada pela geração.

[...] A geração Z olhou para o caminho de uma carreira tradicional e se perguntou uma simples questão: “E se houver um caminho melhor?”. A resposta envolve empregos diários mais estáveis que promovem segurança, trabalhos paralelos que promovem paixão, e limites que promovem sanidade. Eles estão provando que você pode ser um profissional de sucesso sem fazer o trabalho se tornar toda a sua identidade (Glassdoor, 2025).

3.2.5 Opt Out

Em meados dos anos 2000 uma crescente onda de mulheres optando pela demissão de seus cargos profissionais para realizar diferentes atividades, levou pesquisadores a analisar os motivos que levam à saída voluntários de

profissionais da instituição que trabalham, alavancando o que se define como opt-out (Exame, 2013):

Um dos movimentos que pode emergir na trajetória profissional dos indivíduos que deixam de se identificar com os padrões da carreira e trabalho em que estão inseridos é o fenômeno opt-out - que em sua tradução significa “optar por sair” – representando, assim, a escolha desses profissionais em deixar a organização. Baseado nos estudos de Mainiero e Sullivan (2006) e Hewlett (2007), pode-se sugerir que este movimento se opõe ao padrão de carreiras tradicionais com movimento ascendente constante em uma empresa.

Anos mais tarde e o movimento de saída voluntária dos profissionais passou a ser popular entre trabalhadores da geração Z (Exame, 2013). Para Leite et al (2021), o alto volume de trabalhadores entrando e saindo de empresa em rápido fluxo, muito se caracteriza com o perfil da geração Z tratado por Mendes (2012), onde o perfil imediatista e conectado dos novos profissionais, impulsionam os mesmos a estar sempre a procura de novos projetos.

Especialistas afirmam que a troca frequente de empregos pode ser uma estratégia para crescer na carreira. “Frequentemente, os profissionais percebem que não estão mais aprendendo ou que começaram a se entediar em suas funções”, afirma o empresário. “Às vezes, é necessário buscar novas oportunidades para adquirir novas habilidades e aumentar o salário, algo que pode ser possível apenas com um novo emprego.” (Forbes, 2025).

O desejo constante por organizações que se adequam ao perfil e aos valores dos profissionais no mercado atualmente, compactuam com o movimento crescente de demissões voluntárias. Segundo Ceribeli (2023), profissionais da geração Z, diferente das demais, priorizam a liberdade e autenticidade no trabalho além do equilíbrio entre vida profissional e pessoal, uma vez que não condizentes a este propósito, a empresa não comporta as expectativas desses profissionais.

A revolta opt-out entrega os fatores por trás deste crescente fenômeno: como a necessidade universal à autenticidade, balança e desafio direcionam a carreira e as decisões de vida de mulheres e homens similarmente; o papel de gênero que brinca com diferentes padrões na jornada de carreira; que escolhas as mulheres estão fazendo e porque; quais prioridades dos homens diferem das mulheres e como isso afeta sua jornada na carreira; e o que as organizações buscam fazer para conter o fluxo de saída de talentos pela porta (Mainiero, 2006).

3.3 Saúde mental

O aumento de diagnósticos para doenças psicológicas nos últimos anos tem popularizado o alerta de discussões sobre saúde em diversos campos sociais. Nos últimos dez anos, pesquisas diagnosticaram o aumento de 68% de licenças médicas concedidas por depressão no Brasil, segundo o Ministério da Previdência Social (G1, 2025).

Na série histórica considerada, os benefícios por incapacidade temporária associados à saúde mental no trabalho mais do que dobraram no último biênio, passando de 201 mil em 2022 para 472 mil em 2024 (aumento de 134%). Entre os casos, destacam-se afastamentos acidentários por reações ao estresse (28,6%), ansiedade (27,4%), episódios depressivos (25,1%) e depressão recorrente (8,46%). Quanto aos afastamentos em geral, destacam-se como predominantes os episódios depressivos (25,6%), a ansiedade (20,9%) e a depressão recorrente (12,0%) (Nações Unidas Brasil, 2025).

De acordo com Papareli *et al.*, (2011), no que se condiciona a diagnósticos psicológicos e psiquiátricos, pode-se constatar que a saúde para o campo mental dos indivíduos trata-se de assunto que entra em voga nos últimos anos, em especial quando correlacionado ao trabalho.

Para Glina (2001):

A psicodinâmica do trabalho enfatiza a centralidade do trabalho na vida dos trabalhadores, analisando os aspectos dessa atividade que podem favorecer a saúde ou a doença. Ao analisar a inter-relação entre saúde mental e trabalho, Dejours (1986) acentua o papel da organização do trabalho no que tange aos efeitos negativos ou positivos que aquela possa exercer sobre o funcionamento psíquico e à vida mental do trabalhador (Glina *et al.*, 2001, p. 608).

Neste sentido, a priorização de variadas instituições de saúde para tratarem do tema, levanta um alerta também às organizações empresariais à adequação de seus formatos de trabalho.

No mercado de trabalho, jovens trabalhadores brasileiros já vivenciam dimensões do burnout, associadas a roteiros de inserção marcados por maior rotatividade, baixa experiência prévia e trajetórias educacionais mais longas, o que produz menor tempo para apropriação do trabalho e construção de redes de suporte nas empresas. Essas evidências situam a necessidade de políticas que

reduzam a exposição a estressores ocupacionais precoces e que ampliem oportunidades de qualificação, de modo a favorecer engajamento e trajetórias de desenvolvimento mais estáveis. (Ribeiro *et al*, 2025, p.7).

3.4 Trabalho em Modelo Remoto

Segundo Lopes (2023), os recentes impactos causados pela pandemia do coronavírus, bem como os fatores de alavancagem social e tecnológica provindos dos marcos com a Inteligência artificial (IA), Internet das Coisas (IOT) e a automatização dos processos produtivos, contribuíram para formação de novos modelos de trabalho, dentre eles o teletrabalho.

Lei número 13.467 (BRASIL, 2017) em seu artigo 75º B preconiza que o teletrabalho é “a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.” Na compreensão da lei, vale ressaltar que o teletrabalho é uma forma ou modalidade de trabalho feita remotamente (fora da empresa) mediada por instrumentos tecnológicos (computadores - redes de comunicação) (Fontana, 2021, p.1.163).

Segundo Fontana (2021), a modalidade de trabalho remoto serviu como uma incrementação aos formatos de trabalho modernos considerando a apresentação de avanços tecnológicos ao longo dos anos, como os dispositivos eletrônicos.

Para Leonardi (2023), compreendendo-se a possibilidade de adaptar as atividades empresariais, tradicionalmente em espaços físicos, para a alocação própria, sem perder acesso às redes de informação, organizações empresariais e colaboradores passaram a visualizar o teletrabalho como uma estratégia à flexibilidade.

Espera-se que os membros da geração Z - nascidos aproximadamente a partir dos anos 1997 - representam quase um terço dos trabalhadores nos Estados Unidos até 2030, de acordo com projeções feitas pelo Bureau of Labor Statistics. E, em sua maioria, esses nativos digitais não desejam ir ao escritório de forma integral. Entre a geração Z pesquisada no outono de 2020, vários meses após o início da pandemia de Covid-19, 69% disseram que gostariam de trabalhar remotamente até pelo menos metade da jornada de trabalho, de acordo com os professores Nishizaki e James Della Neve, que escrevem um livro sobre o futuro da força de trabalho da Geração Z (Wall Street Journal, 2020).

Como o futuro da força de mercado, a geração Z pode ditar e influenciar os modelos de trabalho. De acordo com dados liberados pela plataforma LinkedIn, o trabalho remoto tem sido alvo de maior busca de emprego, com 65% de procuradores em buscas globais (Exame, 2022). Como maior participação desta busca, pode-se mencionar a influência majoritária de pessoas da geração Y e Z solicitando a preferência pelo modelo híbrido ou remoto de trabalho, segundo pesquisa da Forbes (2025).

A preferência pelo formato flexível, impulsiona instituições a discutir suas propostas de trabalho e considerar a abertura de vagas para teletrabalhos (Exame, 2022).

3.5 Cultura organizacional

Para Motta (2002), a união entre as definições de cultura e organizações administrativas, resguarda sucintamente o que podemos compreender como cultura organizacional.

Segundo Edgar Schein, cultura é um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Essas premissas funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas e podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna. Para Wagner e Hollenbeck (2012), uma organização informal é uma organização de regras, procedimentos e interligações não oficiais. Ou seja, a maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização mantém seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e o trabalho (Motta, 2002, p.156).

Para Rodriguez (2009), o conceito de Cultura Organizacional é utilizado como uma ferramenta para análise e identificação das mudanças que as organizações exigem e tentam canalizar em suas atividades empresariais .

Segundo Gonçalves:

Uma das definições que fornece mais consenso para a compreensão da Cultura Organizacional considera-a um conjunto de valores nucleares, normas de comportamento, artefactos e padrões de comportamento que governam a forma como as pessoas

interagem numa organização e o modo como se empenham no trabalho e na organização (Gonçalves, *apud* Schein, 2010, p. 394).

Desta forma, a cultura organizacional serve como uma representação da gestão empresarial para com sua estrutura de colaboradores, uma vez que as atividades empresariais sofrem influência do conjunto de hábitos, costumes, comportamentos, valores e atitudes de suas relações internas (Crozatti, 1998). Repensar a estrutura cultural das organizações pode servir como um fortalecedor dos resultados empresariais, bem como promover uma satisfação dos colaboradores no trabalho, conforme mencionado por Queimado (2019).

3.6 Plano de carreira

Para entender o conceito de plano de carreira, é necessário, primeiramente, compreender o que a carreira significa dentro do contexto organizacional. Para Chiavenato (2014, p. 197) a “carreira significa a sequência de posições e atividades desenvolvidas por uma pessoa ao longo do tempo em uma organização”. Adotando outro ponto de vista, Bilhim (2004, p. 197) expõe que “por carreira podem ser entendidas diversas coisas: desenvolvimento profissional; ocupação profissional; sequência de funções; conjunto de experiências profissionais, entre outras.”

Compreendendo-se o termo “carreira”, agora, é possível conceituar “plano de carreira”. Chiavenato (2014, p.197), pontua que

Tradicionalmente, as empresas elaboravam um plano de carreiras para preparar as pessoas no sentido de ocuparem cargos gradativamente mais altos na sua hierarquia. Como as organizações eram altas e verticalizadas, o encarreiramento vertical era o preferido. Hoje, com organizações achatadas em razão do enxugamento dos níveis hierárquicos, o encarreiramento está se tornando cada vez mais horizontalizado.

Por outro lado, Bilhim (2004, p. 197) se aprofunda ao dizer que o plano de carreiras é focado em tornar os colaboradores mais capazes, sendo um esforço permanente.

O desenvolvimento de carreira é um esforço permanente, organizado e formalizado, destinado a desenvolver, enriquecer e tornar os trabalhadores mais capazes. Possui um enfoque mais amplo, um

horizonte temporal mais dilatado, e uma finalidade mais larga do que tem a formação. O desenvolvimento deve ser a chave da estratégia de negócio para a sobrevivência de qualquer organização que opera numa envolvente altamente competitiva e global. (Bilhim, 2004, p. 197).

Bilhim (2004) continua a dizer que o desenvolvimento de carreira precisa passar por três fases: diagnóstico, direção e desenvolvimento. Na fase do diagnóstico, o objetivo concentra-se em reconhecer os interesses e habilidades que o colaborador possui para, na segunda fase (direção), determinar um tipo de carreira para seguir e um plano para atingir esse objetivo. Por fim, na última fase (desenvolvimento), como o próprio nome insinua, se concentra em criar e desenvolver as capacidades do colaborador, tendo como principais métodos a orientação de seniores, diversidade de funções horizontais e o acompanhamento de tutores.

3.7 Inteligência Artificial

A Inteligência Artificial (IA) está sendo um fator de transformação para a sociedade, tendo um papel crucial na mudança das relações de trabalho. No ambiente corporativo, a IA assume o papel de automatizar processos e realizar tarefas com maior agilidade, contribuindo para a economia de tempo e maior produtividade (Araújo, 2024). De acordo com uma matéria realizada pelo SENAI (2025), pela ótica empresarial

A IA pode aumentar a produtividade ao agilizar tarefas rotineiras e realocar recursos humanos para trabalhos mais estratégicos e de maior valor. Pelo lado do trabalhador, os benefícios são a redução da carga de tarefas manuais e repetitivas, que dão espaço para atividades mais criativas, impactantes e satisfatórias, contribuindo para uma maior satisfação no trabalho. Além disso, ao reduzir o trabalho manual, há menos erros e riscos ocupacionais associados a tarefas repetitivas, o que implica na segurança e na saúde do trabalhador.

De forma objetiva, Araújo 2014 *apud* Rosenberg (1986, p. 192), diz que a Inteligência Artificial seria “a capacidade de um dispositivo de realizar funções que normalmente são associadas com a inteligência humana como raciocínio, aprendizagem e autoaprimoramento”. Para Araújo 2014 *apud* De Masi, (2003) essa tecnologia trará impactos diferentes em cada área de

trabalho, enquanto determinadas áreas serão praticamente extintas, outras surgirão para suprir a nova demanda.

4 PESQUISA: Expectativas da geração Z

A expansão de novos formatos produtivos, adjunto da tecnologia vigente sendo aplicado em variados campos sociais, inclusive profissionais, fomenta uma diversificação da perspectiva sobre relações de trabalho. Conforme a natureza social de transpassar diferentes mudanças nos espaços, as gerações de profissionais impactam o formato como organizam-se variados campos coletivos e não seria diferente entre a geração Z e sua influência sobre as organizações corporativas.

Como base de fundamentação para a pesquisa realizada, faz-se necessária a utilização de variados autores. Dentre a base de dados utilizadas como Scielo e Google Acadêmico, selecionamos os seguintes conteúdos didáticos:

Quadro 1: Artigos selecionados para o estudo

Tema	Autor(es)	Ano de publicação	Local de publicação
2025 Gen Z and Millennial Survey	Deloitte Touch Tomatsu	2025	Revista Deloitte online
A importância da cultura organizacional na satisfação do Trabalho	Diogo Queimado, Jaime Santos, Margarida Oliveira, Eulália Santos	2019	Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações, N.º 9, 2019
A responsabilidade social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional	Alexandro Leandro, Teresa Rebelo	2011	Exedra:Revista Científica
Geração Z: Quem são e como se comportam os jovens nascidos na era digital	Simone Emmanuel	2020	Editora Rio de Janeiro Independente

Geração Z: Uma nova visão sobre o trabalho	Rafael Spada, Juliane Ruffatto	2023	Ciência, Inovação e Empreendedorismo: o desafio da pesquisa científica no pós-pandemia: Anais da MIC & MPPG. Anais. Passo Fundo (RS) Atitus Educação
O futuro do Trabalho Fadiga e Ócio na sociedade Pós-Industrial	Domenico De Masi	1999	Editores José Olympio
Os desafios enfrentados pelas organizações atuais pela inserção da "geração Z" no mercado de trabalho	Bruna Cristina Boldrini, Wellington Machado Lucena	2014	Revista Destarte
Saúde mental, bem estar e gestão pessoal na geração Z: Perspectivas para educação e mercado de trabalho	Libia Ribeiro, Levi Batista, Diego da Silva, Daniele Gomes, Wedna Ataides, Joelice Oliveira, Juliane Amorim, Cristina Naves de Deus	2025	Revista Aracê
Valores da Geração Z no trabalho	Harrison Bachion Ceribeli, Milena Nonato Rocha, Gustavo Nunes Maciel, Raoni de Oliveira	2023	Gestão e Planejamento G&P Universidade Federal de Ouro Preto
Valores relativos ao trabalho e perspectiva de futuro para geração Z	Jandir Pauli, Alana Guadagnin, Juliane Ruffatto	2020	Revista de Ciências da Administração

Elaboração Própria

4.1 Deloitte Global 2025

Utilizando como base de dados a pesquisa realizada pelo *Deloitte* (2025), onde 23.482 pessoas nascidas entre 1995 e 2006 em 44 países foram entrevistadas, observa-se que a variação entre os aspectos individuais são divergentes inclusive de gerações recentes como os Millennials, nascidos entre 1980 até meados de 1990 (Carvalho, 2017).

Figura 1 - Principais requisitos da Geração Z e Millennials

		Their values and purpose are aligned to their current organization's	They are very satisfied with the work/life balance	They rate their mental well-being as extremely good or good	They have the power to drive change within their organization	They strongly agree/agree that their employer takes the mental health of employees seriously	They are very satisfied with their pay/financial rewards and workplace benefits	They currently have opportunities to learn, develop new skills, and/or receive mentoring
Gen Zs	Employee promoters*	69%	90%	73%	85%	79%	88%	90%
	Total respondent base	41%	78%	52%	65%	62%	72%	77%
millennials	Employee promoters*	74%	93%	80%	86%	82%	91%	92%
	Total respondent base	46%	79%	58%	65%	61%	72%	76%

*Employee promoters are those who are most likely to recommend their company as a place to work

Fonte: Deloitte, 2025.

Observa-se que os valores e propósitos profissionais entre as duas gerações, servem como um comprovante real da mutação da dinâmica profissional para a geração Z. Seguindo os resultados de pesquisa da Deloitte (2025), valores culturais e sociais alinhados com a proposta empresarial das organizações são requisitos fundamentais para profissionais da geração Z, comparativo superior em relação a geração anterior.

Tendências como *quiet ambition*, teatro da produtividade e o minimalismo de carreira, são sinônimos de uma progressão pública que mudou a visão sobre a produtividade e o sucesso profissional. A emersão desta perspectiva de trabalho, se interliga especialmente com eventos sociais que influenciaram um comportamento independente, pessimista e por vezes individualista da geração. Neste sentido, os resultados de pesquisa afirmam:

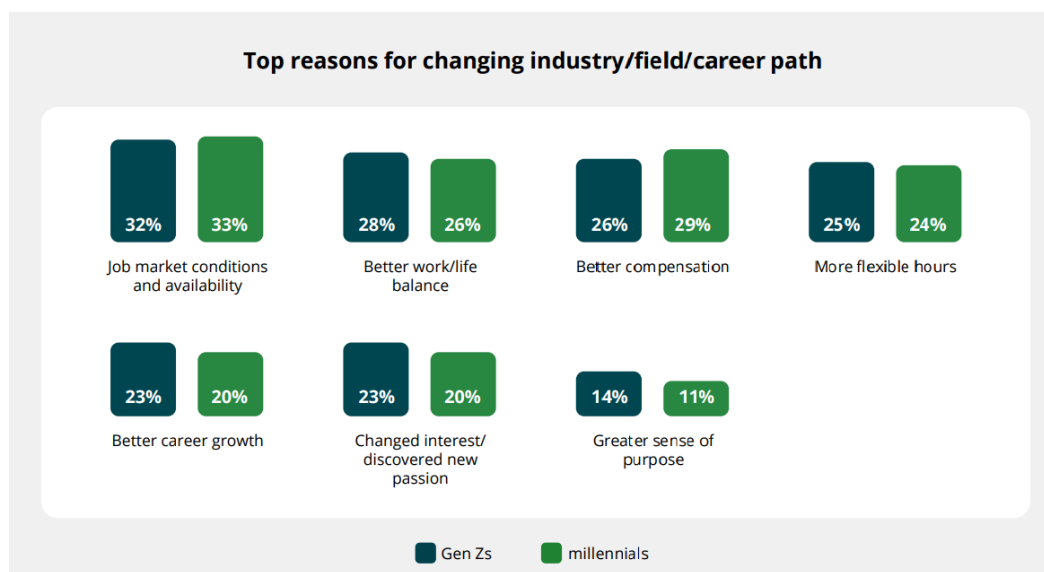
[...] com o crescimento de tendências como o *“quiet quitting”*, *“bare minimum Mondays”* e *“teatro da produtividade”*, a Geração Z ganhou uma reputação de não serem esforçados o suficiente no trabalho (...). Alternadamente, parece que a geração burnout ou geração resiliente (millennials), trabalham por mais horas por menores pagamentos e menos segurança, lutando para atingir os mesmos padrões que seus pais. Muitos reagiram rejeitando esse status quo, procuram por propósitos diferentes e novos formatos de trabalho como o remoto. Posteriormente a geração Z, começaram suas carreiras durante a pandemia global, na qual, entre outros impactos, resultou na reflexão generalizada sobre o papel principal do trabalho na vida das pessoas e em última análise em um foco profundo sobre o balanceamento entre vida e trabalho (Deloitte, 2025).

Nota-se que a mudança de comportamentos nos campos de trabalho, tanto da geração anterior (*millennials*) quanto para geração Z, são resultados

de uma série de eventos e fatores interculturais. Eventos como a pandemia do coronavírus, a ascensão da inteligência artificial como ferramenta no trabalho, o surgimento de formatos como o *homework*, conseqüentemente implicam em uma reflexão sobre o papel do trabalho e desequilíbrio em relação às demandas pessoais.

Para tanto, o desejo de balancear os aspectos pessoais e profissionais da vida individual, são refletidas sobre seguintes dados:

Figura 2 - Principais razões para mudança de empresa, área ou caminho de carreira



Fonte: *Deloitte*, 2025.

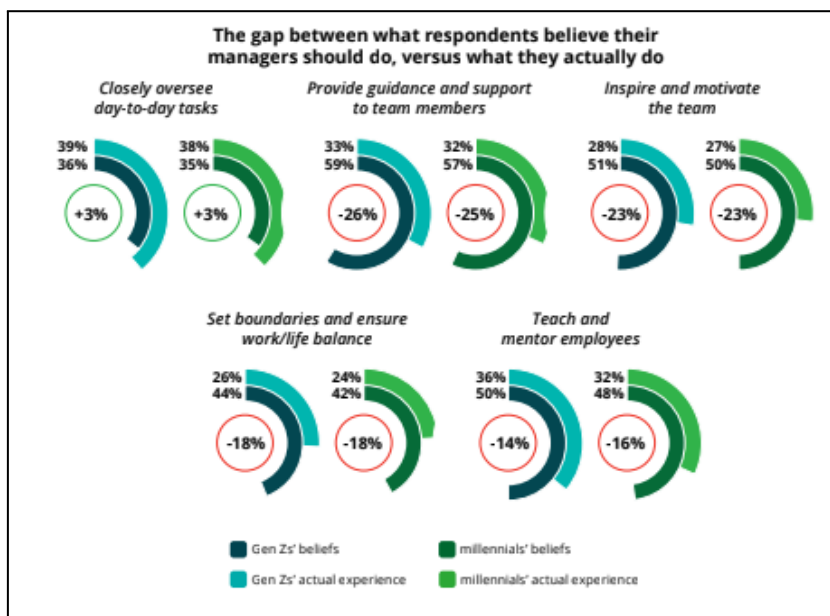
Conforme coleta de dados, as principais motivações de trabalho e metas de carreira, tão pouco se relacionam com uma obtenção de altos ganhos financeiros ou o anseio por cargos gerenciais. Inversamente, a necessidade de flexibilizar a jornada de trabalho no anseio de obter melhor equilíbrio entre vida pessoal e trabalho (28%), melhor compensação (26%), horas mais flexíveis (25%) são os maiores destaques entre os entrevistados.

Também sob destaque, a procura por uma condição e disponibilidade de um mercado de trabalho mais justo (32%), equipara-se a um dos principais interesses dos novos profissionais: a busca pela segurança e a estabilidade financeira é uma das principais fórmulas para a felicidade pessoal entre a geração Z e os millennials, abrindo destaque ainda a necessidade de um propósito em suas relações de trabalho.

Propósitos influenciam as motivações e o engajamento, e, de acordo com 89% da Geração Z e 92% dos millennials, é importante para a satisfação no trabalho e o bem estar. Muitos da geração Z e millennials querem achar um significado às suas carreiras e frequentemente procuram por um trabalho que permita a eles obter um amplo senso de propósito. Ao avaliar uma vaga em potencial, mais da metade da geração Z (54%) e dos millennials (53%) responderam que um trabalho com significado é muito importante. (Deloitte, 2025)

Em contrapartida, os anseios profissionais se mantêm em contraposto ao que os espaços empresariais e os tradicionais formatos de trabalho - ainda presentes em grande parte das organizações do mercado - , têm a oferecer.

Figura 3- Gap entre a expectativa e realidade em relação aos gestores



Fonte: Deloitte, 2025

Entre as ações tomadas por gerentes e gestores dentro das companhias, evidencia-se que o desejo dos colaboradores direcionados ao relacionamento com a liderança empresarial, são destacados pela necessidade de aproximação no supervisionamento de tarefas, do providenciamento de suporte e guia para os membros da equipe, da motivação e inspiração aos subordinados, providenciamento de limites e fortalecimento da balança entre vida pessoal e trabalho e do suporte ao aprendizado.

A diferença entre os desejos dos colaboradores deste geração em relação ao real evidenciado, são destaques negativos especialmente nos tópicos de suporte e guia profissional aos membros de equipe (26%) e motivação oferecida pelos gestores à equipe (23%). Evidencia-se portanto que os valores motivacionais dentro das organizações, restringem as expectativas e satisfação profissional para as duas gerações mais recentes no mercado de trabalho.

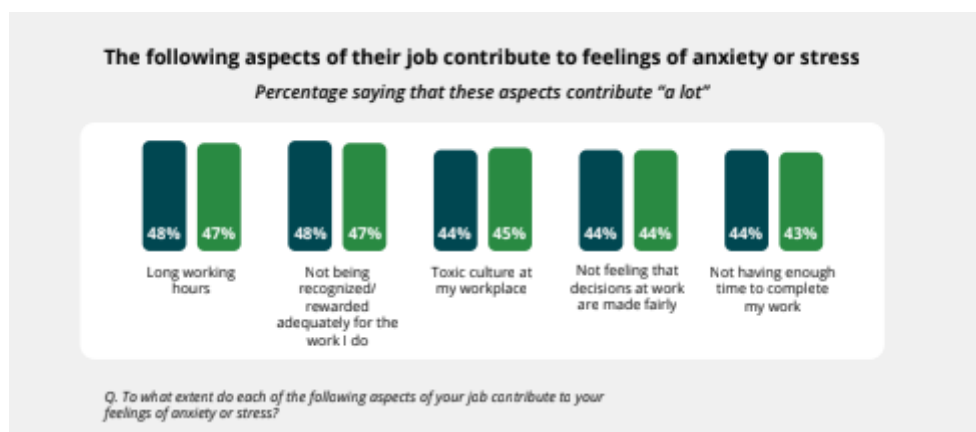
Para além da ligação dos anseios com as lideranças empresariais, o direcionamento das organizações em razão aos valores sociais e ambientais, também são exigências de destaque para a geração Z.

Preocupações em relação ao impacto ambiental não só afetam seus hábitos, mas também como eles avaliam as companhias com as quais decidem trabalhar. Dois a cada 10 pessoas da geração Z (23%) e millennials (22%) dizem que pesquisam sobre a os impactos e as políticas ambientais da empresa antes de aceitar um trabalho delas. Mais do que uma em 10 (15% da geração Z e 13% dos millennials) mudaram de emprego devido suas preocupações com o impacto ambiental. Sete de 10 pessoas da geração Z e millennials (70%) consideram as credenciais ou políticas de meio ambiente muito/ ou de alguma forma importantes quando consideram possível uma vaga. E 48% dos da geração Z e 47% dos millennials dizem que eles e seus colegas precisam pressionar os empregadores á tomar uma ação em proteger o meio ambiente (*Deloitte, 2025*).

A satisfação em relação às organizações profissionais, são portanto evidenciadas essencialmente na relação da empresa com seus colaboradores bem como na relação intrínseca com os propósitos e valores externos social e ambientalmente. Neste sentido, os valores apresentados pela empresa são decisivos para retenção de novos talentos.

A contrapartida destes anseios e a ausência de ambiente profissional alinhado às necessidades individuais e, socialmente coletivas dos principais valores apresentados pelos colaboradores, resultam negativamente sobre a saúde mental dos profissionais.

Figura 4- Principais contribuintes para ansiedade e estresse no trabalho



Fonte: Deloitte, 2025.

Dos itens listados para contribuição de uma problemática relacionada à saúde mental dos profissionais, longas horas de trabalho (48%), falta de reconhecimento (48%), cultura tóxica no espaço de trabalho (44%), sentir que decisões empresariais são feitas de forma injusta (44%) e não ter tempo suficiente para completar tarefas do trabalho (44%), são as principais causas para contribuição do estresse e da ansiedade entre as gerações Z e millennials.

Servindo como um direcionamento prático aos gestores e às organizações, os resultados informados pela Deloitte confirmam:

Com uma mentalidade de prevenção em vez de cura, os empregadores podem considerar maneiras alternativas de organizar o trabalho para reduzir os principais fatores de estresse e proteger a saúde mental e o bem-estar. Os gestores têm um papel fundamental nesse processo. Eles devem estar atentos aos fatores de estresse de suas equipes e capacitados para mitigar essas preocupações. Isso pode incluir reestruturar o trabalho, estabelecer limites que apoiem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, valorizar o reconhecimento dos trabalhadores e oferecer oportunidades de crescimento e aprendizado. Além disso, os gestores devem estar preparados para ter conversas abertas sobre saúde mental e saber orientar as pessoas aos recursos adequados caso precisem de ajuda. As empresas que demonstram compromisso com a saúde mental e o bem-estar, e que empoderam seus gestores para promover ambientes de trabalho positivos, provavelmente verão benefícios organizacionais e uma força de trabalho mais feliz e engajada (Deloitte, 2025).

4.2 Spada : Geração Z e sua nova visão sobre o trabalho

De acordo com Spada e Ruffatto (2023), a Geração Z se constitui entre os indivíduos nascidos em meados de 1995 até 2012. Este grupo, também conhecido como iGen, surgiu em um período de grande transformação tecnológica e popularização da internet, tendo como características principais a busca por autonomia, flexibilidade no trabalho, forte valorização da qualidade de vida e propósito em suas atividades profissionais.

Aprofundando-se ao tópico de mercado de trabalho, essa geração se apresenta como um grupo com forte apelo ao ativismo social. Temas como impacto ambiental, igualdade de gênero, diversidade e governança são elementos que possuem certa relevância ao interesse em fazer parte de determinada organização. O ato de uma marca ou empresa se posicionar publicamente faz parte do ativismo social, pois indica que o comprometimento vai além de políticas internas, estendendo para ações que podem refletir na imagem da instituição e conseqüentemente causar impacto econômico nesta empresa. Logo, essa geração busca por organizações que possuem não apenas políticas sociais, mas também atitudes que refletem os valores individuais. O grupo tende a formar opiniões sobre as empresas baseando-se em suas atitudes éticas, comportamentos praticados e o modo que ela lida com o impacto social, valorizando também as conexões físicas. Apesar da valorização de conexões físicas serem um tópico relevante, a preferência por trabalhos individuais se destaca em relação aos em equipe, revelando assim, uma certa dificuldade no desenvolvimento interpessoal, como competências relacionadas à comunicação e habilidades de escuta ativa.

Em relação aos comportamentos e características da geração Z, como já abordado anteriormente, a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável se mostram como um forte atributo deste grupo. Outra característica marcante está na necessidade de se sentir pertencente a uma comunidade, ou seja, sentir-se que dentro daquele ambiente organizacional é um membro relevante, onde ele possa ter claro entendimento de quais valores moldam os objetivos estratégicos da empresa, como também onde ela quer estar no futuro e qual visão que ela pretende ser reconhecida.

Os integrantes da geração Z anseiam por empresas que sejam mais flexíveis em relação a carga horária e mais abertas a permissões no trabalho. Esse comportamento evidencia que esses integrantes possuem um desejo por maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Demonstra que apesar da flexibilidade e permissões requeridas, eles se sentem responsáveis pela entrega e resultado de suas tarefas, não necessitando de microgerenciamento ou detalhes de como realizar determinada atividade. Essa procura por flexibilidade evidencia um desejo pela busca de oportunidades de trabalho remoto ou, como popularmente conhecido, *home office*. Poder trabalhar a qualquer hora e de qualquer lugar, é evidentemente mais atrativo em relação aos modelos tradicionais de trabalho.

Um ponto importante a se destacar é que os membros desse grupo são acostumados a ter informações rápidas e instantâneas a qualquer hora e em qualquer lugar. Por conta dessa característica, a procrastinação é um elemento que se torna presente no cotidiano. A realização de uma tarefa pode ser feita no último momento disponível e esperam que seus gestores estejam presentes para apoiar e esclarecer dúvidas que podem surgir no decorrer da execução.

Outra característica que se destaca é a criatividade e inovação. Conhecidos como nativos digitais, essa característica surge pela imersão da tecnologia precoce em suas vidas. Pela capacidade de receber e processar diversas informações de diferentes meios, a habilidade multifocal colabora para criações mais criativas e inovadoras. Apesar da criatividade ser um elemento de destaque, esses indivíduos tendem a ser mais pragmáticos e realistas. O pragmatismo se apresenta na busca por resultados que sejam práticos e concretos. Se determinada empresa não oferece boas oportunidades de crescimento e desenvolvimento, o pragmatismo se mostra e, como resposta, a busca por outra oportunidade se apresenta.

Em meio a tantas mudanças, cada vez mais as empresas necessitam manter a motivação dos colaboradores dessa geração. Para eles, a motivação parte de fatores internos e externos que se pautam às políticas da empresa, às funções de determinado cargo e aos colegas de trabalho. Aprofundando-se aos fatores internos, pode-se dizer que são tópicos que estão diretamente relacionados às atividades realizadas e a sua satisfação em fazê-las. Uma

função onde possa ter autonomia, propósito, aprendizado e realização pessoal, mantém o colaborador motivado. Em contrapartida, os fatores externos estão ligados às políticas organizacionais e ao ambiente de trabalho. A visão, missão e valores, cultura organizacional, liderança, flexibilidade, políticas sociais, como ativismo social e ambiental, são tópicos que também influenciam a motivação.

A Geração Z compreende que o trabalho é um fator crucial para conquistar seus objetivos e sonhos. Entretanto, se dentro de determinado trabalho não existir perspectiva dessa realização, não haverá hesitação em buscar novas oportunidades. Muitos dos integrantes da geração Z não possuem como valores pessoais a permanência no emprego. A estabilidade e lealdade estão diretamente relacionadas ao retorno das expectativas criadas. Em vez de serem leais à empresa, os membros da Geração Z são, primariamente, leais aos seus próprios valores e planos de desenvolvimento pessoal.

Diante desse novo cenário e desafio, as instituições precisam estar preparadas e adaptadas a esses novos colaboradores. É necessário compreender como esses indivíduos pensam, quais são suas expectativas e seus anseios. Mais do que nunca, é preciso criar estratégias para manter esses colaboradores motivados a fim de que permaneçam na empresa e que entreguem resultados positivos para essas instituições.

4.3 Resultado e discussões da pesquisa

Analisando os dois objetos de estudo em questão, evidencia-se uma necessidade de mudança da cultura organizacional frente aos novos comportamentos da geração Z e aos requisitos empresariais que ela exige.

A Geração Z costuma moldar suas percepções e opiniões sobre as organizações com base em critérios como a ética empresarial, a conduta corporativa e o seu engajamento com causas sociais. As instituições precisam estar atentas às pautas em que estão aliadas, pois essas condutas impactam diretamente na percepção e desejo do colaborador de fazer parte daquele meio. A falta de pautas ou pautas mal intencionadas, podem acabar com a

imagem de uma empresa, criando um ambiente pouco atrativo para esse grupo em estudo.

A flexibilização da carga horária e os novos modelos de trabalho foram frequentemente mencionados entre as pesquisas. O modelo híbrido e remoto estão cada vez mais atrativos em relação aos modelos tradicionais de trabalho. Os dados apresentados anteriormente mostram um desejo em possuir maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional desses indivíduos. Cabe às organizações refletirem se há viabilidade desses modelos serem adquiridos, visto que esses tipos de formatos tornam uma vaga consideravelmente mais atrativa a este público.

A motivação no trabalho é outro elemento que se destaca. Mais do que nunca as organizações precisam criar meios para que o colaborador se sinta motivado, visto que uma das características predominantes dos indivíduos da geração Z não é a lealdade à empresa, mas sim a lealdade aos seus próprios valores e planos de desenvolvimento pessoal. Ou seja, não haverá hesitação em procurar novas oportunidades, uma vez que encontre outro caminho cujos objetivos poderão ser melhor promovidos.

Diferentemente das gerações anteriores, a geração Z não vê mais líderes e gestores como uma figura estritamente autoritária. Hoje, o desejo desses profissionais em relação à liderança se concentra em cinco pilares: supervisão próxima, fornecimento de direcionamento e suporte, capacidade de inspirar, respeito ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional e incentivo ao aprendizado. Esses pilares demonstram que para além de conhecimentos técnicos, é preciso preparo e treinamento para cargos de liderança. Uma empresa com uma gestão mediana já não é mais o suficiente. Logo, em uma liderança eficiente se faz necessário o apoio, abertura à aprendizagem e, principalmente, o respeito à vida pessoal. Diante do estudo podemos perceber uma relevância significativa para área, assim é preciso que as empresas entendam essa nova dinâmica, pois só assim poderão reter esses talentos, mantê-los motivados e, conseqüentemente, manter um alto desempenho no ambiente organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise e interpretação dos dados e informativos didáticos, pode-se observar que os eventos sociais ocorridos nos últimos anos até o presente artigo refletiram no comportamento e perspectiva social de uma nova geração de trabalhadores. Essa mudança social, compactua significativamente com os espaços de trabalho e estabelece a necessidade de reestruturação das relações entre empresa e colaboradores.

Afim de compreender as principais mudanças na relação entre empresa e profissionais e como estas mutações podem exigir novas adaptações por parte das instituições empresariais, fez-se necessário, essencialmente, à compressão das características da geração Z, da importância com a cultura organizacional e o que este novo perfil exige de seus empregadores.

Para captar a mudança comportamental da geração de objeto de estudo, sendo assim a geração Z, o apoio sob dados de pesquisas internacionais que coletam a personalidade e característica deste grupo a partir de uma série de entrevistas, foi necessário para entendimento do perfil e desejos da geração. Segundo os dados apresentados, essa mudança da relação entre trabalho e profissionais interliga-se essencialmente com o papel da empresa e como ela comunica através da sua cultura organizacional.

Os mais recentes profissionais ingressados no mercado, definidos por *Spada* e *Rufatto* como Geração Z (2023), possuem como principais características a hiperconectividade, o individualismo, o gosto por inovação, ambição profissional, a demanda por flexibilidade e qualidade de vida e, principalmente o anseio insubstituível pelo equilíbrio entre vida pessoal e o trabalho. Naturalmente, oriundo das eventualidades globais das últimas décadas, a conexão com metas de preservação ambiental e priorização de ações de melhoria social, contribuíram para a formação de profissionais que exigem empresas que se alinham à estas metas coletivas.

A cultura organizacional, por sua vez, essencialmente se tornou um dos conceitos de apoio de estudo, uma vez que se demonstra como ferramenta de maior aproximação entre gestão e colaboradores. A forma com que as organizações comunicam seus valores, objetivos e missão social ao mercado externo se equipara a relevância e importância de transmissão também

internamente, visto que equaliza a estrutura da empresa à sua principal essência assim como garante colaboradores que se identificam com o perfil da organização. Este reconhecimento entre valores empresariais em alinhamento com o os próprios valores , conforme observado, é um dos maiores destaques sobre os anseios da geração aqui analisada.

Para responder os objetivos desta pesquisa, nos apoiamos sobre pesquisas bibliográficas e interpretação de resultados como análise não probabilística, que propuseram concretizar uma conclusão sobre a nova relação entre a geração Z e as empresas. O perfil flexível e individualista desta geração de profissionais cobra das instituições uma proatividade em relação às ações sociais e ambientais, uma preocupação com o bem estar dos colaboradores e um sistema de trabalho financeiramente atrativo e estável.

Estas exigências, apesar de complexas, podem aproximar a gestão empresarial de um sucesso na captação e retenção de talentos profissionais. A retenção destes colaboradores e a satisfação dos mesmos com seu local de trabalho, impulsionam a empresa a melhores resultados produtivos, bem como reduzem os custos desnecessários a partir da diminuição na rotatividade de funcionários.

A importância da boa relação entre colaborador e empresa já foi reafirmada por autores como Queimado (2019), com um fator impulsionador de bons resultados empresariais. Desta forma, interpretar a geração Z e como seus anseios podem servir como ferramenta de retenção ao talento profissional dos tais, deve servir como estratégia primordial das empresas na atualidade, estruturando sua organizacional em equivalência aos valores fundamentais de seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

2025 GEN Z and Millennial Survey. Deloitte Touch Tomatsu. 2025. Disponível em:

<https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2025/2025-genz-millennial-survey.pdf>. Acesso em: 01 out. 2025.

A LOOMING Succession Problem: New Research Shows Individual Contributors Shun Management in Favor of Free Time. **Visier**. 2023. Disponível em:

<https://www.visier.com/blog/new-research-individual-contributors-shun-management/>. Acesso em: 20 set. 2025

ADAMCZYK, Alicia. Americans are in the era of quiet ambition: No longer chasing achievement for achievements' sake'. **Fortune**. 2023. Disponível em: <https://fortune.com/2023/04/16/americans-enter-quiet-ambition-era/>. Acesso em: 20 set. 2025

AMARAL, J. J. F. **Como fazer uma pesquisa bibliográfica**. Fortaleza, CE: Universidade Federal do Ceará, 2007. Disponível em: <http://200.17.137.109:8081/xiscano/courses-1/mentoring/tutoring/Como%20fazer%20pesquisa%20bibliografica.pdf> Acesso em: 04 out. 2025

ARAÚJO, Fábila Melo de; RAYOL, Rayane Araújo Castelo Branco. **A inteligência artificial e os seus impactos no mundo do trabalho**. Revista do Tribunal Superior do Trabalho, 2024. DOI: 10.70405/rtst.v90i3.90. Disponível em: <https://revista.tst.jus.br/rtst/article/view/90>. Acesso em: 4 out. 2025.

BILHIM, João. **Gestão estratégica de recursos humanos**. Lisboa: ISCSP - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2004.

CARVALHO, Nathália Cristina Oliveira de. **Millennials: Quem são e o que anseiam os jovens da geração Y**. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CIDADE, Diego. Por que 75% da Geração Y e Z prefere o trabalho híbrido ou remoto?. **Exame**, 2023. Disponível em: https://classic.exame.com/carreira/por-que-75-da-geracao-y-e-z-prefere-o-trabalho-hibrido-ou-remoto/?utm_source=copiaecola&utm_medium=compartilhamento. Acesso em: 4 out. 2025.

COLET, Daniela Siqueira; MOZZATO, Anelise Rebelato. **“Nativos digitais”**: características atribuídas por gestores à Geração Z. Desenvolve: a Revista de Gestão do Unilasalle. 2019. DOI: <https://doi.org/10.18316/desenv.v8i2.5020> Disponível em: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/5020>. Acesso em: 4 out. 2025.

CROZATTI, Jaime. **Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações**. Caderno de estudos, p. 01-20, 1998.

DE MASI, Domenico. **O futuro do trabalho**. 8. ed. Brasília: José Olympio, 2003.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002.
Fontana, C. P. . (2021). **A Evolução do Trabalho: Da Pré-História até ao Teletrabalho**. Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação, 7(7), 1155–1168. <https://doi.org/10.51891/rease.v7i7.1759>

GLINA, Débora Miriam Raab et al. **Saúde mental e trabalho: uma reflexão sobre o nexó com o trabalho e o diagnóstico, com base na prática**. Cadernos de Saúde Pública, v. 17, p. 607-616, 2001.

GUERIN, Cintia Soares; PRIOTTO, Elis Maria Teixeira Palma; DE MOURA, Fernanda Carminati. **Geração Z: a influência da tecnologia nos hábitos e características de adolescentes**. Revista Valore, 2018. DOI: 10.22408/reva302018187726-734. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/187>. Acesso em: 4 out. 2025.

JANIN, Alex. Thanks to remote work, many in Gen Z may never work in an office. Will it matter? **The Wall Street Journal**, 2022.

KELLY, Jack. Mais Propósito, Menos Paciência: O Que a Geração Z Quer do Trabalho. **Forbes**, 2025. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2025/04/mais-proposito-menos-paciencia-o-que-a-geracao-z-quer-do-trabalho/>. Acesso em: 4 out. 2025.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de À. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEONARDI, Paul M.; PARKER, Sienna Helena; SHEN, Roni. **How remote work changes the world of work**. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 11, n. 1, p. 193-219, 2024.

LOPES, Natane Fraga. **Os avanços tecnológicos e os impactos do trabalho remoto nas relações de trabalho**. 2023.

MAIA, Amanda. **Como as empresas têm usado a inteligência artificial e qual o impacto no mercado de trabalho?**. SENAI. Natal, 26 fev. 2025. Disponível em: <https://www.rn.senai.br/como-as-empresas-tem-usado-a-inteligencia-artificial-e-qual-o-impacto-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 4 out. 2025.

MAINIERO, Lisa A.; SULLIVAN, Sherry E. **The opt out revolt: Whe people are leaving companies to create kaleidoscope careers**. Davies-Black Publishing, 2006.

MARINHO, Denise. **Brasil: Afastamentos por problemas de saúde mental aumentam 134%**. Nações Unidas Brasil. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/292926-brasil-afastamentos-por-problemas-de-sa%C3%BAde-mental-aumentam-134>. Acesso em: 05 out. 2025

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **A cultura organizacional**. MOTTA, Fernando C. Prestes. Teoria geral da administração, v. 3, n. 1, p. 1-22, 2002.

PAPARELLI, Renata; SATO, Leny; OLIVEIRA, Fábio de. A saúde mental relacionada ao trabalho e os desafios aos profissionais da saúde. **Revista brasileira de saúde ocupacional**, v. 36, p. 118-127, 2011.

PIRES, Nancy Campos Mamede et al. Diferenças e semelhanças nos métodos de amostragem de pesquisas top of mind: um estudo comparativo. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN**, v. 8, n. 22, p. 37-45, 2006.

QUEIMADO, Diogo et al. **Importância da cultura organizacional na satisfação no trabalho**. R-LEGO-Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações, v. 9, p. 9-30, 2019.

RIBEIRO, Líbia Raquel Gomes Vicente; BATISTA, Levi Mariano; DA SILVA, Diego Rosa; GOMES, Daniele Rosa da Silva Fonseca; DE ATAÍDES, Wedna Lima; DE OLIVEIRA, Joelice Conceição; AMORIM, Julyane Pitanguí Abdalla; DE DEUS, Cristina Naves. **Saúde mental, bem estar e gestão pessoal na geração Z: Perspectivas para educação e mercado de trabalho**. ARACÊ, [S. l.], v. 7, n. 9, p. e8140, 2025. DOI: 10.56238/arev7n9-127. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/8140>. Acesso em: 5 out. 2025.

RODRÍGUEZ, R. **Cultura organizacional. Um potencial ativo estratégico desde a perspectiva da administração**. Invenção, v. 12, n. 22, p. 67-92, 2009. ROSENBERG, Jerry M. Dictionary of artificial intelligence and robotics. John Wiley & Sons. Toronto, Canadá, 1986.

SABAITYTĖ, Jolanta; DAVIDAVIČIUS, Sigitas. **Challenges and solutions of adopting public electronic services for the needs of Z generation**. International Journal of Learning and Change. 2017. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/187/187>. Acesso em: 04 out. 2025.

SEEMILLER, Corey; GRACE, Meghan. **Generation Z: Educating and engaging the next generation of students**. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/abc.21293>. Acesso em: 04 out. 2025

SPADA, Rafael; RUFFATTO, Juliane. **A geração Z e seus valores relativos ao trabalho – diferentes perspectivas dentro da mesma geração**. Seme Ad, 2023. Disponível em: <https://login.semead.com.br/26semead/anais/arquivos/1433.pdf?>. Acesso em: 4 out. 2025.

WHY Gen Z is redefining the workplace with “career minimalism”. **Glassdoor**
LCC. 2025. Disponível em:<https://www.glassdoor.com/blog/why-gen-z-is-redefining-work/>. Acesso em: 20 set. 2025