



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**



**DESAFIOS E CONVERGÊNCIAS: EXPECTATIVAS DOS ESTUDANTES DE
ADMINISTRAÇÃO DA GERAÇÃO Z E DEMANDAS DOS GESTORES NA REGIÃO
DOS INCONFIDENTES – MG**

ERIC FERNANDO TEIXEIRA PAIXÃO

MARIANA

2026

ERIC FERNANDO TEIXEIRA PAIXÃO

**DESAFIOS E CONVERGÊNCIAS: EXPECTATIVAS DOS ESTUDANTES DE
ADMINISTRAÇÃO DA GERAÇÃO Z E DEMANDAS DOS GESTORES NA REGIÃO
DOS INCONFIDENTES – MG**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado à Universidade Federal de Ouro
Preto como requisito para obtenção do título
de Bacharel em Administração

Orientador: Dra. Fernanda Maria Felício Macedo Boava

MARIANA

2026

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

P149d Paixao, Eric Fernando Teixeira.

Desafios e convergências [manuscrito]: expectativas dos estudantes de administração da geração z e demandas dos gestores na Região dos Inconfidentes – MG. / Eric Fernando Teixeira Paixao. - 2026.
30 f.: il.: color., tab..

Orientadora: Profa. Dra. Fernanda Maria Felício Macedo Boava.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Estudantes. 2. Geração Z. 3. Mercado de trabalho. I. Boava, Fernanda Maria Felício Macedo. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 37.09(815.1)

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa - CRB6 1407



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
REITORIA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS



FOLHA DE APROVAÇÃO

Eric Fernando Teixeira Paixão

Desafios e convergências: expectativas dos estudantes de administração da geração z e demandas dos gestores na Região dos Inconfidentes – MG

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em 09 de março de 2026

Membros da banca

Dra. Fernanda Maria Felício Macedo Boava - Orientador(a) Universidade Federal de Ouro Preto
Dr. Diego Luiz Teixeira Boava - Universidade Federal de Ouro Preto
Mayara Pena Silva - Universidade Federal de Ouro Preto

Dra. Fernanda Maria Felício Macedo Boava, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 13/03/2026.



Documento assinado eletronicamente por **Fernanda Maria Felício Macedo Boava**, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR, em 09/03/2026, às 20:51, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1070963** e o código CRC **5446219A**.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela força e discernimento que me guiaram ao longo desta caminhada.

À minha orientadora, Profa. Dra. Fernanda Maria Felício Macedo Boava, pela confiança, paciência e pela orientação segura e disponível em todas as fases deste trabalho. A sua sabedoria e apoio foram essenciais para a concretização desta pesquisa.

Aos demais professores do corpo docente, cujos ensinamentos foram fundamentais para o meu crescimento intelectual, crítico e para a qualidade deste trabalho. A vossa contribuição foi de valor inestimável.

À Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) e ao Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA), pela oportunidade de desenvolvimento acadêmico e pessoal.

Aos participantes desta pesquisa, que compartilharam as suas visões e expectativas com sinceridade. Sem a vossa contribuição, este estudo não seria possível. A minha profunda gratidão pela vossa confiança.

A minha família, pelo amor, apoio incondicional e por compreenderem a minha ausência em tantos momentos. Vocês foram meu porto seguro e a minha maior motivação.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste sonho, o meu muito obrigado.

DEDICATÓRIA

Aos participantes desta pesquisa, pela disponibilidade em compartilhar suas percepções, expectativas e reflexões acerca do mercado de trabalho e das dinâmicas organizacionais contemporâneas. Suas contribuições constituem o fundamento empírico deste estudo e tornam possível a compreensão mais aprofundada das transformações que atravessam a gestão e o ambiente profissional na atualidade.

Aos profissionais, pesquisadores e gestores que acreditam na construção de organizações mais éticas, humanizadas e alinhadas às demandas contemporâneas, contribuindo para o desenvolvimento de práticas de gestão capazes de integrar diferentes gerações e promover ambientes de trabalho mais sustentáveis e coerentes com os desafios do presente.

RESUMO

O mercado de trabalho contemporâneo atravessa um período de transição marcado por transformações tecnológicas, aceleração social e reconfiguração das dinâmicas organizacionais, impactando diretamente as expectativas das novas gerações. Nesse contexto, a Geração Z emerge como protagonista de mudanças nas concepções de carreira, propósito, desenvolvimento profissional e bem-estar no trabalho, tensionando modelos tradicionais de gestão ainda predominantes em diversas organizações. Diante desse cenário, o presente trabalho busca investigar a seguinte questão: em que medida as expectativas da Geração Z se alinham ou se distanciam das demandas organizacionais no contexto da Região dos Inconfidentes – MG? O objetivo geral consiste em analisar as percepções de estudantes concluintes e gestores acerca das dinâmicas organizacionais contemporâneas, a fim de compreender possíveis convergências e desalinhamentos entre expectativas geracionais e práticas de gestão. Para tanto, adotou-se uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, com a realização de entrevistas semiestruturadas com estudantes da Geração Z e gestores atuantes na região investigada. A seleção dos participantes ocorreu de forma intencional, e a coleta de dados foi conduzida até o ponto de saturação teórica. O material empírico foi submetido à análise de conteúdo, possibilitando a identificação de categorias analíticas relacionadas a propósito, bem-estar organizacional, desenvolvimento profissional, liderança e percepção acerca da tecnologia. Como resultado, observou-se que os estudantes atribuem centralidade a fatores como alinhamento de valores, reconhecimento meritocrático, aprendizagem contínua e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Em contrapartida, parte das práticas organizacionais percebidas ainda se estrutura sob modelos hierárquicos tradicionais, com ênfase em resultados e progressão baseada em tempo de serviço. Conclui-se que a integração intergeracional e a adaptação das práticas de gestão constituem elementos estratégicos para a sustentabilidade organizacional no contexto regional, especialmente diante da necessidade de conciliar tradição produtiva e inovação contemporânea.

Palavras-chave: Geração Z; Diversidade Geracional; Mercado de Trabalho.

ABSTRACT

The contemporary labor market is undergoing a period of transition characterized by technological transformations, social acceleration, and the reconfiguration of organizational dynamics, directly impacting the expectations of new generations. In this context, Generation Z emerges as a key driver of change in conceptions of career, purpose, professional development, and workplace well-being, challenging traditional management models that still prevail in many organizations. Considering this scenario, this study investigates the following research question: to what extent do the expectations of Generation Z align with or diverge from organizational demands in the context of the Inconfidentes Region, Minas Gerais, Brazil? The main objective is to analyze the perceptions of graduating students and managers regarding contemporary organizational dynamics in order to understand possible convergences and misalignments between generational expectations and management practices. To achieve this objective, a qualitative, exploratory, and descriptive approach was adopted, involving semi-structured interviews with Generation Z students and managers working in the investigated region. Participants were selected intentionally, and data collection was conducted until theoretical saturation was reached. The empirical material was analyzed through content analysis, enabling the identification of analytical categories related to purpose, organizational well-being, professional development, leadership, and perceptions of technology in the workplace. The results indicate that students place strong emphasis on factors such as value alignment, merit-based recognition, continuous learning opportunities, and work-life balance. In contrast, some organizational practices are still structured around traditional hierarchical models, emphasizing results and career progression based on tenure. The findings suggest that intergenerational integration and the adaptation of management practices are strategic elements for organizational sustainability in the regional context, particularly in balancing local productive traditions with contemporary demands for innovation and human capital development.

Keywords: Generation Z; Generational Diversity; Labor Market.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Roteiro para entrevistas semiestruturadas com os alunos	19
Figura 2 - Roteiro para entrevistas semiestruturadas com os gestores	19
Figura 3 – Síntese Comparativa: Estudantes X Gestores	26

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Identificação dos sujeitos de pesquisa	20
Tabela 2 - Eixo analítico 1 Ética, propósito e dignidade como critérios decisórios de permanência organizacional	23
Tabela 3 - Eixo analítico 2 Crescimento Profissional: Entrega, Aprendizagem e Reconhecimento.....	24
Tabela 4 - Eixo analítico 3 Saúde Mental, Pressão e Cultura Organizacional.....	25

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1. Transformações Tecnológicas e Conflitos Geracionais no Ambiente Organizacional	12
2.2. Geração Z: Formação Digital, Expectativas e Nova Mentalidade Profissional	13
2.3. Dificuldades de Inserção da Geração Z no Mercado de Trabalho.....	14
2.4. Educação Corporativa e Aprendizagem Contínua como Estratégia de Engajamento.....	15
2.5. Dinâmica Intergeracional.....	15
2.6. Retenção, Inovação e Sustentabilidade Organizacional	16
3. METODOLOGIA	17
3.1. Delineamento	17
4. PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS.....	21
5. APRESENTAÇÃO DAS ANALISES	22
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
7. REFERÊNCIAS.....	29

1. INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho contemporâneo tem sido palco de intensas transformações, impulsionando a coexistência de profissionais de diferentes gerações dentro das organizações, o que impõe desafios crescentes à gestão de pessoas. Este cenário exige que as empresas invistam continuamente na compreensão das necessidades tanto do mercado quanto dos seus colaboradores, visando promover um ambiente organizacional mais eficaz, harmonioso e equilibrado (Colet; Mozzato; Bitencourt, 2017). Historicamente, gerações como os Baby Boomers (nascidos até 1964), a Geração X (1965-1977) e a Geração Y (1978-1994), que hoje ocupam majoritariamente as posições de gerência, foram introduzidas a um significado de trabalho pautado em longas escalas de serviço, na visão de um emprego vitalício e na valorização da ascensão profissional hierárquica.

Contudo, as gerações emergentes, notavelmente a Geração Z (nascidos entre 1995 e 2010), apresentam um paradigma radicalmente distinto. Estes indivíduos não foram apenas apresentados ao mundo digital; eles nasceram e cresceram imersos nele. No contexto organizacional, os conflitos geracionais têm sido amplamente debatidos, especialmente porque a chamada "Era Digital" redefine a própria percepção sobre o trabalho, alterando fundamentalmente a relação entre os trabalhadores e suas funções na atualidade (Zomer et al., 2018). Enquanto a Geração Z contribui com uma habilidade tecnológica inata, ela também introduz dificuldades de gerenciamento, como o imediatismo e a necessidade de crescimento rápido na carreira (Colet; Mozzato, 2019).

Diferente das gerações anteriores, que valorizavam a estabilidade e um crescimento linear, esta nova geração demonstra uma busca expressiva por flexibilidade, autonomia e, sobretudo, propósito no trabalho, desafiando as organizações a repensarem seus modelos de gestão tradicionais (Grupo Dot digital, 2019).

Esta percepção é fortemente corroborada por estudos empíricos recentes, em que se é apresentado os estudantes universitários da Geração Z na Zona da Mata Mineira como base da pesquisa para evidenciar que as expectativas dessa geração para o futuro do trabalho estão intrinsecamente ligadas à flexibilidade, com clara preferência por modelos híbridos ou remotos. O estudo evidencia, ainda, que para além da remuneração, fatores como a saúde mental, o bem-estar e o alinhamento entre os valores pessoais e os da organização são determinantes para a atração e retenção desses jovens (Ceribeli; Lourenço; Saraiva, 2023).

Observa-se, portanto, uma mudança na concepção de desempenho; os novos profissionais procuram oportunidades que valorizem a qualidade de vida e um propósito claro, exigindo que as empresas fomentem ambientes mais participativos e com maior autonomia (Boldrini; Lucena, 2014).

Para além das expectativas de flexibilidade e equilíbrio, a motivação prática desta geração no ambiente laboral também é pauta de investigações. Em estudo quantitativo focado nos fatores motivacionais da Geração Z, aponta que, embora a remuneração seja um fator relevante, ela é frequentemente equiparada à necessidade de um bom relacionamento interpessoal com líderes e colegas e, ademais, à clareza nas oportunidades de desenvolvimento profissional (Lima et al., 2022). Esta busca por reconhecimento e por um ambiente de crescimento validado converge com a necessidade de feedbacks constantes e a busca por ascensão acelerada na carreira demonstrando um conjunto de expectativas que desafiam gestões focadas apenas em incentivos financeiros.

Aprofundando a compreensão sobre a perspectiva filosófica, com o foco de enriquecer a pesquisa, a discussão sobre bem-estar encontra paralelo na forma como esta geração experiencia a própria temporalidade. Em um estudo fenomenológico conduzido com universitários na mesma instituição desta pesquisa, Nascimento et al. (2023) investigaram a percepção do tempo. Os autores demonstram que, para além do tempo cronológico (Chrónos), os estudantes vivenciam o tempo de forma subjetiva (Kairós), marcado por uma sensação de aceleração, ansiedade e uma pressão constante pela produtividade acadêmica e profissional. Esta percepção aguçada da escassez do tempo e a busca por um "tempo vivido" com mais qualidade reforçam a base das expectativas da Geração Z por modelos de trabalho flexíveis e um equilíbrio mais saudável entre vida pessoal e profissional, o que se contrapõe a modelos gerenciais tradicionais focados apenas no cumprimento de horas cronológicas.

Sendo assim, para que as organizações consigam atrair e reter esses profissionais, é essencial desenvolver estratégias que promovam uma cultura organizacional aberta e adaptável. Isso inclui a implementação de mentorias personalizadas, programas de desenvolvimento focados no aprendizado contínuo e o incentivo à autonomia (Araujo et al., 2022). A literatura aponta que a Geração Z necessita de "ferramentas organizacionais diferentes", que permitam aos profissionais do "mundo moderno" desenvolver habilidades essenciais para o futuro do trabalho (Araujo et al., 2022, p. 11).

Nesse contexto, torna-se fundamental compreender as percepções desses novos profissionais, nos quais estão expostos a todas estas nuances citadas dentro deste estudo e, além disso, estão inseridos dentro do meio acadêmico absorvendo conhecimentos que fazem ter diferentes visões e expectativas deste cenário, podendo proporcionar o alinhamento de suas expectativas às demandas do mercado.

No mais, esta pesquisa justifica-se por sua contribuição acadêmica e prática. Do ponto de vista teórico, o estudo visa aprofundar o entendimento sobre as relações intergeracionais, comparando duas perspectivas (estudantes e gestores) em um mesmo território. No âmbito prático, os resultados poderão subsidiar os gestores na formulação de políticas e estratégias mais assertivas à realidade do mercado local, promovendo maior convergência entre as expectativas dos recém-formados e as necessidades das organizações.

À vista deste quadro, que evidencia um potencial descompasso entre as aspirações da nova geração e as práticas gerenciais vigentes, emerge a seguinte questão de investigação: as expectativas dos estudantes de Administração da Geração Z de uma Universidade Federal acerca do mercado de trabalho se alinham ou divergem das demandas dos gestores de organizações na Região dos Inconfidentes – MG?

Para responder a esta problemática e preencher a lacuna identificada, o presente artigo propõe-se a analisar as interfaces, bem como os pontos de convergência e divergência, entre as expectativas dos estudantes de Administração da Geração Z de uma Universidade Federal e as demandas dos gestores de organizações situadas na Região dos Inconfidentes – MG. Buscando enfim, não apenas mapear as percepções de ambos os grupos, mas fundamentalmente fornecer um diagnóstico que auxilie na mediação desse diálogo entre o futuro da força de trabalho e as lideranças atuais no contexto regional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Transformações Tecnológicas e Conflitos Geracionais no Ambiente

Organizacional

No contexto contemporâneo, os conflitos geracionais no ambiente organizacional têm sido amplamente debatidos, sobretudo diante das transformações tecnológicas que reconfiguram a dinâmica do trabalho. A chamada Era Digital não apenas introduziu novas ferramentas operacionais, mas alterou profundamente a percepção da própria atividade laboral, redefinindo a relação entre indivíduos, organizações e processos produtivos.

Conforme apontam Zomer et al. (2018) a incorporação intensiva da tecnologia impôs às gerações mais antigas a necessidade de adaptação contínua, tensionando modelos tradicionais de gestão e de execução do trabalho.

Essa transformação não se restringe à adoção de dispositivos digitais, mas envolve uma mudança estrutural na lógica organizacional. A velocidade informacional, a conectividade permanente e a ampliação do acesso ao conhecimento produziram um ambiente corporativo mais dinâmico, porém também mais instável. Nesse cenário, as diferenças geracionais tornam-se mais visíveis, especialmente quando expectativas e valores entram em choque com estruturas hierárquicas consolidadas.

Depreende-se, portanto, que os conflitos intergeracionais não decorrem exclusivamente de divergências comportamentais, mas da coexistência de distintos referenciais históricos e culturais dentro do mesmo espaço organizacional. A tecnologia atua como catalisadora dessas diferenças, evidenciando a necessidade de modelos de gestão mais flexíveis e integradores (Boldrini; Lucena, 2014).

2.2. Geração Z: Formação Digital, Expectativas e Nova Mentalidade Profissional

Dentre as gerações que mais refletem essas mudanças, destaca-se a Geração Z, composta por indivíduos nascidos aproximadamente entre 1995 e 2010. Diferentemente das gerações anteriores, que associavam sucesso profissional à estabilidade e à progressão linear na carreira, essa nova geração tende a priorizar flexibilidade, autonomia e propósito no trabalho (Araújo et al., 2022).

A formação dessa geração em um ambiente integralmente digitalizado influenciou não apenas suas habilidades técnicas, mas também sua estrutura cognitiva e suas expectativas organizacionais. A informação sempre disponível e a multiplicidade de possibilidades de aprendizado instantâneo contribuíram para a construção de um perfil que valoriza dinamismo, atualização constante e liberdade decisória.

Conforme Grupo DOT Digital (2019), a busca por autonomia está diretamente relacionada à experiência formativa desses jovens, que cresceram em um ambiente no qual a personalização e a customização são práticas recorrentes. Tal característica repercute no campo organizacional, desafiando modelos centralizados de comando e controle.

Além disso, Araújo et al. (2022) reforçam que essa geração estabelece uma relação identitária com o trabalho, buscando coerência entre valores pessoais e práticas organizacionais. O propósito, nesse sentido, deixa de ser elemento acessório e passa a integrar o núcleo das decisões profissionais. Assim, o vínculo organizacional torna-se condicionado à percepção de alinhamento ético e cultural.

2.3. Dificuldades de Inserção da Geração Z no Mercado de Trabalho

Ao aprofundar a análise sobre a inserção dessa geração no mercado, Ceribeli, Lourenço e Saraiva (2023) acrescentam dimensão relevante à discussão ao investigarem as dificuldades enfrentadas pela Geração Z e seus impactos sobre o bem-estar no trabalho. Os autores argumentam que, embora essa geração demonstre elevada qualificação técnica e familiaridade digital, ela enfrenta obstáculos estruturais relacionados à precarização do emprego, à instabilidade contratual e à competitividade intensificada.

Segundo Ceribeli, Lourenço e Saraiva. (2023), a transição entre formação acadêmica e mercado de trabalho é marcada por frustrações decorrentes da discrepância entre expectativas de reconhecimento rápido e a realidade organizacional frequentemente estruturada em moldes tradicionais. Tal desalinhamento pode gerar impactos sobre o bem-estar psicológico, especialmente quando o ambiente corporativo não oferece suporte adequado ou feedback estruturado.

Os autores destacam que o bem-estar da Geração Z está diretamente associado à percepção de justiça organizacional, reconhecimento meritocrático e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A ausência desses fatores tende a intensificar o sentimento de insegurança, ansiedade e desmotivação. Dessa forma, o bem-estar não é compreendido apenas como variável subjetiva, mas como resultado da interação entre condições organizacionais e expectativas individuais.

Ademais, Ceribeli, Lourenço e Saraiva. (2023) apontam que a pressão por resultados e a cultura de alta performance podem afetar significativamente essa geração, sobretudo quando não acompanhadas de políticas institucionais voltadas à saúde mental e ao suporte organizacional. Observa-se, portanto, que o desafio gerencial não reside apenas na atração de talentos, mas na criação de ambientes capazes de sustentar seu engajamento e equilíbrio emocional.

Depreende-se que o bem-estar organizacional constitui variável estratégica para retenção dessa geração, articulando reconhecimento, condições adequadas de trabalho e práticas de liderança humanizadas.

2.4. Educação Corporativa e Aprendizagem Contínua como Estratégia de Engajamento

Diante das mudanças aceleradas no mercado de trabalho, a educação corporativa emerge como instrumento estratégico para o desenvolvimento e retenção da Geração Z. A aprendizagem contínua não é percebida apenas como diferencial competitivo, mas como necessidade estruturante diante da constante inovação tecnológica.

Segundo Carvalho et al. (2022) a digitalização da educação corporativa constitui fator determinante para o engajamento dessa geração, que apresenta maior afinidade com metodologias interativas, colaborativas e tecnologicamente integradas. Plataformas digitais, trilhas personalizadas de aprendizagem e metodologias ativas tornam-se, assim, mecanismos fundamentais para fortalecer o vínculo organizacional.

Observa-se que a Geração Z tende a rejeitar modelos de capacitação excessivamente formais ou padronizados, valorizando experiências dinâmicas e adaptáveis. A aprendizagem é compreendida como processo contínuo de aprimoramento, o que reforça a necessidade de programas estruturados que articulem desenvolvimento técnico e crescimento profissional.

Sob essa ótica, a educação corporativa deixa de ser instrumento pontual de treinamento e passa a integrar a estratégia organizacional de retenção de talentos. Empresas que investem em ambientes de aprendizagem digitalmente integrados demonstram maior capacidade de adaptação às demandas dessa geração.

2.5. Dinâmica Intergeracional

A convivência intergeracional dentro das organizações produz desafios significativos, uma vez que diferentes grupos etários possuem expectativas distintas quanto à liderança, reconhecimento e estrutura organizacional. A Geração Z, conforme Carvalho et al. (2024) valoriza ambientes colaborativos, flexíveis e orientados por feedback constante, contrastando com modelos hierárquicos tradicionais ainda presentes em diversas empresas.

Nesse contexto, a cultura organizacional assume papel central. Não se trata apenas de adaptar processos, mas de promover ambiente que favoreça diálogo intergeracional e segurança psicológica. Feedbacks frequentes, comunicação transparente e reconhecimento baseado em desempenho tornam-se elementos estruturantes para o engajamento desses jovens profissionais.

Ademais, Araújo et al. (2022) destacam que estratégias como mentorias personalizadas e incentivo à autonomia podem reduzir conflitos e fortalecer a integração entre diferentes gerações. A liderança, portanto, precisa transitar de um modelo verticalizado para uma postura mais orientadora e facilitadora, capaz de equilibrar experiência acumulada e inovação emergente.

2.6. Retenção, Inovação e Sustentabilidade Organizacional

A necessidade de inovação também se manifesta nas estratégias de retenção. A Geração Z demonstra maior propensão à mobilidade profissional, especialmente quando percebe ausência de oportunidades de crescimento ou incoerência entre discurso e prática organizacional. Empresas que oferecem desafios constantes, oportunidades reais de progressão e reconhecimento imediato tendem a apresentar maior capacidade de retenção.

Diferentemente das gerações anteriores, que priorizavam estabilidade prolongada, essa nova geração estabelece vínculos condicionados à experiência organizacional vivenciada. O salário permanece relevante, mas não se sobrepõe a fatores como dignidade, propósito e qualidade de vida, conforme Carvalho et al. (2024)

Nesse cenário de transição impulsionado pelo avanço tecnológico e pelas mudanças de mentalidade, as organizações precisam compreender que a adaptação não é opcional, mas estratégica. A incorporação de tecnologias, a revisão de práticas gerenciais e a construção de cultura organizacional mais aberta e adaptável constituem elementos essenciais para garantir competitividade e crescimento sustentável (Araújo et al., 2022).

Depreende-se, assim, que a integração entre diferentes gerações, mediada por estratégias de educação corporativa, cultura colaborativa e governança tecnológica responsável, configura-se como requisito para a sustentabilidade organizacional no contexto contemporâneo.

3. METODOLOGIA

3.1. Delineamento

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza qualitativa e descritiva, com enfoque exploratório, buscando compreender as percepções e desafios enfrentados pela Geração Z no mercado de trabalho, bem como as estratégias adotadas pelos gestores para lidar com essa nova geração de profissionais. A abordagem qualitativa é adotada por sua capacidade de capturar a complexidade das relações sociais e organizacionais, possibilitando uma compreensão mais profunda dos fenômenos estudados (Flick, 2009).

O estudo assume um caráter descritivo e exploratório, pois visa documentar e interpretar as interações entre estudantes universitários e gestores da Região dos Inconfidentes - MG, identificando padrões e tendências no mercado de trabalho contemporâneo (Gil, 1999). A escolha por um estudo de caso múltiplo se justifica pela necessidade de investigar diferentes contextos organizacionais e perfis profissionais, permitindo uma análise comparativa entre as percepções dos estudantes e as práticas gerenciais das empresas locais.

Dessa forma, a pesquisa tem como propósito não apenas descrever a realidade observada, mas também contribuir para a formulação de estratégias que possibilitem uma melhor adaptação da Geração Z ao mercado de trabalho, fornecendo subsídios para gestores e instituições de ensino superior.

3.2. Processo de Coleta de Dados

Os sujeitos da pesquisa foram compostos por dois grupos principais: estudantes universitários do curso de Administração de uma universidade federal e gestores de empresas localizadas na Região dos Inconfidentes – MG. A seleção dos participantes foi realizada por meio da técnica de amostragem por bola de neve, um procedimento amplamente utilizado em pesquisas qualitativas para a identificação de indivíduos relevantes para o estudo até que se atinja a saturação teórica dos dados (Lakatos; Marconi, 2017).

Esse método é adequado para explorar grupos cujas experiências e percepções podem contribuir significativamente para a análise do tema em questão, garantindo diversidade de perspectivas e aprofundamento teórico.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, método que permite ao pesquisador aprofundar os temas investigados, ao mesmo tempo em que mantém um direcionamento alinhado aos objetivos da pesquisa (Bell, 2008). As entrevistas foram conduzidas de forma presencial e remota, conforme a disponibilidade dos entrevistados, e tiveram uma duração média de 15 a 20 minutos.

Sendo assim, foram entrevistados 8 estudantes universitários do curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto pertencentes a Geração Z e 8 gestores de empresas locais da Região dos Inconfidentes – MG para a obtenção dos dados primários.

O acesso aos participantes foi estabelecido por meio de contato direto via aparelho celular, utilizando-se da rede de relacionamento previamente constituída pelo pesquisador. Alguns alunos conhecidos atuaram como facilitadores no processo de aproximação, contribuindo para a identificação e indicação de possíveis participantes da pesquisa. Tal estratégia mostrou-se adequada ao contexto investigado, considerando a necessidade de estabelecer vínculo prévio de confiança para viabilizar a participação voluntária.

A seleção dos participantes ocorreu de forma intencional, buscando sujeitos que atendessem aos critérios previamente definidos para o alcance dos objetivos propostos. A coleta de dados foi encerrada mediante o critério de saturação teórica. Conforme descrito por Minayo (2021), a saturação corresponde ao momento em que o pesquisador identifica que o material empírico produzido apresenta densidade suficiente para a compreensão aprofundada do fenômeno investigado. Esse ponto é alcançado quando os discursos passam a demonstrar recorrência e redundância analítica, não acrescentando elementos novos e substantivos às categorias em construção, permitindo, assim, a consolidação interpretativa dos dados e o atendimento aos objetivos da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas no período compreendido entre janeiro e fevereiro de 2026, intervalo em que se verificou a recorrência dos discursos e a saturação teórica dos dados. Tal procedimento possibilitou a consolidação das categorias analíticas delineadas, assegurando consistência interpretativa ao material produzido.

No que se refere aos aspectos éticos da pesquisa, foi garantido o sigilo das informações fornecidas e a preservação da identidade dos participantes, assegurando-se o anonimato dos sujeitos envolvidos. Previamente à realização das entrevistas, foram esclarecidos os objetivos do estudo, bem como o caráter acadêmico e investigativo da pesquisa, enfatizando-se que a coleta de dados se destinava à compreensão de percepções e opiniões relacionadas ao objeto investigado.

O roteiro utilizado para a condução das entrevistas semiestruturadas foi elaborado de modo a possibilitar a apreensão das percepções, expectativas e concepções dos participantes acerca do mercado de trabalho e das dinâmicas organizacionais contemporâneas, buscando estruturar questões abertas que permitissem aos entrevistados discorrer sobre suas experiências e visões sobre o assunto.

Figura 1 - Roteiro para entrevistas semiestruturadas com os alunos

- 1) Quando você pensa no seu "trabalho ideal" após a formatura, o que é mais importante? Tente organizar estes fatores por ordem de importância para você: salário atrativo, flexibilidade de horário/local, alinhamento com seus valores pessoais (propósito), ou oportunidades rápidas de promoção.
- 2) Muito se fala sobre saúde mental e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Na prática, o que uma empresa precisa oferecer para que você sinta que seu bem-estar está sendo realmente priorizado?
- 3) Estudos apontam que estudantes universitários sentem uma pressão constante e uma aceleração do tempo em que está sendo vivido. Como você acha que essa experiência na universidade molda sua expectativa sobre o ritmo de trabalho que você espera (ou aceita) encontrar em uma empresa?
- 4) Descreva como seria a sua relação ideal com um gestor ou líder direto. Que tipo de postura você espera dele(a) e com que frequência você gostaria de receber feedbacks sobre seu desempenho?
- 5) Além da questão financeira, que tipo de ambiente de trabalho (relações com colegas, cultura da empresa) faria você se sentir realmente motivado a permanecer e crescer nessa organização?
- 6) O que significa "crescimento na carreira" para você? Você espera promoções baseadas em tempo de casa, ou espera um reconhecimento mais rápido baseado em entregas e aprendizado de novas habilidades?
- 7) Como você enxerga o avanço de tecnologias como a Inteligência Artificial na sua futura profissão de administrador? Você vê mais como uma ferramenta que facilita o trabalho ou como uma ameaça à estabilidade do emprego?
- 8) Pensando especificamente nas empresas da Região dos Inconfidentes (Ouro Preto, Mariana e arredores), quais são suas impressões sobre elas? Você acredita que elas estão preparadas para oferecer o tipo de ambiente de trabalho que você acabou de descrever?
- 9) O que seria um fator decisivo para você recusar uma proposta de emprego ou pedir demissão, mesmo que o salário fosse considerado bom?
- 10) Você pretende buscar oportunidades de trabalho aqui na Região dos Inconfidentes após se formar, ou seus objetivos de carreira miram empresas de outras regiões (como BH ou SP)? O que influencia essa decisão?

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Figura 2 - Roteiro para entrevistas semiestruturadas com os gestores

- 1) Como o(a) senhor(a) percebe o perfil da geração Z dentro da sua empresa? Quais características mais se destacam no comportamento desses jovens?
- 2) Quais fatores você observa que mais motivam a geração Z a permanecer na empresa? E o que costuma levá-los a pedir desligamento?
- 3) Na sua percepção, como a geração Z enxerga crescimento profissional? Eles demonstram expectativa de ascensão rápida? Como a empresa lida com isso?
- 4) Que tipo de liderança funciona melhor com colaboradores da geração Z? Eles demandam mais feedback do que outras gerações?
- 5) Você percebe maior sensibilidade da geração Z em relação à pressão e sobrecarga de trabalho? Como a empresa equilibra metas e bem-estar?
- 6) A geração Z demonstra maior facilidade com tecnologia e inovação? Isso impacta positivamente a produtividade? Há resistência de outras gerações nesse ponto?
- 7) Os jovens da geração Z demonstram preocupação com valores organizacionais, responsabilidade social ou coerência ética da empresa?
- 8) Há conflitos entre gerações no ambiente de trabalho? Se sim, quais são os principais pontos de tensão?
- 9) Como a geração Z reage a modelos tradicionais de hierarquia e controle? Eles demandam maior autonomia ou flexibilidade?
- 10) Na sua visão, o que as empresas precisam mudar ou adaptar para atrair e reter a geração Z de forma sustentável?

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Com o intuito de preservar o anonimato dos participantes e assegurar a confidencialidade das informações fornecidas, adotou-se um sistema de identificação por códigos alfanuméricos. Os estudantes entrevistados foram identificados pela sigla AL, seguida de numeração sequencial (AL1, AL2, AL3...), enquanto os gestores participantes foram identificados pela sigla GE, também acompanhada de numeração ordinal (GE1 e GE2)

A tabela 1 apresenta os dados gerais dos participantes da pesquisa, contemplando, no caso dos estudantes, informações referentes à idade e ao período acadêmico em que se encontram. Quanto aos gestores, estão sistematizados dados relativos à idade e à área de atuação profissional.

A organização dessas informações permite delinear o perfil dos sujeitos investigados, contribuindo para a contextualização das percepções apresentadas ao longo das entrevistas. Ademais, a identificação do estágio formativo dos estudantes e da área de atuação dos gestores possibilita compreender as especificidades das experiências e das perspectivas analisadas, favorecendo maior consistência interpretativa na comparação entre expectativas geracionais e práticas organizacionais no contexto regional investigado.

Tabela 1 - Identificação dos sujeitos de pesquisa

Entrevistado	Período	Idade	Area de Atuação
AL1	7ª Período	23	Estudante
AL2	7ª Período	24	Estudante
AL3	6ª período	22	Estudante
AL4	5ª Período	21	Estudante
AL5	5ª Período	21	Estudante
AL6	1ª Período	19	Estudante
AL7	7ª Período	22	Estudante
AL8	5ª Período	22	Estudante
GE1		42	Gestor de clinica
GE2		50	Gestor de escritório de contabilidade
GE3		56	Gestor de Eventos
GE4		40	Gestor de escritório de engenharia
GE5		48	Gestor de supermercado

Entrevistado	Período	Idade	Area de Atuação
GE6		35	Gestor de restaurante
GE7		38	Gestor de vendas e tecnologia
GE8		49	Gestor de salão de beleza

Fonte: Sistematizado pelo pesquisador.

Conforme apresentado na tabela 1, a diversidade etária dos participantes, bem como as diferentes posições ocupadas no contexto acadêmico e organizacional, amplia a representatividade do estudo, possibilitando o acesso a distintas perspectivas acerca das expectativas profissionais e das práticas de gestão no ambiente contemporâneo.

4. PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011). Tal método possibilitou uma abordagem sistemática para a organização, categorização e interpretação das informações obtidas, favorecendo a identificação de padrões recorrentes nos discursos dos entrevistados, conforme também discutido por Gibbs (2009). A análise foi desenvolvida em etapas articuladas e complementares.

Inicialmente, realizou-se a pré-análise, que consistiu na leitura e organização das transcrições das entrevistas, permitindo uma aproximação inicial com o material empírico e a identificação de categorias temáticas relevantes ao estudo. Na sequência, procedeu-se à exploração do material, com a codificação dos dados e sua segmentação em categorias e subcategorias, possibilitando uma estruturação lógica das informações e a observação de regularidades emergentes. Por fim, realizou-se o tratamento dos resultados e sua interpretação, etapa em que as categorias constituídas foram relacionadas ao referencial teórico adotado, permitindo a extração de inferências que contribuíram para a compreensão das interfaces entre as expectativas da Geração Z e as demandas organizacionais no contexto investigado, conforme orientações de Flick (2009).

Com o intuito de assegurar rigor metodológico, adotou-se ainda a triangulação de dados, técnica que possibilitou o cruzamento de diferentes fontes de informação, como entrevistas, documentos institucionais e literatura acadêmica, conferindo maior validade e confiabilidade aos resultados obtidos, conforme Lakatos e Marconi (2017).

5. APRESENTAÇÃO DAS ANALISES

Para a etapa analítica, as entrevistas semiestruturadas realizadas com os estudantes (AL) e gestores (GE) foram transcritas integralmente, constituindo o corpus empírico da pesquisa. O material obtido passou por um processo sistemático de organização e tratamento, fundamentado na técnica de Análise de Conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011), a qual possibilita a identificação de unidades de registro e a posterior definição de eixos temáticos orientadores da análise.

As unidades de registro foram definidas a partir dos elementos que emergiram de forma recorrente nos discursos dos participantes, considerando-se sua relevância para o objetivo central do estudo, qual seja, compreender os possíveis alinhamentos e desalinhamentos entre as expectativas da Geração Z e as demandas organizacionais no contexto regional investigado. Nesse sentido, buscou-se apreender aspectos relacionados à concepção de trabalho ideal, ao significado de crescimento profissional, à importância atribuída ao propósito e à ética organizacional, às percepções sobre saúde mental e pressão no ambiente de trabalho, bem como às interpretações acerca da tecnologia e do mercado local.

Após a identificação dessas unidades, procedeu-se à categorização por similaridade semântica, realizando-se o agrupamento de fragmentos textuais que apresentavam sentidos convergentes ou complementares. Tal procedimento considerou a coerência dos discursos, a frequência temática e a expressividade das falas, permitindo a consolidação de categorias analíticas representativas das percepções investigadas.

Esse processo resultou na definição de três unidades de registro principais, que estruturam a análise da presente pesquisa: (1) ética propósito e dignidade como critérios decisórios de permanência organizacional; (2) crescimento profissional orientado por desempenho, aprendizagem contínua e reconhecimento; e (3) saúde mental, pressão e reconfiguração das expectativas acerca do ambiente de trabalho.

Em conformidade com a metodologia adotada, a categorização teve por finalidade evidenciar os sentidos presentes nos discursos dos entrevistados, por meio da seleção de fragmentos ilustrativos das ideias centrais identificadas. A partir dos eixos temáticos estabelecidos, a análise interpretativa foi desenvolvida em diálogo com o referencial teórico, permitindo aprofundar a compreensão das interfaces entre geração, gestão e contexto organizacional na Região dos Inconfidentes.

Os trechos das entrevistas com os alunos e gestores são apresentados do Quadro 2 até o Quadro 4.

Tabela 2 - Eixo analítico 1 Ética, propósito e dignidade como critérios decisórios de permanência organizacional

<i>Trechos das entrevistas</i>	Entrevistado	Aluno/Gestor
<i>“Hoje eu me considero uma pessoa que quer ter estabilidade financeira, porém com a mente tranquila do ambiente que eu estou.”</i>	AL1	Aluno
<i>“Eu preciso do dinheiro, mas também preciso da minha dignidade.”</i>	AL4	Aluno
<i>“Não existe dinheiro que possa pagar a nossa paz.”</i>	AL5	Aluno
<i>“Qualquer coisa que vá contra algum princípio moral meu seria o suficiente.”</i>	AL2	Aluno
<i>“Eles perguntam muito sobre propósito e impacto social. Acho válido, mas empresa precisa gerar resultado primeiro.”</i>	GE2	Gestor
<i>“Essa geração observa muito a coerência entre discurso e prática das organizações.”</i>	GE4	Gestor

Fonte: sistematizado pelo pesquisador

A análise dos discursos evidencia que a Geração Z atribui centralidade à coerência ética e ao alinhamento de valores como elementos estruturantes da decisão de permanência organizacional. O trabalho não é compreendido exclusivamente como fonte de renda, mas como extensão do projeto de vida e espaço de construção identitária. Tal compreensão desloca o eixo motivacional tradicionalmente associado à estabilidade financeira para uma lógica na qual dignidade, tranquilidade moral e propósito institucional assumem papel decisivo.

Observa-se, nas falas dos estudantes, a recorrência da ideia de que remuneração e estabilidade financeira são relevantes, mas não suficientes quando desvinculadas de coerência organizacional.

A permanência passa a ser condicionada à compatibilidade entre valores pessoais e práticas institucionais efetivas. Nesse sentido, ética organizacional não aparece como discurso complementar, mas como critério estruturante de decisão profissional.

Em contrapartida, parte dos gestores reconhece a importância crescente do propósito e do impacto social, porém tende a posicioná-los como dimensões subordinadas à geração de resultados. Tal hierarquização revela uma diferença na ordenação de prioridades: enquanto os estudantes colocam ética e coerência como condição para o desempenho, os gestores mantêm a primazia do resultado financeiro como fundamento da atividade empresarial. A tecnologia poderia atuar como um integrador das expectativas e demandas (Boldrini; Lucena, 2014).

Depreende-se, portanto, que o desalinhamento não reside na negação do propósito por parte da gestão, mas na posição que ele ocupa na hierarquia decisória organizacional. A Geração Z demanda integração entre resultado e ética, não sua separação. Esse eixo evidencia reconfiguração do contrato psicológico, no qual dignidade profissional e coerência institucional tornam-se limites inegociáveis. A seguir, tem-se o segundo eixo analítico.

Tabela 3 - Eixo analítico 2 Crescimento Profissional: Entrega, Aprendizagem e Reconhecimento

<i>Trechos das entrevistas</i>	Entrevistado	Aluno/Gestor
<i>“É uma eterna reciclagem, você só vai aprimorando o que você já tem.”</i>	AL1	Aluno
<i>“Eu priorizo o alinhamento com os meus valores pessoais, porque é isso que me motiva mais a trabalhar.”</i>	AL7	Aluno
<i>“Prefiro reconhecimento por desempenho e entregas, não só por tempo de casa.”</i>	AL5	Aluno
<i>“Reconhecer a pessoa no que ela faz, porque isso até motiva os outros funcionários.”</i>	AL4	Aluno
<i>“Cada vez mais o mercado está focado em entrega e resultado, independentemente do tempo que você está dentro da organização.”</i>	AL2	Aluno
<i>“Eu não penso apenas em um emprego, mas em um espaço onde eu consiga construir uma trajetória profissional.”</i>	AL6	Aluno
<i>“Eles querem promoção nos primeiros meses... No nosso modelo, crescimento depende de tempo, entrega e maturidade. Não dá para pular etapas.”</i>	GE2	Gestor
<i>“Nem todo protagonismo pode vir sem preparo.”</i>	GE1	Gestor
<i>“Eles querem ascender muito rápido e não têm essa paciência do cotidiano, do dia a dia.”</i>	GE3	Gestor

Fonte: sistematizado pelo pesquisador

O segundo eixo analítico revela uma redefinição do conceito de crescimento profissional. Para os estudantes entrevistados, crescimento não se resume à progressão hierárquica ou ao tempo de permanência na organização, mas está diretamente associado ao aprendizado contínuo, ao desenvolvimento de competências e ao reconhecimento por desempenho.

Há forte rejeição a modelos exclusivamente baseados em antiguidade. A valorização da entrega, da capacidade técnica e da evolução constante aparece como elemento recorrente nos discursos. O crescimento é concebido como processo dinâmico, marcado por atualização permanente e ampliação progressiva de responsabilidades. A carreira é compreendida como trajetória estratégica e não apenas como sequência linear de cargos ocupados.

Por outro lado, os gestores demonstram preocupação com expectativas de ascensão acelerada, enfatizando a necessidade de maturidade, preparo técnico e construção gradual de competências. Observa-se, assim, coexistência de duas lógicas temporais: uma orientada à aceleração e outra estruturada na progressão cumulativa. Ceribeli, Lourenço e Saraiva. (2023), a transição entre formação acadêmica e mercado de trabalho é marcada por frustrações decorrentes da ânsia da geração Z por reconhecimento.

Essa tensão não implica necessariamente incompatibilidade absoluta, mas revela divergência na percepção do ritmo adequado de desenvolvimento profissional. Enquanto a Geração Z articula meritocracia à performance imediata e ao aprendizado constante, parte da gestão mantém como referência a experiência acumulada ao longo do tempo.

Conclui-se que o crescimento profissional, no contexto analisado, passa a ser entendido como convergência entre desempenho, capacitação contínua e reconhecimento efetivo, exigindo das organizações mecanismos mais transparentes e estruturados de progressão.

Tabela 4 - Eixo analítico 3 Saúde Mental, Pressão e Cultura Organizacional

<i>Trechos das entrevistas</i>	Entrevistado	Aluno/Gestor
<i>“A gente sente que está atrasado, que não está no ritmo que deveria estar.”</i>	AL8	Aluno
<i>“Você tem que ter o direito à desconexão, que hoje em dia está muito raro.”</i>	AL2	Aluno
<i>“O desgaste mental não vem do trabalho em si, mas da pressão excessiva e da falta de reconhecimento.”</i>	AL6	Aluno
<i>“O mercado é competitivo. Sempre foi. Não dá para aliviar as expectativas.”</i>	GE2	Gestor
<i>“É importante falar de saúde mental, mas também precisamos preparar para lidar com pressão do dia-a-dia.”</i>	GE1	Gestor
<i>“A gente como gestor tem que entender que o tempo dessa geração é diferente.”</i>	GE3	Gestor

Fonte: sistematizado pelo pesquisador

O terceiro eixo analítico concentra-se na percepção da pressão organizacional e na centralidade atribuída à saúde mental. Os discursos evidenciam uma rejeição recorrente à cultura da “hiperperformance” contínua e à naturalização do desgaste emocional como condição inevitável do mercado de trabalho.

A experiência universitária é frequentemente mencionada pelos participantes como um ambiente marcado por intensificação de demandas, aceleração de atividades e elevados níveis de ansiedade, o que contribui para a formação de uma postura mais crítica em relação à reprodução dessas dinâmicas no contexto profissional.

Nesse contexto, os estudantes demonstram expectativa por ambientes organizacionais capazes de conciliar desempenho e respeito aos limites individuais. Valorizam-se elementos como segurança psicológica, comunicação transparente e direito à desconexão, compreendendo o bem-estar não como benefício periférico, mas como condição essencial para a sustentabilidade da produtividade. O reconhecimento profissional e o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho também aparecem como fatores estruturais para a permanência nas organizações.

Esse posicionamento dialoga com as reflexões de Zomer et al. (2018), que destacam que a intensificação da presença da tecnologia nas organizações tem exigido das gerações anteriores um processo contínuo de adaptação, ao mesmo tempo em que tensiona modelos tradicionais de gestão e de organização do trabalho. Esse cenário contribui para a emergência de novas expectativas geracionais relacionadas às condições de trabalho, à autonomia e ao equilíbrio entre desempenho e qualidade de vida.

Entre os gestores, por sua vez, observa-se certa tendência à naturalização da pressão como característica inerente ao funcionamento do mercado competitivo. Ainda que haja reconhecimento da importância do cuidado com a saúde mental, parte da gestão compreende a resiliência frente às exigências e pressões do trabalho como competência indispensável ao desempenho profissional. Tal posicionamento evidencia uma diferença significativa na interpretação do papel do ambiente organizacional na preservação do equilíbrio emocional. Assim, este eixo revela uma transformação relevante na concepção contemporânea do trabalho. Enquanto modelos tradicionais frequentemente legitimam a pressão como mecanismo de eficiência e produtividade, a Geração Z tende a reivindicar um equilíbrio estrutural entre resultados organizacionais e bem-estar individual. Nesse sentido, a sustentabilidade organizacional passa a depender da capacidade das instituições de integrar metas de desempenho a práticas efetivas de cuidado institucional e valorização do capital humano.

Sendo assim, segue a síntese comparativa das visões de Alunos x Gestores apresentadas no estudo:

Tabela 5 - Síntese Comparativa: Estudantes × Gestores

DINÂMICAS GERACIONAIS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL			
Percepções da Geração Z e dos Gestores			
	ALUNO (GERAÇÃO Z)	GESTOR	
 ÉTICA E PROPÓSITO	ÉTICA E PROPÓSITO ♥ Ética e alinhamento de valores são condições para permanência. ♥ Dignidade e coerência superam salário.	GESTOR ♥ Propósito é relevante, porém subordinado ao resultado organizacional.	
 CRESCIMENTO PROFISSIONAL	CRESCIMENTO PROFISSIONAL ♥ Progressão baseada em desempenho, aprendizado contínuo e reconhecimento imediato.	CRESCIMENTO GRADUAL ♥ Crescimento gradual, associado à experiência, maturidade e tempo de casa.	
 SAÚDE MENTAL E PRESSÃO	SAÚDE MENTAL E PRESSÃO ♥ Valorização do equilíbrio, segurança psicológica e direito à desconexão. ♥ Rejeição à hiperperformance.	♥ Pressão vista como inerente ao mercado. ♥ Ênfase na resiliência e cumprimento de metas.	

Fonte: sistematizado pelo pesquisador

A comparação entre as percepções dos estudantes e dos gestores evidencia não um conflito absoluto, mas um desalinhamento estrutural de prioridades e temporalidades. Enquanto os estudantes condicionam sua permanência organizacional à coerência ética, ao reconhecimento por desempenho e à preservação da saúde mental, os gestores tendem a manter como eixo central a performance institucional, a progressão gradual e a adaptação à lógica competitiva do mercado.

Observa-se, portanto, que as divergências não se concentram na rejeição de resultados ou de crescimento profissional, mas na forma como tais elementos são hierarquizados e operacionalizados no cotidiano organizacional. Essa diferença de ordenamento revela a necessidade de revisão das práticas de gestão, especialmente no que se refere à integração entre propósito, meritocracia e sustentabilidade do ambiente de trabalho, sob pena de intensificar a mobilidade profissional da nova geração no contexto investigado.

Desta maneira, a análise comparativa apresentada permite compreender que as diferenças identificadas entre estudantes e gestores não se configuram como ruptura irreconciliável, mas como expressão de um processo de transição nas dinâmicas organizacionais contemporâneas.

As expectativas da Geração Z revelam demandas por maior coerência ética, reconhecimento estruturado e ambientes psicologicamente sustentáveis, enquanto a gestão regional demonstra esforço de adaptação, ainda que sob parâmetros tradicionais de desempenho e progressão.

Nesse sentido, os resultados obtidos não apenas evidenciam tensões intergeracionais, mas também sinalizam oportunidades estratégicas de ajuste nas práticas de gestão. A compreensão dessas interfaces constitui elemento fundamental para o fortalecimento organizacional no contexto da Região dos Inconfidentes, orientando, assim, as reflexões que se desdobram nas considerações finais do presente estudo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou analisar em que medida as expectativas da Geração Z se alinham ou se distanciam das demandas organizacionais no contexto da Região dos Inconfidentes – MG. Partiu-se da compreensão de que o mercado de trabalho contemporâneo se encontra em processo de transformação, impulsionado por avanços tecnológicos, reconfiguração das dinâmicas produtivas e mudanças nas concepções acerca de carreira, propósito e desenvolvimento profissional.

A partir da análise das entrevistas realizadas com estudantes e gestores, constatou-se que a Geração Z atribui centralidade à coerência ética institucional, ao reconhecimento por desempenho, à aprendizagem contínua e à preservação da saúde mental como critérios estruturantes de permanência organizacional. O trabalho é compreendido não apenas como meio de subsistência, mas como espaço de realização profissional e construção de identidade, no qual dignidade e alinhamento de valores assumem papel determinante.

Por outro lado, verificou-se que parte das práticas organizacionais percebidas ainda se estrutura sob parâmetros tradicionais de gestão, com ênfase na progressão gradual, na valorização da experiência acumulada e na naturalização da pressão como elemento inerente ao mercado competitivo. Ainda que haja reconhecimento da necessidade de adaptação às demandas da nova geração, tal movimento ocorre de forma gradual, preservando estruturas consolidadas de hierarquia e controle.

Dessa forma, responde-se à questão central da pesquisa afirmando que há convergências e desalinhamentos entre as expectativas da Geração Z e as demandas

organizacionais no contexto investigado. A convergência manifesta-se na valorização do desempenho, da qualificação e da inovação tecnológica. O desalinhamento, por sua vez, evidencia-se na hierarquização distinta das prioridades: enquanto os estudantes condicionam sua permanência à coerência ética e ao equilíbrio psicossocial, parte da gestão mantém o foco prioritário nos resultados e na estabilidade estrutural.

Depreende-se que a sustentabilidade organizacional na Região dos Inconfidentes dependerá da capacidade das organizações de integrar desempenho e humanização, resultado e propósito, inovação e responsabilidade institucional. A retenção de talentos da Geração Z tende a estar diretamente associada à construção de ambientes que conciliem exigência com reconhecimento, clareza de desenvolvimento e respeito aos limites individuais.

Por fim, o estudo contribui para o campo da Administração ao evidenciar que as tensões intergeracionais não configuram oposição absoluta, mas indicam processo de transição nas práticas de gestão. A compreensão dessas interfaces possibilita às organizações regionais refletirem sobre seus modelos de liderança e desenvolvimento, buscando maior alinhamento com as transformações contemporâneas do trabalho.

7. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Elisabeth Thaiane Tercino de; ANJO, José Edemir da Silva; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. Ser cringe aos olhos da geração Z: as implicações das gerações no mundo do trabalho. In: Encontro da ANPAD (ENANPAD), XLVI, 2022, On-line. **Anais [...]**. São Paulo: ANPAD, 2022.

BOLDRINI, Bruna Cristina; LUCENA, Wellington Machado. os desafios enfrentados pelas organizações atuais pela inserção da "geração z" no mercado de trabalho. **Destarte**, Vitória, v. 4, n. 2, p. 45-63, out. 2014.

CARVALHO, G. S. de; SOUZA, D. A.; SOUZA, L. M. dos S.; SILVA, A. M. da. Desafios e propostas para o treinamento da Geração Z por meio da educação corporativa. **Advances in Global Innovation & Technology**, v. 3, n. 1, e31247, 2024.

CERIBELI, Harrison Bachion; LOURENÇO, Renata Figueiredo; SARAIVA, Carolina Machado. Dificuldades enfrentadas no mercado de trabalho e o bem-estar da Geração Z. **Gestão e Conexões**, v. 12, p. 5–26, 2023.

COLET, Daniela S.; MOZZATO, Anelise R.; BITENCOURT, Claudia C. Gerações: afinal, é a nossa idade que nos define? In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 20., 2017, São Paulo. **Anais do XX Seminários em Administração**. São Paulo: FEA/USP, 2017.

COLET, Daniela Siqueira; MOZZATO, Anelise Rebelato. “Nativos digitais”: características atribuídas por gestores à Geração Z. **DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, v. 8, n. 2, p. 25-40, jul. 2019.

GRUPO DOT DIGITAL. **As gerações e suas formas de aprender**. [S. l.]: Grupo DOT Digital, [2019]. Disponível em: https://www.fatecsp.br/dti/pdf/geracao_z.pdf. Acesso em: 02 de fevereiro de 2026.

LIMA, Emily Thomaz; BONIOLO, Maitê Cristina; SILVA, Thaís de Carvalho Midões e; OLIVEIRA, Margibel Adriana de. Geração Z no mercado de trabalho: fatores que incentivam a motivação dos jovens nas organizações. **Revista Científica Acertte**, v. 2, n. 6, e2677, 2022.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2021.

NASCIMENTO, Douglas Thadeu Crispim; BOAVA, Diego Luiz Teixeira; MACEDO, Fernanda Maria Felício; PEREIRA, Jussara Jéssica. O tempo à luz da fenomenologia: um estudo sob a ótica de universitários. **Revista de Ciências da Administração**, v. 25, p. 1-19, 2023.

ZOMER, Luisa Bunn; SANTOS, Aline Regina; COSTA, Kelly Cristina de Oliveira. O perfil de alunos do curso de administração: um estudo com base nas gerações X, Y e Z. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 11, n. 2, p. 198-221, maio 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BELL, Judith. **Projeto de pesquisa: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.