

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL**

**CAMPUS CHAPECÓ**

**BACHARELADO DE ADMINISTRAÇÃO**

**LAUREN GABRIELA STAUB FREITAS**

**INFLUÊNCIA DAS EXPECTATIVAS PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO Z NA  
EVOLUÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DO GRUPO AT**

**CHAPECÓ - SC**

**2025**

**LAUREN GABRIELA STAUB FREITAS**

**INFLUÊNCIA DAS EXPECTATIVAS PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO Z NA  
EVOLUÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DO GRUPO AT**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Tatiane Silva Tavares Maia

**CHAPECÓ - SC**

**2025**

**Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS**

Freitas, Lauren Gabriela Staub  
INFLUÊNCIA DAS EXPECTATIVAS PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO  
Z NA EVOLUÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DO GRUPO  
AT / Lauren Gabriela Staub Freitas. -- 2025.  
99 f.

Orientadora: DOUTORA Tatiane Silva Tavares Maia

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -  
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de  
Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2025.

1. GERAÇÃO Z. 2. EXPECTATIVAS PROFISSIONAIS DA  
GERAÇÃO Z. 3. CULTURA ORGANIZACIONAL. I. , Tatiane Silva  
Tavares Maia, orient. II. Universidade Federal da  
Fronteira Sul. III. Título.

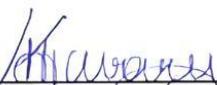
LAUREN GABRIELA STAUB FREITAS

**INFLUÊNCIA DAS EXPECTATIVAS PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO Z NA  
EVOLUÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DO GRUPO AT**

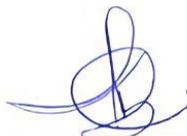
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 30/06/2025.

BANCA EXAMINADORA



Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Tatiane Silva Tavares Maia – UFFS  
Orientadora



Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta – UFFS  
Avaliadora



Prof.<sup>a</sup> Ma. Andreia do Prado Bueno – UFFS  
Avaliadora

## **AGRADECIMENTOS**

Escrever este trabalho foi mais do que cumprir uma exigência acadêmica; foi um processo de pausas, reinícios e persistência. Por isso, agradeço a mim, por enfrentar a página em branco, administrar o tempo e continuar, mesmo sem certezas.

À minha família, obrigada por acompanharem meus ciclos de foco e exaustão, e por estarem sempre por perto.

À pessoa que divide a vida comigo há dois anos, obrigada por estar presente com apoio e compreensão em cada etapa desta jornada.

À professora Tatiane, minha orientadora, obrigada pela escuta atenta, pela orientação segura e pela generosidade que ultrapassou o papel acadêmico.

Aos professores da UFFS, obrigada pelos desafios que ampliaram meu olhar. Aos colegas, pelas trocas que tornaram a caminhada mais leve.

Ao Grupo AT, minha gratidão pela abertura institucional e pela confiança em compartilhar vivências que deram sentido a esta pesquisa.

Vivemos num mundo de flexibilidade universal, sob condições de *Unsicherheit*<sup>1</sup> aguda e sem perspectivas, que penetra todos os aspectos da vida individual, tanto as fontes da sobrevivência quanto as parcerias do amor e do interesse comum, os parâmetros da identidade profissional e da cultural, os modos de apresentação do eu em público e os padrões de saúde e aptidão, valores a serem perseguidos e o modo de persegui-los. [...] Todos aprendemos às nossas próprias custas que mesmo os planos mais cuidadosos e elaborados têm a desagradável tendência de frustrar-se e produzir resultados muito distantes do esperado. [...] e que nosso trabalho de eliminar o acidente e a contingência é pouco mais que um jogo de azar (Bauman, 2001, p. 156).

---

<sup>1</sup> *Unsicherheit* é um termo alemão que pode ser traduzido como “insegurança” ou “incerteza”. É utilizado por Bauman para descrever a instabilidade característica da modernidade líquida.

## RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso (TCC) investiga a influência das expectativas profissionais da geração Z na evolução da cultura organizacional, reconhecendo que a entrada de novas gerações no mercado de trabalho têm provocado mudanças significativas nos valores, práticas e formas de interação dentro das organizações. A geração Z, composta por indivíduos nascidos a partir de 1998, caracteriza-se pela familiaridade com tecnologias digitais, valorização de ambientes flexíveis e busca por desenvolvimento contínuo, aspectos que impactam diretamente as dinâmicas organizacionais contemporâneas. O objetivo da pesquisa consiste em analisar como as expectativas profissionais da geração Z impactam a cultura organizacional, identificar características e valores desses jovens profissionais, compreender as mudanças culturais decorrentes dessa interação e relacionar essas transformações com a visão do proprietário dirigente da empresa. Para alcançar esse objetivo, adotou-se uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e aplicado. O estudo foi desenvolvido a partir de um estudo de caso em uma empresa de assessoria de vendas situada em Chapecó, Santa Catarina. A coleta de dados ocorreu por meio de observação não participante e entrevistas semiestruturadas gravadas com profissionais da geração Z e o proprietário dirigente da empresa. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme os procedimentos sistematizados por Bardin (2016), com apoio do software Atlas.ti, que possibilitou a segmentação e codificação das falas segundo eixos temáticos definidos previamente. Os resultados revelam que as expectativas da geração Z impulsionam transformações na cultura organizacional, promovendo maior flexibilidade, valorização do bem-estar e incentivo ao desenvolvimento contínuo. A atuação do proprietário dirigente mostra-se decisiva nesse processo ao adotar uma postura aberta às novas demandas geracionais e ajustar práticas e valores institucionais em resposta a essas transformações. A relevância deste estudo está associada à necessidade crescente das organizações de se adaptarem às mudanças provocadas pela presença predominante da geração Z no mercado de trabalho. A escolha do tema também se justifica pela escassez de pesquisas empíricas que exploram a interação entre expectativas profissionais e cultura organizacional em empresas de médio porte localizadas fora dos grandes centros urbanos, contribuindo para a construção de estratégias de gestão mais sensíveis às transformações do mundo do trabalho.

Palavras-chave: Geração Z. Expectativas profissionais. Cultura organizacional.

## ABSTRACT

This Final Course Work (TCC) investigates the influence of the professional expectations of generation Z on the evolution of organizational culture, recognizing that the entry of new generations into the job market has led to significant changes in values, practices and forms of interaction within organizations. Generation Z, composed of individuals born after 1998, is characterized by familiarity with digital technologies, appreciation of flexible environments and the search for continuous development, aspects that directly impact contemporary organizational dynamics. The objective of the research is to analyze how the professional expectations of generation Z impact organizational culture, to identify the characteristics and values of these young professionals, to understand the cultural changes resulting from this interaction and to relate these transformations to the vision of the company's owner. To achieve this objective, a qualitative, descriptive and applied approach was adopted. The study was developed based on a case study in a sales consultancy company located in Chapecó, Santa Catarina. Data collection was carried out through non-participant observation and semi-structured interviews recorded with professionals from Generation Z and the company's owner-manager. The data were analyzed using the content analysis technique, according to the procedures systematized by Bardin (2016), with the support of the Atlas.ti software, which made possible the segmentation and coding of statements according to previously defined thematic axes. The results reveal that Generation Z's expectations direct to transformations in organizational culture, promoting greater flexibility, valuing well-being and encouraging continuous development. The role of the owner-manager is decisive in this process by adopting a stance that is open to new generational demands and adjusting institutional practices and values in response to these transformations. The relevance of this study is associated with the growing need for organizations to adapt to the changes brought by the predominant presence of Generation Z in the job market. The choice of the theme is also justified by the scarcity of empirical research that explores the interaction between professional expectations and organizational culture in medium-sized companies located outside large urban centers, contributing to the construction of management strategies that are more sensitive to changes in the world of work.

Keywords: Generation Z. Professional expectations. Organizational culture.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Delimitação temporal da geração Z.....	20
Quadro 2 - Características da geração Z.....	22
Quadro 3 - Classificação dos elementos da cultura organizacional.....	28
Quadro 4 - Revisão sistemática da literatura realizada no portal Periódicos CAPES/MEC...32	
Quadro 5 - Blocos temáticos com base no roteiro de entrevistas da geração Z.....	42
Quadro 6 - Categorias e subcategorias de análise.....	43
Quadro 7 - Articulação entre objetivos, instrumentos de coleta e procedimentos analíticos.	45
Quadro 8 - Perfil dos entrevistados da geração Z.....	49
Quadro 9 - Síntese comparativa: percepção do proprietário dirigente e da geração Z.....	82

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Principais queixas sobre a geração Z.....	25
Figura 2 – Rede de códigos da categoria 1: Adaptação da Geração Z ao ambiente organizacional.....	51
Figura 3 – Rede de códigos categoria 2: Percepção da Cultura Organizacional.....	57
Figura 4 – Rede de códigos categoria 3: Expectativas profissionais da Geração Z.....	62
Figura 5 – Rede de códigos categoria 4: Relação entre expectativas e cultura organizacional.....	67
Figura 6 – Rede de códigos categoria 5: Comunicação e participação.....	71
Figura 7 – Rede de códigos categoria 6: Desenvolvimento profissional.....	73
Figura 8 – Rede de códigos categoria 7: Desafios e transformações culturais.....	77

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAAE	Certificado de Apresentação de Apreciação Ética
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
ESG	Environmental, Social and Governance (Ambiental, Social e Governança)
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	14
<b>1.2.1 Objetivo geral .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>14</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	14
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
2.1 GERAÇÃO Z.....	17
<b>2.1.1 Expectativas Profissionais da Geração Z.....</b>	<b>23</b>
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	26
2.4 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA.....	31
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>34</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	34
3.2 CENÁRIO E SUJEITOS DA PESQUISA.....	36
3.3 INSTRUMENTOS E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	38
3.4 MÉTODO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	41
3.5 RISCOS E BENEFÍCIOS DA PESQUISA.....	46
3.6 QUESTÕES ÉTICAS DA PESQUISA .....	47
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÕES.....</b>	<b>49</b>
4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	49
4.2 INSERÇÃO DA GERAÇÃO Z NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	50
4.3 A CULTURA ORGANIZACIONAL A PARTIR DA VIVÊNCIA DA GERAÇÃO Z...56	
4.4 EXPECTATIVAS PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO Z NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	61
<b>4.4.1 Confrontos e alinhamentos entre expectativas e a cultura da empresa.....</b>	<b>66</b>
<b>4.4.2 Comunicação interna e participação sob a perspectiva da geração Z.....</b>	<b>70</b>
<b>4.4.3 Desenvolvimento profissional da geração Z na organização.....</b>	<b>73</b>

4.5 DESAFIOS E TRANSFORMAÇÕES CULTURAIS A PARTIR DA PRESENÇA DA GERAÇÃO Z.....	76
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>81</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>84</b>
<b>APÊNDICE A - Instrumento de coleta de dados: entrevistas semiestruturadas com a geração Z.....</b>	<b>88</b>
<b>APÊNDICE B - Instrumento de coleta de dados: entrevistas semiestruturadas com gestores.....</b>	<b>89</b>
<b>APÊNDICE C - Termo de consentimento livre e esclarecido.....</b>	<b>90</b>
<b>APÊNDICE D - Roteiro de observação não participante.....</b>	<b>93</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como propósito explorar um tema atual e relevante dentro do campo da Administração, especialmente no que diz respeito às transformações organizacionais diante das novas gerações de profissionais. Para tanto, inicia-se este capítulo com a apresentação do tema e do problema de pesquisa, elementos fundamentais para compreender os objetivos que norteiam este estudo, bem como sua importância teórica e prática.

### 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA

A entrada de novas gerações no mercado tem reconfigurado as dinâmicas do ambiente de trabalho, instaurando novos valores, práticas e formas de interação organizacional. Grubb (2018) observa que a geração Z tem se consolidado como protagonista no mercado de trabalho atual, instaurando novas lógicas e expectativas no interior das organizações. Embora a delimitação exata de nascimento da geração Z varie conforme a literatura, neste estudo adota-se a definição proposta por Grubb (2018), que considera como pertencentes à geração Z os indivíduos nascidos a partir de 1998. Imersa desde a infância em uma realidade digital em constante mudança, esta geração formou suas expectativas profissionais sob o impacto direto da evolução tecnológica, refletindo uma postura marcada por iniciativa criativa, assertividade e predisposição contínua à inovação (Melo; Tavares; Felix; Santos, 2019).

Partindo dessa problemática contemporânea, este estudo propõe investigar de que maneira as expectativas profissionais da geração Z reverberam sobre a cultura organizacional, considerando especialmente a vivência dos jovens profissionais inseridos nesse contexto. A pesquisa foi conduzida em uma organização situada em Chapecó, Santa Catarina, apresentada neste estudo sob a denominação fictícia de Grupo AT, pelo sigilo da organização.

Por envolver participantes humanos, a pesquisa foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), conforme o parecer consubstanciado nº 7.693.209 e CAAE 88988125.6.0000.5564, em conformidade com a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

A geração Z, ao contrário de suas predecessoras, foi formada em um ambiente saturado de tecnologias digitais, o que impactou sua capacidade de adaptação a contextos organizacionais complexos e em constante evolução (Araújo; Anjo e Cappelle, 2022). Esses

profissionais buscam, de forma crescente, maior flexibilidade nas condições de trabalho, priorizando ambientes que ofereçam autonomia e equilíbrio (Ceribeli; Lourenço e Saraiva, 2023). Além disso, a geração Z demonstra uma forte tendência a valorizar ambientes corporativos que favoreçam o bem-estar, o desenvolvimento contínuo e a comunicação transparente, alinhando-se à crescente demanda por organizações mais humanizadas (Ecosystema Great People & GPTW, 2024).

À medida em que a geração Z avança na consolidação da sua presença no mercado de trabalho, as organizações se veem forçadas a reavaliar suas práticas gerenciais, sob o risco de falhar em atender às expectativas dessa nova geração. Marcada por um forte apelo ao propósito, à busca por flexibilidade e à rejeição do estresse, essa geração impõe desafios significativos às lideranças, que, por vezes, enfrentam dificuldades em ajustar suas estratégias de gestão a esse novo contexto (Grubb, 2018; Ecosystema Great People & GPTW, 2024). Este cenário exige das empresas uma reconfiguração de suas práticas culturais e gerenciais para atender de maneira eficaz as demandas que surgem com a ascensão dessa nova força de trabalho.

Neste contexto, a cultura organizacional pode influenciar significativamente os processos de atração e retenção de profissionais da geração Z. De acordo com Schein e Schein (2022), a cultura é composta por um conjunto de conhecimentos e práticas compartilhados, que emergem a partir da experiência de enfrentar e resolver desafios relacionados à adaptação e integração. Nesse sentido, a integração bem-sucedida da geração Z nas organizações não se limita a mudanças pontuais, mas demanda uma revisão abrangente das práticas gerenciais e da própria cultura organizacional, de modo a criar um ambiente mais alinhado às suas expectativas e valores.

Diante do exposto, formula-se a seguinte pergunta de pesquisa que orienta este estudo: como as expectativas profissionais da geração Z exercem influência na cultura organizacional de uma empresa de assessoria de vendas?

## 1.2 OBJETIVOS

Nesta subseção são apresentados os objetivos, tanto geral como os específicos, com o propósito de elucidar o problema de pesquisa acima exposto. Primeiramente é apresentado o objetivo geral e posteriormente os objetivos específicos.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar a influência das expectativas profissionais da geração Z na evolução da cultura organizacional em uma empresa de assessoria de vendas.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Mapear a cultura organizacional da empresa com base nas experiências das profissionais da geração Z que participaram do estudo.
- b) Identificar as expectativas profissionais manifestadas por essas participantes no contexto organizacional investigado.
- c) Analisar a percepção do proprietário dirigente sobre os impactos dessas expectativas na gestão e na cultura organizacional.
- d) Compreender como as expectativas da geração Z têm impulsionado mudanças culturais nas práticas, valores e rotinas da empresa.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

A justificativa constitui-se na apresentação fundamentada dos aspectos teóricos e das razões práticas que demonstram a pertinência e a relevância da realização do estudo, evidenciando sua contribuição potencial para o campo investigado (Prodanov; Freitas, 2013). Nesse contexto, a presente pesquisa justifica-se tanto por fundamentos teóricos relevantes quanto por demandas práticas que emergem do cenário organizacional contemporâneo. Teoricamente, o estudo se insere em um campo ainda em consolidação: a interseção entre cultura organizacional e configurações geracionais, especificamente a geração Z.

Este campo, embora em expansão, carece de abordagens que avancem para além da mediação de conflitos geracionais e que explorem de maneira propositiva os impactos e as transformações culturais promovidas pelas novas gerações. Ao investigar como as expectativas profissionais da geração Z influenciam a cultura organizacional, a pesquisa contribui para um esclarecimento da teoria existente e especificação de suas aplicações em um

contexto organizacional concreto.

A importância dessa investigação é intensificada diante das projeções que indicam o crescimento acelerado da presença da geração Z no mercado de trabalho. Segundo a Forbes (2025), com base em dados da Zurich Insurance e do Fórum Econômico Mundial, essa geração deve representar 27% da força de trabalho global até o final de 2025. Trata-se de uma mudança geracional significativa, que impõe desafios práticos e conceituais às organizações contemporâneas.

Do ponto de vista do estágio da teoria, nota-se que os estudos sobre cultura organizacional ainda são, em grande medida, centrados em modelos tradicionais, pouco sensíveis às dinâmicas geracionais atuais. A entrada da geração Z no mercado de trabalho desafia pressupostos clássicos sobre liderança, pertencimento, motivação e comunicação organizacional. Assim, este estudo pretende avançar na compreensão teórica ao observar empiricamente como essa nova geração interage, adapta-se e transforma elementos da cultura organizacional em um ambiente real de trabalho. Ao fazer isso, possibilita a confirmação da teoria em um recorte específico, ou seja, uma empresa de assessoria de vendas, e também sua ampliação e adequação a novos contextos.

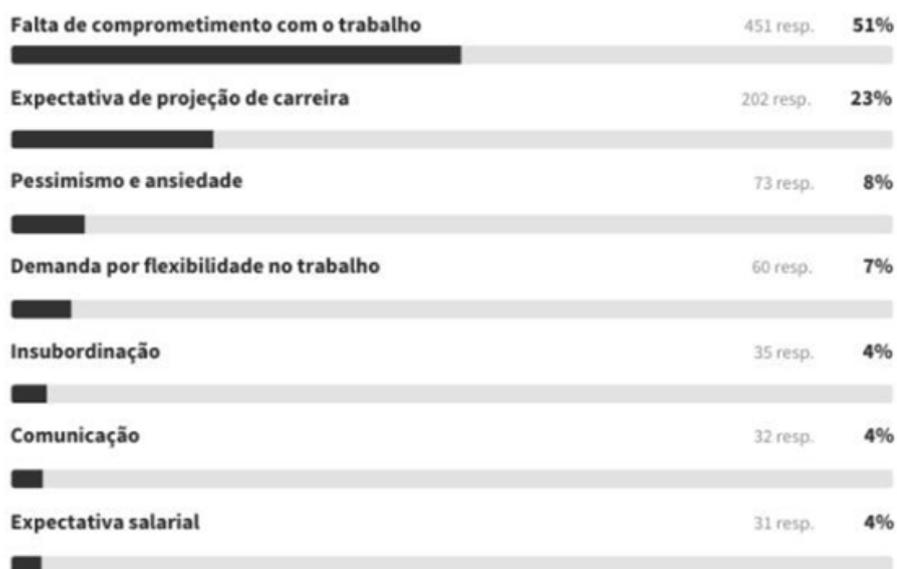
A geração Z também se destaca por adotar uma lógica de engajamento distinta, fortemente pautada por propósito, ética e coerência institucional. De acordo com a Forbes (2025), 86% dos jovens dessa geração consideram essencial sentir um senso de propósito para alcançar satisfação no trabalho, e 44% afirmam que rejeitariam propostas de empresas que não estejam alinhadas com seus princípios éticos. Esse posicionamento ético se traduz em atitudes práticas e afeta diretamente os vínculos entre profissionais e organizações.

Do ponto de vista prático, a importância do estudo é evidente: organizações de diversos setores têm enfrentado dificuldades para atrair, reter e engajar os profissionais da geração Z. Compreender quais são suas expectativas e como estas se articulam, ou entram em tensão com a cultura vigente, é fundamental para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes de gestão e para a construção de ambientes de trabalho mais inclusivos e inovadores. A pesquisa oferece, portanto, subsídios relevantes para gestores e profissionais de recursos humanos que buscam alinhar as práticas organizacionais às novas demandas do mundo do trabalho.

Nesse sentido, a análise realizada pela Great Place to Work Brasil (2024) evidencia como essas percepções sobre a geração Z aparecem nas interações cotidianas dentro das organizações. A pesquisa identificou um conjunto de queixas recorrentes dirigidas a esses profissionais por líderes e colegas de trabalho, expostas na Figura 1 a seguir:

Figura 1 - Principais queixas sobre a geração Z

---

**Qual é a principal dificuldade?**

---

Fonte: Great Place to Work Brasil (2024).

A Figura 1 revela que, as críticas mais frequentes direcionadas à geração Z dizem respeito a comportamentos percebidos como falta de comprometimento, dificuldade em aceitar hierarquias e expectativas consideradas excessivas ou imediatistas. No entanto, é fundamental interpretar essas avaliações levando em consideração que muitas dessas percepções estão vinculadas a formas distintas de socialização e construção de valores entre as gerações. Como destaca a própria análise da Great Place to Work Brasil (2024), essas percepções revelam um descompasso entre modelos tradicionais de gestão e as novas formas de engajamento profissional, indicando a necessidade de abordagens organizacionais mais flexíveis, dialógicas e sensíveis à diversidade geracional.

A consequência prática desse descompasso pode ser observada nos altos índices de rotatividade entre os jovens profissionais. Conforme dados da Forbes (2025), 49% dos profissionais da geração Z deixariam seus empregos em até dois anos caso não encontrem alinhamento entre seus valores e os da empresa. Além disso, 72% já deixaram ou pensaram

em deixar empregos que não ofereciam políticas flexíveis, o que evidencia a importância da flexibilidade e da coerência institucional para a permanência desses profissionais.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo propõe-se a contribuir com o aprofundamento do debate sobre cultura organizacional em contextos intergeracionais, campo ainda em desenvolvimento, marcado por uma predominância de abordagens focadas na mediação de conflitos, o que acaba por limitar a adoção de perspectivas orientadas à transformação estrutural. Busca-se, assim, esclarecer a teoria ao mostrar como as dinâmicas culturais se transformam com a entrada de novas gerações no ambiente de trabalho.

Além disso, a relevância prática da pesquisa se intensifica ao considerar o contexto empírico em que está inserida: uma empresa jovem, com identidade organizacional já consolidada, mas caracterizada por um quadro funcional majoritariamente composto por profissionais da geração Z. Essa composição geracional confere ao ambiente corporativo uma dinâmica singular, marcada pela presença expressiva de jovens trabalhadores cujas expectativas e modos de atuação desafiam e, ao mesmo tempo, dialogam com os valores e práticas organizacionais vigentes. Tal configuração oferece uma oportunidade analítica privilegiada para compreender como essas interações influenciam a cultura organizacional, possibilitando o desenvolvimento de contribuições significativas tanto para o aperfeiçoamento da gestão quanto para o avanço teórico acerca das relações intergeracionais no ambiente de trabalho contemporâneo.

A presente pesquisa adquire relevância estratégica ao inserir-se no campo das Ciências Sociais Aplicadas, especialmente nas interfaces entre Administração e Recursos Humanos, ao propor uma análise aprofundada das interações entre cultura organizacional e configurações geracionais. Em um cenário marcado por intensas transformações nos modos de trabalho e nos valores que os sustentam, o estudo assume como eixo central a emergência da geração Z no ambiente laboral, no sentido de que, é uma geração portadora de lógicas relacionais e expectativas que tensionam estruturas organizacionais consolidadas.

Nesse sentido, é importante considerar também que, segundo a Forbes (2025), apenas 35% dos membros da geração Z se sentem engajados no trabalho, e um em cada quatro afirma que deixaria o emprego mesmo sem outra oportunidade à vista. Esses dados revelam o grau de insatisfação e a baixa tolerância a ambientes descolados de seus valores, reforçando a urgência de uma escuta organizacional qualificada.

Ao propor recomendações analíticas e práticas, esta pesquisa visa apoiar gestores engajados na construção de ambientes organizacionais mais responsivos às transformações culturais em curso. Sua principal contribuição reside na capacidade de interpretar criticamente

os impactos da geração Z sobre estruturas tradicionais de gestão, oferecendo caminhos para a adaptação estratégica diante de novos paradigmas de pertencimento, liderança e engajamento no ambiente corporativo contemporâneo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta os principais fundamentos teóricos que sustentam a compreensão do tema investigado, servindo de base para a análise da relação entre as expectativas profissionais da geração Z e a evolução da cultura organizacional. Inicia-se com a revisão sistemática da literatura realizada no portal Periódicos CAPES/MEC, que contribui para contextualizar o fenômeno. Na sequência, são abordadas as concepções sobre a geração Z, suas características e comportamentos; as expectativas profissionais que orientam sua inserção no mercado de trabalho; e os fundamentos da cultura organizacional e suas dinâmicas de mudança.

### 2.1 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Neste estudo, foi adotada uma abordagem de revisão bibliográfica sistemática, visando ampliar a análise e integrar diferentes perspectivas ao estudo. A revisão sistemática foi realizada por meio de uma busca detalhada no portal de periódicos da CAPES, entre os dias 26 e 29 de agosto de 2024. Durante essa etapa, foram aplicados filtros para garantir a relevância e a qualidade das fontes selecionadas. Os descritores utilizados nas buscas foram "Geração Z" e "Cultura Organizacional", aplicados de forma direta no portal de periódicos da CAPES.

Os descritores "Geração Z" e "Cultura Organizacional" foram selecionados pela sua correspondência direta com o objeto da pesquisa e aplicados de forma isolada nas buscas, com o objetivo de localizar publicações que tratassem especificamente desses temas. A busca com o descritor "Geração Z" resultou em 21 publicações, das quais 4 foram selecionadas após a triagem. Para o descritor "Cultura Organizacional", foram identificados 58 resultados, sendo 4 artigos incluídos na análise final com base nos critérios definidos.

Para refinar os resultados, foram aplicados os seguintes critérios: idioma em português, tipo de material restrito a artigos científicos, revisão por pares para garantir rigor metodológico e validação científica, e o período de publicação entre 2020 e 2024. Artigos que não atendiam a esses critérios foram excluídos, como materiais não revisados por pares, trabalhos em outros idiomas e publicações anteriores a 2020. O Quadro 4 a seguir apresenta os artigos selecionados na revisão sistemática:

Quadro 4 - Revisão sistemática da literatura realizada no portal Periódicos CAPES/MEC.

Artigo	Título	Autor(es)	Ano	Fonte	Campo de estudo	Tipo de pesquisa	Idioma
Artigo 1	Ser Cringe aos Olhos da Geração Z	Araújo, ETT; Anjo, JES; Cappell e, MCA	2022	Encontro da ANPAD - EnANPAD On-line	Administração, Sociologia do Trabalho	Pesquisa Qualitativa	Português
Artigo 2	As Âncoras de Carreira da Geração Z	Chaico ski, M.; Forlin, JV; Baade, JH	2021	Revista Visão	Gestão Organizacional, Administração	Pesquisa Quantitativa	Português
Artigo 3	As Dificuldades Enfrentadas no Mercado de Trabalho e o Bem-Estar da Geração Z	Ceribeli, HB; Lourenço, RF; Saraiva, CM	2023	Revista Gestão e Conexões	Administração, Recursos Humanos	Pesquisa Qualitativa	Português
Artigo 4	A Cultura Organizacional e seus Impactos na Formação das Estratégias Empresariais	Costa, LMSS	2023	Revista de Gestão e Secretariado	Administração, Estratégias Empresariais	Pesquisa Qualitativa	Português
Artigo 5	Opt-Out: Por que os profissionais da Geração Z optam por deixar as empresas?	Leite, K.; Hahn, IV; Scherer, FL; Trindade, NR	2022	Revista Administração em Diálogo RAD	Administração, Recursos Humanos	Pesquisa Qualitativa	Português
Artigo 6	Identificação da Cultura Organizacional: Um estudo em uma Empresa na Campestre-Maranhão	Junior, NR; Oliveira OJ; Andrade, JNT	2022	ID Online - Revista Psicologia	Psicologia Organizacional	Pesquisa Quantitativa	Português
Artigo 7	Cultura Organizacional e Planejamento Estratégico: Desvendando seus Vínculos	Perez, FC	2022	Revista Liceu - Online	Administração, Planejamento Estratégico	Pesquisa Exploratória	Português
Artigo 8	Satisfação na Adoção de Tecnologias a Partir da Usabilidade do Sistema e da Cultura Organizacional	Pavan, CD; Faoro, RF; Matte, J.; et.al.	2020	Revista Inteligência Competitiva	Administração, Tecnologia da Informação	Pesquisa Quantitativa e Descritiva	Português

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A realização da revisão sistemática permitiu reunir um conjunto representativo de estudos recentes e metodologicamente sólidos sobre a geração Z e a cultura organizacional no contexto brasileiro. A seleção final, composta por oito artigos publicados entre 2020 e 2024, contemplou diferentes perspectivas teóricas e metodológicas, abrangendo desde análises qualitativas até pesquisas quantitativas e exploratórias.

Observa-se uma predominância de investigações qualitativas, o que reflete o caráter emergente e interpretativo do tema. As evidências levantadas oferecem subsídios importantes para compreender as expectativas, comportamentos e desafios enfrentados pela geração Z no ambiente de trabalho, assim como os impactos da cultura organizacional sobre esses aspectos. A diversidade de enfoques presentes nos estudos selecionados enriquece a base teórica do presente trabalho e sustenta, com rigor, as análises desenvolvidas nas seções seguintes.

Diante desse conjunto teórico, observa-se que a cultura organizacional e as expectativas da geração Z formam um campo de tensões, no qual a permanência e a mudança se entrelaçam constantemente. É nesse cenário que se insere este estudo, buscando compreender como essas dimensões se articulam de maneira concreta na vivência de uma empresa real.

Concluída a revisão sistemática, o capítulo segue com a apresentação do referencial teórico sobre a geração Z, destacando suas principais características, comportamentos e expectativas no contexto profissional, que servirão de base para a análise proposta neste trabalho.

## 2.2 GERAÇÃO Z

No âmbito das discussões acadêmicas que envolvem o estudo sobre gerações, a análise geracional configura-se como um recurso interpretativo relevante, capaz de elucidar as transformações sutis e, por vezes, contraditórias, marcadas por mudanças culturais, comportamentais e tecnológicas de uma coletividade historicamente situada. Strauss e Howe (1991), considerados precursores da teoria geracional baseada na sucessão padronizada de perfis geracionais, argumentam que cada geração ocupa uma posição específica dentro da sequência histórica e é profundamente marcada por eventos formativos vivenciados, sobretudo, na juventude. Essas vivências coletivas atuam de maneira estruturante na constituição de uma identidade geracional, que se manifesta como um referencial comum a

partir do qual os indivíduos estabelecem modos específicos de interpretar a realidade social e de se inserir nas dinâmicas institucionais (Strauss e Howe, 1991).

A partir das considerações iniciais, é fundamental retomar a contribuição de Karl Mannheim, cuja teoria das gerações, apresentada originalmente no artigo *The Problem of Generations*, propõe uma leitura sociológica que compreende as gerações como construções sociais situadas, moldadas pela intersecção entre biografia individual e conjuntura histórica (Mannheim, 1928). Esse olhar reforça a importância de entender como as experiências pessoais e o contexto histórico influenciam os valores e comportamentos dos jovens no ambiente de trabalho (Comazzetto *et al.*, 2016). Assim, compreender o conceito de geração implica reconhecê-lo como uma construção dinâmica, forjada por múltiplas camadas de sentido que, emergem das interações contínuas entre experiências subjetivas e os marcos históricos e socioculturais que as organizam e, ao mesmo tempo, por eles são ressignificados.

A articulação entre Mannheim (1928) e Strauss & Howe (1991) permite perceber que a identidade geracional é forjada tanto pela experiência histórica quanto por padrões cíclicos recorrentes, o que justifica a complexidade da geração Z ao reunir elementos de ruptura e continuidade. Essa geração não apenas representa uma nova faixa etária no mercado de trabalho, mas também inaugura formas distintas de sociabilidade, de consumo de informação e de relação com o trabalho.

Ao compreender as gerações como construções socioculturais ligadas ao seu tempo histórico, é possível perceber diferenças claras entre os grupos, principalmente nos valores, modos de aprendizagem e relações com a tecnologia. De tal forma, se evidencia, por exemplo, nas gerações socializadas em contextos analógicos, formadas sob uma lógica de atenção linear e focada, desenvolvendo suas competências com base em instrumentos que demandavam concentração em uma única tarefa (Castro, 2005). Tal constatação leva à necessidade de problematizar as atuais abordagens que, frequentemente, romantizam a eficiência cognitiva dessas gerações passadas, sem considerar que os desafios contemporâneos, marcado pela hiperconectividade e pela sobrecarga informacional, exigem formas distintas, não menos legítimas, de atenção, aprendizagem e interação com o conhecimento.

Em oposição, a geração Z, nascidos e crescidos sob a ubiquidade das tecnologias digitais, internalizam uma relação com o mundo mediada por múltiplas telas, fluxos simultâneos de informação e uma cognição marcada pela descontinuidade no processamento das informações (Castro, 2005). Chaicoski; Forlin e Baade (2021) contribuem com essa perspectiva ao apontar que a geração Z é também referida por expressões, como "Zs", "Zees"

ou "Zeds", termos que referenciam o comportamento de "zapear" entre canais, exemplificando como essa geração consome informações de forma rápida e diversificada.

Ademais, a conexão contínua com a tecnologia moldou a maneira como a geração Z interage no ambiente de trabalho. Goh e Lee (2018) destacam que esses jovens cresceram em uma realidade já mediada por dispositivos digitais, resultando em uma forte dependência das ferramentas tecnológicas. Essa percepção é corroborada por Melo; Tavares; Felix; e Santos (2019), que observam que para essa geração, a internet sempre esteve presente, legitimando a caracterização como nativos digitais. Essa condição define um traço geracional e estrutura competências cognitivas e sociais específicas, expressas em diferentes denominações como "geração on-line", "geração líquida" e "geração internet" (Melo; Tavares; Felix; Santos, 2019). Diante dessas dinâmicas de transformação geracional, é pertinente examinar como os jovens atualizam suas trajetórias em meio às expectativas sociais que permanecem rígidas, mesmo frente às profundas mudanças nas esferas econômica e cultural.

Nessa direção, Pais (1990) argumenta que a juventude se encontra imersa em uma tensão constante entre as exigências sociais que lhe são impostas e as limitações estruturais que restringem suas possibilidades de ação, como por exemplo, espera-se que conquistem estabilidade profissional, autonomia financeira e principalmente independência habitacional. Essas expectativas socialmente construídas, que, de certo modo, definem o que seria um percurso adequado para a entrada na vida adulta, funcionam como padrões sociais que desconsideram as desigualdades estruturais enfrentadas por grande parte dessa geração. Esse descompasso entre o ideal socialmente difundido e as condições objetivas de realização, acaba por responsabilizar os próprios jovens pelo não cumprimento desses marcos, inviabilizando os efeitos das desigualdades na construção de seus projetos de vida.

É a partir da variação geracional que torna-se necessário voltar o olhar para a geração Z, compreendendo-a como expressão direta das transformações estruturais desencadeadas pela revolução informacional. Para Castells (1999) os sujeitos que integram essa geração foram socializados em um ecossistema de tecnocultura, no qual as tecnologias digitais não se limitam a mediar as interações sociais, mas funcionam como estruturas simbólicas que moldam a vivência cotidiana e a inserção dos indivíduos na realidade social. As redes digitais, estabelecem novas lógicas de sociabilidade, moldam processos de subjetivação que, por vezes, são mediados pela visibilidade e pela performance. Consequentemente, redefinem as formas de participação no espaço público, fundando padrões de identidade e pertencimento que respondem somente às dinâmicas dos algoritmos ao invés de vínculos coletivos

duradouros.

Com base nessas premissas, observa-se que, no interior das organizações, a geração Z tende a desafiar modelos tradicionais de gestão. Gabrielova e Buchko (2021, p. 4) caracterizam esses indivíduos como “pragmáticos e realistas”, o que contribui para uma postura crítica diante de estruturas hierárquicas inflexíveis e práticas autoritárias. Contudo, os conflitos intergeracionais que emergem no ambiente de trabalho não se limitam apenas a diferenças etárias, bem como destacam Comazzetto *et al.*, (2016), tais divergências tratam-se, na verdade, de disputas simbólicas por reconhecimento e por sentidos atribuídos ao trabalho, atravessadas por diferenças estruturais. Essas diferenças não se restringem à idade cronológica dos sujeitos, mas envolvem comportamentos, entendimentos, valores e visões de mundo característicos de cada geração. Como resultado, tais distinções geracionais impactam diretamente competências organizacionais, como liderança, comprometimento e relacionamento interpessoal, refletindo formas distintas de se posicionar e atuar no espaço profissional (Comazzetto, Vasconcellos, Perrone, Goncalves 2016; Colet, Mozzatto 2021).

Nessa circunstância, a resistência da juventude em aderir a modelos hierárquicos rígidos e inflexíveis não necessariamente sinaliza um déficit de profissionalismo, mas indica uma crítica ativa a culturas organizacionais percebidas como obsoletas (Pais, 1990; Colet; Mozzato, 2021). Considerando as transformações no ambiente de trabalho e o reposicionamento geracional em curso nas organizações, torna-se metodologicamente relevante delimitar o grupo geracional ao qual se atribui o termo “geração Z”. Todavia, a literatura especializada carece de uniformidade quanto aos marcos cronológicos que caracterizam essa geração, revelando uma lacuna conceitual.

Assim, diferentes estudos propõem intervalos temporais variados para a geração Z, conforme apresentado no Quadro 1:

Quadro 1 - Delimitação temporal da Geração Z

<b>Autores</b>	<b>Período</b>	<b>Idade em 2025</b>
Goh e Lee (2018)	1995-2009	16 a 30 anos
Leite <i>et al.</i> , (2022)	1993-2010	15 a 32 anos
Grubb (2018)	1998-presente	0 a 27 anos
Zomer, Santos e Costa (2018)	1995-presente	15 a 30 anos

Fonte: Adaptado das obras citadas.

A heterogeneidade dos recortes temporais atribuídos à geração Z evidencia uma falta de consenso na delimitação desse grupo etário. Cada proposta apresentada no Quadro 1, deriva-se de pressupostos específicos sobre fatores que constituem a identidade de um grupo social com o decorrer dos anos. Goh e Lee (2018) propõem o intervalo de 1995 a 2009. Enquanto Leite *et al.*, (2022) estendem esse intervalo considerando indivíduos nascidos entre 1993 e 2010. Grubb (2018), ao situar o início da geração em 1998, delimita um segmento coeso, cuja socialização já ocorre inteiramente sob predomínio das tecnologias digitais. Já Zomer, Santos e Costa (2018) oferecem uma referência a partir de meados da década de 90. Essas variações temporais indicam a complexidade de demarcar com precisão os limites dessa geração.

Assim, este estudo adota a definição proposta por Grubb (2018), por apresentar maior consistência com o objeto investigado: jovens trabalhadores que ingressam no mercado em um contexto de profundas reconfigurações tecnológicas, econômicas e culturais. Essa delimitação favorece uma análise precisa das dinâmicas intergeracionais observadas nas organizações contemporâneas e sustenta a coerência metodológica da pesquisa.

A inserção de profissionais da geração Z no ambiente organizacional revela simultaneamente a capacidade de assimilação das práticas institucionais vigentes e a introdução de novos valores e práticas decorrentes das diferenças geracionais em relação aos colaboradores mais experientes. De acordo com Dobrowolski, Drozdowski e Panait (2022), esses jovens, embora assumam responsabilidades relevantes, como por exemplo a gestão de uma empresa, apresentam características ambivalentes. De um lado, destacam-se pela disposição para a inovação e pela forte orientação a resultados; de outro, revelam fragilidades estruturais, como a expectativa por ascensão acelerada, a busca precoce por posições de liderança e a tendência ao individualismo. Aspecto que se mostra dissonante em relação às exigências crescentes por cooperação e trabalho em equipe no cenário corporativo contemporâneo.

À luz dessas transformações, a identificação das características atribuídas à geração Z, assume centralidade nas discussões contemporâneas sobre cultura organizacional, especialmente no que tange às transformações nos modelos de trabalho. Contudo, é necessário que tais vantagens cognitivas e técnicas sejam examinadas com cautela, pois, a generalização dessas características como traços universais pode resultar na consolidação de estereótipos, ocultando a complexidade e a heterogeneidade que caracteriza essa geração. Nesse contexto, o Quadro 2 a seguir sistematiza as principais características associadas à geração Z, conforme

evidenciado nos estudos de Dobrowolski e Drozdowski (2022) e Colet e Mozzato (2019):

Quadro 2 - Características da geração Z.

<b>Características</b>	<b>Referências</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Habilidade de tecnologia;</li> <li>● Empoderados;</li> <li>● Maturidade precoce;</li> <li>● Protegidos;</li> <li>● Aversos ao risco;</li> <li>● Mimados;</li> </ul>	Dobrowolski; Drozdowski (2022, p. 5).
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Multitarefas;</li> <li>● Individualistas;</li> <li>● Tecnologia desde a infância;</li> <li>● Desafios e inovação;</li> <li>● Desejo de ascensão rápida na carreira;</li> <li>● Qualidade de vida;</li> <li>● Flexibilidade e informalidade;</li> </ul>	Colet; Mozzato (2019, p. 29).

Fonte: Adaptado dos autores.

Ao observar os dados do Quadro 2, percebe-se que há uma dualidade marcante nas descrições: ao mesmo tempo em que a geração Z é retratada como habilidosa, proativa e adaptada ao universo digital, também é marcada por traços como impaciência, aversão ao risco e expectativa de recompensas imediatas. Dobrowolski e Drozdowski (2022) alertam que muitos desses jovens apresentam dificuldades em lidar com estruturas rígidas e demonstram preferência por ambientes que valorizem autonomia, transparência e inovação contínua. Portanto, exige que as organizações desenvolvam estratégias de gestão capazes de integrar essas características em vez de combatê-las, promovendo ambientes mais flexíveis, colaborativos e alinhados às novas formas de engajamento profissional.

Ainda assim, é preciso cautela para não estagnar essas descrições em estereótipos fixos. Autores como Pais (1990) e Colet e Mozzato (2019) enfatizam que a juventude, embora influenciada por tendências coletivas, é marcada por trajetórias plurais e desiguais. Portanto, é fundamental adotar uma abordagem crítica que reconheça a diversidade interna dessa geração, especialmente no contexto brasileiro. Essa constatação reforça a importância de análises que evitem homogeneizações e considerem os atravessamentos históricos e socioculturais que conformam as juventudes contemporâneas.

O aumento da longevidade e a conseqüente convivência entre diferentes gerações no

ambiente de trabalho ampliaram os desafios intergeracionais, exigindo adaptações tanto dos profissionais mais experientes quanto dos que ingressam no mercado. Nesse cenário, veteranos precisam, muitas vezes, reformular seus projetos de carreira para abrir espaço à atuação dos jovens, que, por sua vez, enfrentam um ambiente de trabalho em constante transformação (Sidnei Oliveira, 2016).

Dessa forma, torna-se possível vislumbrar o perfil dos novos trabalhadores que passam a compor o mercado de trabalho, contribuindo para sua constante reformulação. Segundo Sousa e Colauto (2021), as características individuais desempenham um papel determinante tanto nas oportunidades quanto nas restrições enfrentadas pelas pessoas no exercício profissional, influenciando também os recursos que mobilizam para lidar com essas condições. A partir dessa perspectiva, a próxima seção busca aprofundar a análise sobre as Expectativas Profissionais da Geração Z, com o objetivo de compreender as aspirações, motivações e percepções que caracterizam esse grupo no contexto do mundo do trabalho.

### **2.2.1 Expectativas Profissionais da Geração Z**

A crescente presença da geração Z no mercado de trabalho tem imposto desafios substanciais às organizações, particularmente no contexto brasileiro, onde uma parcela significativa da força de trabalho é constituída por membros dessa geração, em processo de conclusão do ensino superior e ingresso no ambiente profissional (Ceribeli; Lourenço; Saraiva, 2023; Goh & Lee, 2018). Essa realidade impõe às organizações a necessidade de reavaliar suas práticas, considerando que a geração Z é a primeira a crescer integralmente em um contexto digital, razão pela qual é frequentemente identificada como “nativa digital” (Pauli, Guadagnin e Ruffatto, 2021).

A convivência entre diferentes gerações, por sua vez, é amplamente discutida na literatura, destacando os desafios inerentes à conciliação de estilos de trabalho distintos e à mediação dos conflitos decorrentes dessa diversidade geracional. Com a entrada dessa geração no mercado de trabalho, as empresas enfrentam o desafio de alinhar suas práticas às expectativas profissionais desses indivíduos. Pauli, Guadagnin e Ruffatto (2021) destacam que a geração Z manifesta uma expectativa de desenvolvimento de carreira mais acelerada quando comparada às gerações anteriores.

Essa nova dinâmica, no entanto, não pode ser compreendida apenas como uma

característica geracional, mas deve ser analisada à luz de transformações mais amplas no mundo do trabalho, como a precarização dos vínculos empregatícios, a valorização da performance individual e a cultura da inovação constante. Ao atribuir às juventudes um desejo “acelerado” por ascensão profissional, corre-se o risco de invisibilizar os contextos de instabilidade e incerteza que marcam seus percursos no mundo do trabalho, transferindo a responsabilidade pelas frustrações vivenciadas do plano estrutural para o comportamental, como se fossem resultado exclusivo de disposições individuais.

Em paralelo, a busca por um equilíbrio entre vida profissional e pessoal surge como uma das principais prioridades para a geração Z, superando os critérios tradicionais de sucesso, como a ascensão profissional e a aquisição de bens materiais. De acordo com pesquisa realizada pela Deloitte (2024), 25% dos membros dessa geração indicaram o equilíbrio entre vida pessoal e profissional como o fator mais relevante na escolha de um empregador, sendo seguidos por 21% que destacaram a importância das oportunidades de aprendizado e desenvolvimento contínuo.

Nesse sentido, Egerová *et al.*, (2021, *apud* Spada e Ruffatto, 2023, p. 2) afirmam que “os membros desta geração estão cada vez mais ansiosos pela oportunidade de trabalhar por meio de acesso remoto a qualquer hora e de qualquer lugar, independentemente do horário de trabalho.” Tal constatação reforça a necessidade de repensar os modelos tradicionais de gestão e cultura organizacional, a fim de acolher as novas demandas de flexibilidade e autonomia trazidas pela geração Z.

De acordo com a pesquisa de Arruda (2013), os jovens atribuem elevado valor a dimensões como o desenvolvimento profissional, a superação de desafios, a construção de uma imagem positiva no mercado, a qualidade do ambiente de trabalho e as oportunidades de atuação internacional. Ao elegerem o desenvolvimento profissional como prioridade, sinalizam à organização o desejo de progredir com o apoio institucional. Tal posicionamento pode ser compreendido como a formulação de um pacto simbólico entre o indivíduo e a empresa, em que ambos contribuem com os recursos de que dispõem para a consolidação de objetivos compartilhados. Seja por meio do tempo, do comprometimento, do conhecimento do profissional, seja por meio do investimento estrutural e financeiro da organização, essa relação revela-se como uma possibilidade de parceria estratégica, cujos resultados tendem a se materializar ao longo do tempo.

Apesar da proposta de integração entre diferentes gerações no ambiente de trabalho, ainda existem barreiras significativas que dificultam esse processo. A presença da

geração Z nas organizações tem gerado reações diversas, muitas vezes atravessadas por interpretações apressadas e generalizações. Não raro, os comportamentos dessa geração são vistos com desconfiança por profissionais mais antigos, que tendem a comparar suas próprias trajetórias com os novos padrões de engajamento e expectativas no trabalho. Esse distanciamento gera ruídos e reforça estigmas que pouco contribuem para uma convivência produtiva e respeitosa entre os diferentes perfis geracionais.

A retenção de profissionais da geração Z demanda das organizações a adoção de uma comunicação transparente e a oferta de feedback contínuo e construtivo, aspectos fundamentais para a consolidação de um ambiente de trabalho colaborativo e favorável ao crescimento mútuo. Por outro lado, empresas com estruturas mais rígidas enfrentam dificuldades ao tentar se adaptar a essa geração, que tende a questionar normas e diretrizes que não possuem uma justificativa plausível, buscando uma compreensão mais profunda das tarefas que desempenham (Pauli; Guadagnin e Ruffatto, 2021).

Nesse cenário, a importância de as organizações se comprometerem com o tripé ambiental, social e de governança (ESG) torna-se ainda mais premente. Para atrair e reter profissionais da geração Z, as empresas devem alinhar suas práticas a essas questões cruciais, pois essa geração valoriza profundamente o impacto social de seu trabalho e busca ser reconhecida por contribuir para uma imagem positiva e ética da organização. Como mencionado por Ceribeli; Lourenço e Saraiva, 2023, p. 623 "[...] as organizações que queiram ser bem-sucedidas em seus esforços voltados para a atração e retenção dos profissionais que pertencem à geração Z devem demonstrar um comprometimento genuíno com o tripé ASG (ambiental, social e governança)". Dando continuidade à análise, apresenta-se a seguinte seção sobre Cultura Organizacional.

### 2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional pode ser comparada a uma estrutura invisível que sustenta o comportamento e as práticas de uma organização. Segundo Freitas (2012), entender uma organização como uma cultura implica reconhecer o papel ativo dos indivíduos na criação da realidade organizacional e na formação de significados compartilhados. Esses significados influenciam diretamente as ações e percepções dos membros no ambiente de trabalho. Assim, os colaboradores não são apenas receptores passivos das normas culturais, mas agentes ativos

na construção e manutenção da cultura organizacional.

Schein (1984), em um trabalho pioneiro, define a cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos que os grupos desenvolvem ao enfrentar desafios de adaptação externa e integração interna. O autor sugere que esses pressupostos, ao provarem sua eficácia, se consolidam e são transmitidos aos novos membros como a maneira adequada de perceber e reagir ao ambiente organizacional. A profundidade da análise de Schein (1984) é evidenciada em seu modelo com três níveis: artefatos (elementos visíveis, como comportamentos e rituais), valores expostos (crenças e princípios declarados) e pressupostos fundamentais (crenças inconscientes que orientam automaticamente as ações dos membros).

Entretanto, Schein (1984) não limita a cultura a esses elementos superficiais. Mas alerta que os pressupostos fundamentais, por serem inconscientes, podem gerar resistência significativa a mudanças, uma vez que raramente são questionados pelos membros da organização. Essa resistência cultural é algo que precisa ser gerido com cuidado, especialmente em tempos de transformação do ambiente corporativo. Em uma perspectiva mais recente, Schein E. e Schein P. (2022) reafirmam a relevância de sua teoria, adicionando novas perspectivas ao discutir a adaptação da cultura organizacional às mudanças ambientais.

Bes (2017) traz uma contribuição relevante ao associar a cultura organizacional aos processos de aprendizagem contínua. Para Bes (2017), a cultura não é estática, mas dinâmica e adaptativa. Nesse sentido, argumenta que os membros da organização, ao adotarem técnicas e práticas testadas ao longo do tempo, participam de um ciclo de avaliação e ajuste. Esse processo de aprendizagem permite que a organização se adapte a novos desafios e reflita a evolução de suas práticas. A capacidade de aprendizagem contínua é fundamental para garantir a resiliência organizacional, permitindo que a cultura se transforme à medida que o ambiente externo se modifica.

De forma similar, Júnior, Oliveira e Andrade (2022) destacam que a cultura organizacional é formada por um conjunto de valores, ações e crenças que orientam e auxiliam na estruturação do negócio. Para esses autores, a cultura é transmitida como um agregado de conhecimentos teóricos e práticos, aprendidos e passados de geração em geração. A cultura organizacional representa o legado da empresa, um compromisso com o passado e uma projeção para o futuro, influenciando diretamente como a organização lida com problemas recorrentes e novas demandas.

Nesse sentido, Perez (2022, p.168), esclarece que:

Cultura é informação para o conhecimento, isto é, um agregado de conhecimentos teóricos e práticos que são aprendidos e transmitidos aos contemporâneos e aos que virão. A cultura é o resultado dos modos como os diversos grupos humanos foram resolvendo seus problemas ao longo da história. Cultura é criação.

A cultura, portanto, é uma construção contínua, pois é resultado dos aprendizados acumulados pelas equipes ao enfrentarem os desafios do dia a dia. Ela não se limita à transmissão de conhecimento, mas reflete a capacidade de criação e adaptação ao longo da história. Dessa forma, a cultura se torna uma ferramenta essencial para o desenvolvimento da sociedade e organização. Motta (2014) propõe uma estrutura para compreender os diferentes elementos que compõem a cultura organizacional, conforme apresentado no Quadro 3:

Quadro 3 – Classificação dos elementos da cultura organizacional

<b>Elementos da Cultura Organizacional</b>	
<b>Elemento</b>	<b>Descrição</b>
Valores	Crenças que refletem preconceitos (explícitos ou não) e ideologias presentes na organização.
História	Mitos e heróis que servem de referência para os colaboradores e moldam a narrativa interna da organização.
Artefatos	Elementos visíveis, como uniformes e o ambiente físico, que refletem a cultura organizacional.
Linguagem	O estilo de comunicação dentro da organização, que pode ser formal ou informal, depende do contexto.
Hábitos	Práticas cotidianas, como horários de trabalho e a forma como os membros se relacionam socialmente.
Símbolos	Objetos e eventos que carregam significados profundos, como rituais e cerimônias.
Rituais	Festas, premiações e eventos que reforçam a identidade e o comprometimento com a organização.

Fonte: Adaptado de Motta (2014).

A classificação proposta por Motta (2014) fornece uma análise estruturada da cultura organizacional. Ao considerar elementos como valores, artefatos, hábitos e rituais, é possível compreender de que maneira esses componentes se inter-relacionam, influenciando a dinâmica cultural e o comportamento dos indivíduos. Essa abordagem contribui para uma

gestão eficiente da cultura organizacional, além de facilitar a implementação de mudanças que promovam uma maior coerência entre os objetivos estratégicos da empresa.

Essa perspectiva dialoga com o modelo de Schein (1984; 2022), que também reconhece múltiplos níveis da cultura — visíveis e invisíveis —, mas enfatiza os pressupostos inconscientes como estruturantes do comportamento organizacional. Enquanto Motta (2014) detalha os elementos observáveis como linguagem, hábitos e símbolos, Schein foca na profundidade dos valores não ditos que moldam a cultura de forma mais resistente às mudanças.

Robbins e Judge (2020) definem a cultura organizacional como um sistema de significado compartilhado, sustentado por valores, crenças e normas que orientam o comportamento dos membros. Eles apontam que essa cultura influencia diretamente as atitudes e comportamentos dos colaboradores, além de diferenciar uma organização das outras.

Nesse ponto de vista, Robbins e Judge (2020) apresentam seis características que representam a essência da cultura de uma organização. A primeira característica, adaptabilidade, refere-se ao grau em que os empregados são incentivados a serem inovadores e flexíveis, assumindo riscos e realizando experimentos. A orientação aos detalhes, destaca a expectativa de que os colaboradores demonstrem precisão e atenção minuciosa, essenciais para garantir a qualidade e a eficiência nas operações. A orientação para resultados, que foca na valorização dos resultados alcançados em detrimento dos métodos utilizados, promovendo uma cultura que prioriza o desempenho.

Avaliar uma organização em termos dessas seis características que contribuem para revelar o que seus integrantes pensam da organização, como as coisas são feitas e como se espera que as pessoas se comportem (Robbins; Judge, 2020). Além disso, a cultura pode ser vista como um fator crítico no processo de transformação organizacional. As mudanças no ambiente corporativo exigem que as organizações reconsiderem sua cultura para permanecerem competitivas. Essa adaptação não é simples, pois, conforme destacado por Schein E. e Schein P. (2022), muitos dos pressupostos culturais estão profundamente enraizados e podem ser difíceis de alterar.

Motta (2014), explica que para que a cultura organizacional seja compreendida e internalizada pelos membros de uma organização, é essencial que ocorra um processo de socialização. Esse processo envolve a aquisição de conhecimento e habilidades sociais necessárias para que os indivíduos desempenhem adequadamente seus papéis dentro de um

grupo ou organização. Diversas estratégias de socialização, que variam de conservadoras a inovadoras, indicam o direcionamento da cultura organizacional (Motta, 2014). Incluindo abordagens coletivas, onde todos os novos funcionários são treinados simultaneamente, e individuais, com orientações personalizadas. Além disso, a socialização pode seguir um modelo sequencial ou aleatório, dependendo das necessidades da organização (Motta, 2014).

A evolução da cultura organizacional, por sua vez, está intrinsecamente ligada às mudanças no ambiente social e econômico. Conforme a visão de Perez (2022), sugere que, embora o contexto social e econômico influencie a cultura de uma empresa, a essência dessa cultura normalmente permanece sob influência dos líderes. Costa (2023, p. 5), em sua análise menciona que “quando o ambiente se transforma mais rapidamente do que a capacidade da empresa em adequar normas de conduta internas, uma das principais tarefas das suas lideranças é a de promover valores e crenças que melhor correspondam às novas circunstâncias.”

Sob a mesma perspectiva, Perides *et al.*, (2020), complementa que a evolução da cultura organizacional depende da criação de condições alinhadas aos atributos definidos pela liderança, que favorecem o fortalecimento das competências organizacionais essenciais para uma melhoria contínua. Junior; Oliveira; Andrade (2022) fomentam que o líder tem papel essencial na disseminação da cultura na empresa, pois ele é responsável por demonstrar para sua equipe, por meio das suas ações e comportamentos, aquilo que simboliza a política e identidade da corporação.

A partir da sua análise Pavan *et al.*, (2020, p. 28), enfatizam que “A cultura organizacional que promove e facilita a colaboração é importante para estabelecimento de relacionamentos interorganizacionais de longo prazo.” Trazendo a ideia de Motta (2014) nesse contexto, enfatiza que a cultura contribui para a estabilidade do sistema social, ao reforçar a coesão, e fornece diretrizes claras sobre o comportamento esperado. Mas, também contrapõe, deixando claro que a cultura organizacional pode gerar disfunções. Pois, ao estabelecer padrões, pode dificultar a adaptação a mudanças no ambiente externo e fomentar resistência interna a transformações necessárias. Além disso, pode tornar os membros da organização menos receptivos a outras culturas e perspectivas. Perez (2022), afirma que grande parte do sucesso de uma empresa está ligada à cultura organizacional, juntamente com o esforço conjunto.

Ao considerar as expectativas da geração Z e a cultura organizacional, é possível evidenciar que as organizações que buscam atrair e reter esses jovens talentos devem

promover uma cultura flexível, orientada para a inovação e que valorize tanto o desenvolvimento profissional quanto o impacto social. A integração entre as demandas dessa geração e a capacidade das empresas de revisitar suas práticas culturais, conforme proposto por Motta (2014) e Schein E. e Schein P. (2022), será decisiva para o sucesso e a longevidade organizacional em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo.

### 3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa, tendo em vista que toda investigação científica requer um conjunto de processos sistemáticos, coerentes e fundamentados para alcançar seus objetivos.

A seguir, serão descritos: a classificação da pesquisa, o cenário e os sujeitos envolvidos, os instrumentos e técnicas utilizados na coleta de dados, os procedimentos de análise e interpretação das informações obtidas, bem como as considerações sobre riscos, benefícios e aspectos éticos relacionados à condução do estudo.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é uma prática humana orientada à obtenção de respostas para questionamentos relevantes. Trata-se de um processo sistemático, crítico e controlado de reflexão, que possibilita a identificação de novos dados, fatos, relações ou leis, independentemente da área do saber (Silva, 2015). Para que esse processo cumpra seus propósitos, é essencial que a escolha metodológica esteja alinhada com a natureza do problema e com os objetivos da investigação.

Inicialmente, quanto à abordagem, esta pesquisa é de natureza qualitativa, considerada apropriada para explorar significados, valores, crenças e motivações dos sujeitos em relação à sua realidade social. Conforme Minayo (2001), a pesquisa qualitativa opera em um nível da realidade que não pode ser quantificado, buscando compreender, em profundidade, os fenômenos sociais e os processos simbólicos envolvidos. Neste estudo, o foco recai sobre a interpretação das expectativas profissionais da geração Z e sua relação com a cultura organizacional, o que requer uma leitura sensível, contextual e interpretativa do objeto investigado (Pereira, *et al.*, 2018; Minayo, 2001).

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois tem como finalidade observar, registrar, analisar e interpretar os comportamentos e percepções dos sujeitos envolvidos. O intuito é mapear as expectativas profissionais dos jovens pertencentes à geração Z e compreender de que forma essas expectativas influenciam a dinâmica cultural da organização. Trata-se, portanto, de uma investigação que busca descrever o fenômeno em sua totalidade, sem a intenção de intervir diretamente sobre ele (Pereira, *et al.*, 2018).

No que se refere à natureza da pesquisa, esta é classificada como aplicada, uma vez que visa produzir conhecimentos voltados à solução de problemas concretos, identificados no contexto organizacional. Com base em referenciais teóricos consolidados, busca-se compreender a relação entre as expectativas dessa geração e as práticas culturais da organização estudada, com vistas a subsidiar ações de gestão mais eficazes e alinhadas aos novos perfis geracionais (Gil, 2008).

Quanto aos procedimentos técnicos adotados, este estudo combinou duas estratégias metodológicas complementares: a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica teve como objetivo fundamentar teoricamente a investigação, a partir da análise de livros, artigos científicos e outros materiais acadêmicos relevantes para o tema. Esse tipo de levantamento permitiu identificar o estado atual do conhecimento na área e oferecer subsídios teóricos para sustentar as análises realizadas (Gil, 2008). Por sua vez, a pesquisa de campo consistiu na coleta direta de dados junto aos sujeitos participantes, no ambiente onde os fenômenos investigados efetivamente ocorrem. Conforme destaca Severino (2016), a pesquisa de campo caracteriza-se pela observação sistemática e pelo contato direto com a realidade empírica, o que favorece uma compreensão mais aprofundada e contextualizada do objeto de estudo.

Em relação ao tipo de estudo, optou-se pela estratégia metodológica do estudo de caso, por ser especialmente indicada para a investigação de fenômenos contemporâneos em seus contextos reais. Essa abordagem permite uma análise aprofundada dos múltiplos fatores que influenciam a realidade organizacional, especialmente em cenários caracterizados por transformações dinâmicas, como a inserção de novos perfis geracionais no ambiente corporativo (Yin, 2015; Pereira, *et al.*, 2018).

Dando continuidade à exposição metodológica, a próxima seção apresenta cenário e sujeitos participantes da pesquisa e os critérios utilizados para sua seleção.

### 3.2 CENÁRIO E SUJEITOS DA PESQUISA

A investigação dos sujeitos que compõem esse ambiente organizacional revela-se fundamental para a compreensão dos processos de adaptação e transformação cultural nas organizações. De acordo com Vergara (2013), os sujeitos da pesquisa correspondem àqueles que fornecem as informações necessárias para a caracterização do fenômeno estudado e para

o desenvolvimento da investigação.

Com base nessa perspectiva, a presente pesquisa foi conduzida em uma empresa do ramo de assessoria de vendas, identificada neste estudo pelo nome fictício Grupo AT, com o propósito de preservar sua identidade institucional. A organização está situada na cidade de Chapecó, no estado de Santa Catarina, e foi escolhida como cenário da investigação em razão da expressiva presença de profissionais da geração Z em sua equipe, bem como de sua estrutura organizacional recente e dinâmica. Esses fatores configuram um contexto propício para analisar a relação entre esse perfil geracional e os elementos constitutivos da cultura organizacional.

Participaram do estudo dois grupos de sujeitos: profissionais pertencentes à geração Z e o proprietário dirigente, que atua diretamente com esse público. A definição de geração Z adotada neste trabalho baseia-se na proposta de Grubb (2018), que delimita como integrantes desse grupo os indivíduos nascidos a partir de 1998. A inclusão do proprietário dirigente como participante teve o objetivo de ampliar a compreensão do fenômeno estudado, oferecendo a perspectiva da liderança sobre os impactos geracionais percebidos na cultura organizacional.

Além de ocupar a posição de liderança máxima, o proprietário atua diretamente na gestão estratégica da empresa de assessoria de vendas, acompanhando de perto as práticas, valores e interações que conformam a cultura organizacional no cotidiano. Essa proximidade com a operação e com os profissionais da geração Z permitiu uma análise mais aprofundada das dinâmicas de integração geracional, favorecendo uma leitura abrangente e contextualizada das transformações culturais em curso.

A seleção das participantes foi realizada de forma intencional, com base no critério etário definido por Grubb (2018), que considera como pertencentes à geração Z os indivíduos nascidos a partir de 1998. No total, 13 profissionais da empresa se enquadravam nesse critério, representando aproximadamente 54% do quadro funcional. Destes, 8 eram mulheres (61,5%) e 5 eram homens (38,5%). Considerando critérios de disponibilidade, tempo de atuação na empresa e diversidade de funções, 4 mulheres da geração Z (50% do grupo feminino da geração Z) foram convidadas a participar da pesquisa. Todas aceitaram participar voluntariamente, compondo o recorte empírico do estudo. O convite para participação ocorreu por meio de contato via aplicativo de mensagens WhatsApp com o proprietário dirigente, que autorizou a realização da pesquisa e facilitou o acesso aos profissionais elegíveis. Todos os participantes receberam previamente o roteiro da entrevista e

o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assegurando que estivessem plenamente informados sobre os objetivos do estudo, o caráter voluntário da participação e as garantias de sigilo e anonimato.

Dando sequência à estrutura metodológica, serão apresentados os instrumentos e procedimentos utilizados na coleta dos dados empíricos que sustentam esta pesquisa.

### 3.3 INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados constitui uma etapa central no processo investigativo, pois é por meio dela que se reúnem as informações necessárias para responder ao problema de pesquisa e alcançar os objetivos propostos. De acordo com Marconi e Lakatos (2017), esse processo compreende um conjunto de operações sistemáticas destinadas à obtenção de dados empíricos, devendo ser alinhado à abordagem metodológica adotada. Considerando que esta pesquisa se insere no campo qualitativo, optou-se por instrumentos capazes de captar percepções, experiências e significados atribuídos pelos participantes ao fenômeno investigado.

A coleta de dados foi realizada de forma gradual, respeitando a disponibilidade dos participantes. As entrevistas foram conduzidas individualmente, de forma presencial, no mês de maio de 2025, com registro em gravação de áudio mediante autorização expressa, formalizada por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Os encontros revelaram-se produtivos e permitiram o aprofundamento das experiências relatadas pelos participantes.

Utilizou-se a técnica de entrevistas semiestruturadas, conduzidas a partir de um roteiro previamente elaborado, com perguntas abertas organizadas em blocos temáticos. As entrevistas foram direcionadas a dois grupos distintos: profissionais pertencentes à geração Z e o proprietário dirigente da organização. A decisão de entrevistar exclusivamente o proprietário dirigente foi pautada em sua posição estratégica e em sua ampla visão sobre os processos e relações institucionais, o que permitiu captar elementos significativos da cultura organizacional e confrontar tais dados com as percepções dos jovens profissionais.

A escolha pela entrevista semiestruturada fundamentou-se na necessidade de flexibilizar a coleta, diante das condições práticas impostas pelo campo, e na intenção de acessar conteúdos subjetivos e simbólicos vinculados às experiências de trabalho dos participantes. Essa técnica mostrou-se eficaz na identificação de padrões de sentido, tensões e

interpretações relacionadas às expectativas da geração Z e à cultura organizacional da empresa.

Os roteiros de entrevista foram elaborados com base nos objetivos específicos do estudo e adaptados às características de cada grupo. Foram construídas duas versões: uma para os profissionais da geração Z (Apêndice A) e outra para o proprietário dirigente (Apêndice B). Essa diferenciação permitiu contemplar as especificidades das trajetórias e posições dos sujeitos no contexto organizacional, garantindo abrangência aos objetivos (a), (b) e (c) definidos na pesquisa. A estrutura em blocos temáticos favoreceu uma condução sistemática e comparável das entrevistas, contribuindo para a geração de dados consistentes e analiticamente robustos.

O número de participantes foi definido com base no critério de saturação teórica, entendido como o ponto em que novas entrevistas deixam de trazer contribuições relevantes para o aprofundamento da análise (Fontanella, Ricas e Turato, 2008). A coleta foi encerrada quando os relatos passaram a apresentar elevado grau de repetição, indicando estabilidade nos conteúdos emergentes e permitindo a consolidação das categorias analíticas.

Como técnica complementar à coleta, foi realizada observação não participante, com o objetivo de captar aspectos simbólicos, interacionais e estruturais da cultura organizacional no ambiente natural da empresa. A observação ocorreu entre os dias 15 e 20 de maio de 2025, na sede da empresa ficticiamente denominada Grupo AT, localizada em Chapecó (SC).

O foco da observação concentrou-se nas interações formais e informais entre os profissionais da geração Z e o proprietário dirigente, nas práticas cotidianas de comunicação, nas dinâmicas de liderança e nos modos como as decisões são construídas no ambiente organizacional. Buscou-se, ainda, identificar evidências de aproximação ou tensão entre as práticas institucionais e as expectativas da geração estudada.

A observação foi realizada nas dependências da empresa, situada em um edifício comercial da cidade. O espaço físico é composto por ambientes integrados e delimitados por paredes de vidro, o que favorece a visibilidade e a circulação entre os setores. Há áreas destinadas ao convívio, alimentação, reuniões e às atividades operacionais da equipe, organizadas de forma funcional e compartilhada. A configuração do ambiente contribuiu para uma observação contínua e discreta, permitindo registrar interações espontâneas e aspectos relevantes da dinâmica organizacional.

As anotações foram registradas em diário de campo reflexivo, com descrições detalhadas das situações observadas, interações, falas espontâneas e comportamentos relevantes para a compreensão do fenômeno investigado. A postura adotada durante a

observação foi de imersão atenta, porém sem interferência nas dinâmicas do grupo, respeitando os princípios éticos da pesquisa e garantindo o anonimato dos sujeitos e da organização.

A triangulação entre os dados oriundos das entrevistas e da observação não participante possibilitou uma análise profunda, articulando perspectivas declaradas e práticas vividas, o que fortaleceu a validade e a densidade interpretativa dos resultados apresentados.

A seguir, apresentam-se os procedimentos adotados para a análise e interpretação desses dados, conduzidos em conformidade com os objetivos da pesquisa e a natureza qualitativa da abordagem.

### 3.4 MÉTODO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise dos dados coletados foi realizada com base na técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), método amplamente reconhecido no campo das pesquisas qualitativas. Essa abordagem visa interpretar e sistematizar os significados presentes nas manifestações discursivas dos participantes, permitindo identificar tanto os conteúdos expressos de forma direta quanto os sentidos subjacentes às suas percepções, expectativas e valores. Considerando os objetivos específicos deste estudo, a análise de conteúdo mostrou-se adequada para articular empiricamente os relatos dos profissionais da geração Z com os elementos simbólicos e estruturais da cultura organizacional na qual estão inseridos. De acordo com Bardin (2016), esse tipo de análise organiza-se em três etapas fundamentais:

1. **Pré-análise:** etapa preparatória, em que se realiza a organização do material, a leitura flutuante e a formulação de hipóteses e indicadores, com o objetivo de orientar a exploração sistemática do conteúdo;

2. **Exploração do material:** consiste na codificação e categorização dos dados, realizando o agrupamento das unidades de registro com base em critérios temáticos previamente definidos, assegurando a sistematização das informações coletadas.

3. **Tratamento dos resultados, inferência e interpretação:** nesta fase, os dados são analisados à luz do referencial teórico, buscando-se identificar padrões, convergências,

divergências e relações significativas que contribuam para a compreensão do fenômeno investigado.

A categorização dos dados foi orientada pelos blocos temáticos previamente definidos no roteiro de entrevistas, elaborados com base nos objetivos específicos da pesquisa. Cada bloco representou um eixo de investigação que serviu, ao mesmo tempo, para estruturar as perguntas aos participantes e para sistematizar e analisar os dados coletados. Essa organização permitiu reunir as falas em torno de temas centrais, relacionados às experiências dos profissionais da geração Z no contexto organizacional, favorecendo a identificação de padrões, semelhanças e diferenças nas percepções relatadas. O Quadro 5, a seguir, apresenta de forma sintética os blocos temáticos que estruturaram o roteiro de entrevistas, juntamente com os respectivos objetivos:

Quadro 5 - Blocos temáticos com base no roteiro de entrevistas da geração Z

<b>Blocos</b>	<b>Objetivo do bloco</b>
<b>(Bloco 1) - Adaptação ao ambiente organizacional</b>	● Vivência de entrada e percepção do ambiente.
<b>(Bloco 2) - Percepção da cultura organizacional</b>	● Percepção da cultura, valores e práticas.
<b>(Bloco 3) - Expectativas profissionais e vivência na empresa</b>	● Expectativas e experiência na empresa.
<b>(Bloco 4)- Relação entre expectativas e cultura organizacional</b>	● Alinhamento entre expectativas e cultura.
<b>(Bloco 5) - Comunicação e participação</b>	● Comunicação interna e participação.
<b>(Bloco 6) - Desenvolvimento profissional</b>	● Oportunidades de crescimento.
<b>(Bloco 7) - Desafios e transformações culturais</b>	● Dificuldades e mudanças culturais.

Fonte: Adaptado de Silva e Pereira (2020)

Para garantir a comparabilidade entre as perspectivas analisadas, a entrevista com o proprietário dirigente da empresa (ver Apêndice B) foi interpretada com base na mesma estrutura categorial utilizada nas entrevistas com os profissionais da geração Z. Essa escolha metodológica se justifica pelo fato de que o roteiro direcionado ao gestor foi elaborado

intencionalmente para possibilitar o cruzamento analítico com as falas dos jovens profissionais. Assim, foi possível compreender como o dirigente percebe os mesmos aspectos investigados com os profissionais, permitindo analisar pontos de convergência e divergência entre a visão gerencial e as expectativas da geração Z.

Cada bloco foi concebido para captar aspectos específicos da vivência organizacional dos profissionais da geração Z, abrangendo desde o processo de ingresso na empresa até a percepção da cultura organizacional, as expectativas profissionais, a comunicação interna, o desenvolvimento e as mudanças culturais. Essa lógica contribuiu para a formulação de perguntas coerentes com os objetivos da pesquisa e, posteriormente, facilitou a codificação e interpretação do material empírico. Com base nesses blocos, foi elaborado o Quadro 6, que apresenta as categorias e subcategorias de análise utilizadas na pesquisa. Essa estrutura categorial serviu de referência para o processo de codificação no software *ATLAS.ti versão 2025*, possibilitando uma análise sistemática e relacional das entrevistas:

Quadro 6 - Categorias e subcategorias de análise

<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>
<b>1. Adaptação ao ambiente organizacional</b>	Experiência de ingresso na empresa; Primeiras impressões sobre o ambiente de trabalho;
<b>2. Percepção da cultura organizacional</b>	Descrição do ambiente organizacional; Características culturais percebidas no cotidiano;
<b>3. Expectativas profissionais da geração Z</b>	Expectativas profissionais antes de ingressar na empresa; Relação entre expectativas profissionais e experiência no cotidiano;
<b>4. Relação entre expectativas e cultura organizacional</b>	Influência da vivência na empresa na percepção da cultura organizacional; Mudanças culturais percebidas ao longo do tempo;
<b>5. Comunicação e participação</b>	Percepção da comunicação interna; Oportunidades de expressão e participação;
<b>6. Desenvolvimento profissional</b>	Percepção sobre oportunidades de crescimento; Práticas e iniciativas para o desenvolvimento profissional;
<b>7. Desafios e transformações culturais</b>	Aspectos culturais percebidos como desafiadores; Mudanças culturais notadas desde o ingresso;

Fonte: Adaptado de Silva e Pereira (2020).

As categorias e subcategorias apresentadas no Quadro 6, foram utilizadas como referência direta para a codificação dos dados no software *Atlas.ti*, permitindo uma organização sistemática e criteriosa das informações obtidas nas entrevistas. Como as subcategorias foram construídas com base no próprio roteiro de entrevistas, houve um alinhamento conceitual que facilitou o processo de codificação, evitando ambiguidades e garantindo a coerência entre a coleta e a análise dos dados.

Nesse contexto, o *Atlas.ti* foi empregado como ferramenta fundamental para o tratamento, a organização e a interpretação dos dados empíricos. Trata-se de um software amplamente reconhecido no campo das ciências sociais e humanas, por oferecer suporte técnico e metodológico à análise qualitativa de dados. Sua principal funcionalidade consiste em permitir ao pesquisador realizar a codificação do material empírico, ou seja, a atribuição sistemática de códigos a trechos específicos do corpus, que representam unidades de sentido relacionadas às categorias e subcategorias de análise.

Esse procedimento é fundamental, pois constitui a base para o funcionamento das ferramentas analíticas do software, tais como a recuperação de dados por código, a visualização de padrões, e construção de redes conceituais. Portanto, a codificação organiza o material de forma estruturada e, simultaneamente, viabiliza a exploração aprofundada e sistemática das relações entre os dados, assegurando a rastreabilidade analítica e fortalecendo a validade interpretativa do estudo.

Para a operacionalização da codificação no software, foi estabelecido um grupo de códigos correspondente a cada uma das categorias apresentadas no Quadro 6, respeitando rigorosamente a estrutura ali delineada. Em cada grupo, foram inseridos dois códigos específicos, representando as subcategorias previamente definidas e sistematizadas no referido quadro. Assim, cada categoria foi desdobrada em duas subcategorias, organizando-se no software por meio de pastas (representando as categorias) e códigos vinculados (representando as subcategorias), assegurando a fiel correspondência entre a estrutura analítica planejada e a codificação efetivamente realizada.

Esse procedimento possibilitou estabelecer uma associação direta entre cada categoria e subcategoria e as percepções manifestadas pelo proprietário dirigente em relação aos mesmos temas abordados pelos profissionais da geração Z. Para cada categoria estruturada conforme o Quadro 6, foram codificados os trechos das entrevistas que correspondiam às subcategorias, bem como as falas do proprietário que tratavam dos mesmos conteúdos. Essa

abordagem favorece a análise comparativa, permitindo identificar aproximações e distanciamentos entre os dois grupos investigados. Além disso, contribuiu para manter a coerência da estrutura analítica, assegurando que as diferentes perspectivas fossem organizadas de forma integrada e metodologicamente consistente.

Após a codificação textual do material empírico, o software *Atlas.ti* foi utilizado como ferramenta de apoio à análise qualitativa, especialmente por meio da construção de redes de códigos. Essas redes consistem em mapas conceituais interativos que representam as conexões estabelecidas entre as categorias e subcategorias aplicadas ao corpus. Nesses mapas, cada código é representado por um nó, cuja função é ilustrar visualmente a presença de um conceito específico dentro do conjunto de dados analisado. Esses nós são interligados por linhas ou setas, que indicam relações interpretativas entre os diferentes códigos. Esse recurso possibilita que o pesquisador observe como as ideias emergem, se articulam e se diferenciam ao longo do conteúdo, facilitando a sistematização dos achados e favorecendo uma análise interpretativa mais integrada.

No contexto desta pesquisa, as redes conceituais foram elaboradas com base nos códigos previamente organizados no software Atlas.ti, conforme a estrutura apresentada no Quadro 6. Essa organização permitiu identificar de forma clara como os temas centrais, tais como adaptação ao ambiente organizacional, cultura organizacional, expectativas em relação ao trabalho e desenvolvimento profissional, se manifestaram de maneira articulada nos discursos dos participantes. Além disso, o recurso de visualização por redes possibilitou a identificação da quantidade de citações associadas a cada código, o que evidenciou a frequência com que determinados temas emergiram no corpus. Esse dado contribuiu para a análise da relevância de cada aspecto dentro do conjunto das entrevistas, reforçando a consistência da codificação e a fundamentação interpretativa dos resultados.

A construção das redes conceituais desempenhou um papel central na triangulação dos dados, ao possibilitar a comparação estruturada entre os dois grupos investigados: os profissionais da geração Z e o proprietário dirigente da organização. Como as entrevistas de ambos os grupos foram codificadas com base na mesma estrutura categorial, estabelecida previamente, foi possível realizar uma análise comparativa sistemática entre as diferentes perspectivas. Esse procedimento permitiu identificar pontos de convergência e divergência, bem como especificidades discursivas de cada grupo em relação aos fenômenos analisados. Essa abordagem reforçou a consistência analítica do estudo e contribuiu para o aprimoramento do rigor metodológico na interpretação dos resultados.

O uso do *Atlas.ti*, foi essencial para a organização e sistematização do material empírico. A possibilidade de construir redes de códigos permitiu representar visualmente as conexões entre os temas emergentes, facilitando a compreensão das inter-relações conceituais. Além disso, o processo analítico tornou-se mais transparente e passível de rastreamento, uma vez que todas as etapas de codificação e categorização ficaram devidamente registradas no ambiente digital do software. Alinhado às exigências metodológicas da pesquisa qualitativa contemporânea, o uso desse recurso fortaleceu a base teórico-empírica da análise e conferiu maior robustez aos achados da pesquisa.

Cada um dos objetivos específicos foi atendido por meio das categorias analíticas construídas durante a análise de conteúdo. Com o propósito de evidenciar de forma sistemática a articulação entre os objetivos da pesquisa, os instrumentos metodológicos empregados e os procedimentos analíticos adotados, apresenta-se, a seguir, o Quadro 7:

Quadro 7 - Articulação entre objetivos, instrumentos de coleta e procedimentos analíticos

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Estratégia de Coleta de Dados</b>	<b>Procedimentos de Análise de Dados</b>
Mapear a cultura organizacional da empresa a partir da vivência da geração Z	Entrevistas semiestruturadas com profissionais da geração Z.	Análise de conteúdo temática (Bardin, 2016), com apoio do software Atlas.ti.
Identificar expectativas profissionais da geração Z	Entrevistas com profissionais da geração Z.	Codificação e categorização via Atlas.ti.
Analisar a percepção do proprietário sobre impactos geracionais	Entrevista com o proprietário dirigente.	Contraste interpretativo com a equipe da geração Z.
Compreender mudanças culturais impulsionadas pela geração Z	Observação não participante e triangulação com entrevistas.	Integração de categorias emergentes.

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

O Quadro 7 apresenta a articulação entre os objetivos específicos da pesquisa, os instrumentos de coleta utilizados e os procedimentos analíticos adotados. O primeiro objetivo, mapear a cultura organizacional da empresa a partir da vivência de profissionais da geração Z, foi desenvolvido por meio de entrevistas semiestruturadas, com foco em captar elementos simbólicos, rotinas, valores e práticas percebidas pelas profissionais. O segundo objetivo, identificar expectativas profissionais da geração Z, orientou a análise das falas em torno de

temas como reconhecimento, propósito, autonomia e desenvolvimento, conforme emergiram dos relatos.

O terceiro objetivo, analisar a percepção do proprietário sobre impactos geracionais, foi atendido a partir de uma entrevista em profundidade, que buscou compreender a visão da liderança sobre as transformações em curso e os desafios da gestão intergeracional. Por fim, o quarto objetivo, compreender mudanças culturais impulsionadas pela geração Z, foi explorado por meio da comparação entre as falas dos profissionais e do proprietário, sistematizada em categorias temáticas. Essa organização metodológica permitiu alinhar os caminhos investigativos à abordagem qualitativa adotada, garantindo coerência entre os objetivos do estudo, os dados obtidos e as interpretações produzidas.

A seguir, são apresentados os riscos e benefícios envolvidos na realização desta pesquisa.

### 3.5 RISCOS E BENEFÍCIOS DA PESQUISA

De acordo com a Resolução CNS nº 466/2012, toda pesquisa envolvendo seres humanos implica, ainda que minimamente, em riscos nas dimensões física, psíquica, moral, emocional, social ou cultural.

No presente estudo, os riscos são classificados como mínimos, mas não desprezíveis, e estão relacionados principalmente às dimensões emocional e social. Há possibilidade de desconfortos emocionais, constrangimento, medo, estresse ou aborrecimento durante a realização das entrevistas, especialmente ao abordar temas como expectativas frustradas, conflitos interpessoais ou dificuldades de adaptação à cultura organizacional. Além disso, existe o risco de quebra de sigilo e de anonimato, dado o contexto de coleta em ambiente corporativo, onde podem ser expostas informações sensíveis tanto sobre os participantes quanto sobre processos internos da organização, o que pode gerar repercussões pessoais ou institucionais.

Como medidas para minimizar esses riscos, serão adotados procedimentos rigorosos de proteção e segurança da informação. Todos os dados serão completamente anonimizados, sem registro de nomes, iniciais ou qualquer informação que permita a identificação direta ou indireta dos participantes. O nome da empresa será substituído por um nome fictício, e os dados coletados serão armazenados em ambiente digital seguro, com acesso restrito à

pesquisadora. A integridade dos documentos será assegurada, evitando-se cópias não autorizadas, rasuras ou qualquer tipo de violação. Os participantes terão acesso prévio aos tópicos que serão abordados nas entrevistas e poderão interromper sua participação a qualquer momento, sem qualquer tipo de prejuízo.

Caso algum risco venha a se concretizar, como por exemplo, a exposição indesejada de informações, serão tomadas providências imediatas para conter e sanar os danos causados, com o reforço das medidas de proteção dos dados. Se necessário, a pesquisadora compromete-se a comunicar a instituição envolvida, sempre zelando pela confidencialidade e integridade dos participantes.

Os riscos identificados são coerentes com a metodologia apresentada, que consiste na realização de entrevistas individuais de caráter qualitativo, nas quais os participantes serão convidados a compartilhar experiências e percepções profissionais. Todas as práticas seguirão princípios éticos voltados à proteção da identidade e integridade dos sujeitos, com abordagem respeitosa, escuta empática, garantia de privacidade e uso exclusivo dos dados para fins acadêmicos. Ressalta-se que os riscos aqui mencionados são os mesmos informados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assegurando coerência entre os documentos submetidos.

A participação nesta pesquisa poderá trazer benefícios indiretos e não imediatos aos envolvidos. Para os participantes, representa uma oportunidade de reflexão crítica sobre suas trajetórias profissionais, expectativas de carreira e vivências no ambiente organizacional, contribuindo para o fortalecimento de sua identidade profissional e para a ampliação de sua percepção sobre os processos culturais e gerenciais da empresa. Para a organização, os resultados obtidos poderão subsidiar o desenvolvimento de estratégias mais eficazes de gestão de pessoas, alinhadas às características e expectativas da geração Z, favorecendo a construção de um ambiente institucional mais inclusivo, inovador e adaptado às novas demandas do mundo do trabalho. Por fim, do ponto de vista científico e acadêmico, esta pesquisa contribuirá para o avanço do conhecimento nas áreas de cultura organizacional e gestão de pessoas, fomentando discussões e reflexões sobre as transformações contemporâneas que impactam o ambiente corporativo e as relações profissionais.

Na sequência, são descritos os procedimentos adotados em relação à submissão e à aprovação do projeto junto ao Comitê de Ética em Pesquisa, conforme as exigências éticas aplicáveis aos estudos com seres humanos.

### 3.6 COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

Em conformidade com a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que regulamenta as pesquisas envolvendo seres humanos nas Ciências Humanas e Sociais, esta investigação foi submetida à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), por meio da Plataforma Brasil.

A submissão contemplou o projeto de pesquisa, os instrumentos de coleta de dados, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e o Termo de Ciência e Concordância da Instituição, todos elaborados e ajustados conforme as orientações recebidas durante o processo de avaliação ética.

Após análise e atendimento às recomendações éticas, a pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS, conforme parecer consubstanciado nº 7.693.209, emitido em 07 de julho de 2025, vinculado ao Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) 88988125.6.0000.5564.

A coleta de dados teve início somente após a autorização formal da empresa participante e o aceite livre e voluntário dos sujeitos da pesquisa. Ainda que o acesso ao campo de estudo ocorra em ambiente organizacional de proximidade da pesquisadora, foram rigorosamente observadas todas as exigências éticas, garantindo-se o sigilo das informações, o anonimato dos participantes e o respeito à sua autonomia. A participação foi inteiramente voluntária, com a possibilidade de recusa ou desistência a qualquer momento, sem prejuízo aos envolvidos.

A próxima seção apresenta a análise e a discussão dos dados obtidos, com base nas categorias construídas a partir do referencial teórico e das narrativas dos participantes, visando compreender de forma aprofundada a influência das expectativas profissionais da geração Z na cultura organizacional estudada.

## 4. RESULTADO E DISCUSSÃO

Este capítulo se organiza como um percurso interpretativo. Inicia-se pela apresentação do perfil dos participantes e avança por sete núcleos de análise, que estruturam os dados coletados: a inserção da geração Z no ambiente organizacional, a cultura organizacional a partir da vivência desses jovens, as expectativas profissionais no contexto da empresa, os confrontos e alinhamentos entre essas expectativas e a cultura vigente, a comunicação interna e a participação no cotidiano, os caminhos de desenvolvimento profissional percebidos e, por fim, as transformações culturais impulsionadas pela presença da geração Z.

### 4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Compreender como uma geração que cresceu imersa em fluxos digitais e instabilidades constantes, se insere, e transforma a cultura organizacional, exige mais do que sistematizar respostas. Exige escuta. Exige sensibilidade para reconhecer que os discursos carregam mais do que informações: carregam formas de enxergar o mundo do trabalho, de se posicionar nele e, muitas vezes, de contestá-lo.

Os relatos que compõem esta pesquisa, pertencem a jovens da geração Z que atuam em diferentes áreas da organização estudada. Suas informações foram sistematizadas no Quadro 8, com destaque para gênero, ano de nascimento, cidade de residência, cargo ocupado e tempo de atuação na empresa. Esses dados contextualizam os discursos analisados, e também permite refletir sobre como o tempo de permanência e a função desempenhada influenciam as percepções sobre o ambiente de trabalho:

Quadro 8 - Perfil dos entrevistados da geração Z

<b>Entrevistados</b>	<b>Gênero</b>	<b>Nasc.</b>	<b>Cidade/UF</b>	<b>Cargo ocupado</b>	<b>Tempo na empresa</b>
<b>P1</b>	Feminino	2004	Chapecó/SC	Gerente de relacionamento	2 anos
<b>P2</b>	Feminino	2004	Chapecó/SC	Gerente de relacionamento	1 ano
<b>P3</b>	Feminino	2005	Chapecó/SC	Gerente de contas	2 anos
<b>P4</b>	Feminino	2002	Chapecó/SC	Gerente de contas	2 meses

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Conforme apresentado no Quadro 8, o grupo de participantes é composto exclusivamente por mulheres jovens, todas residentes em Chapecó/SC. Essa composição se deu de forma circunstancial, em função da disponibilidade operacional da empresa no momento da coleta dos dados. Ainda que a organização conte com um número significativo de jovens em seu quadro funcional, o recorte exclusivamente feminino resultou de uma coincidência e não de uma escolha deliberada da pesquisa.

Além das profissionais da geração Z, a análise contou com a contribuição do proprietário dirigente, também jovem e diretamente envolvido na trajetória da empresa desde sua fundação. Atualmente, em uma posição estratégica, sua atuação proporciona uma visão ampla sobre os processos internos da organização. Seu depoimento permitiu confrontar as percepções da liderança com aquelas apresentadas pelas jovens profissionais, enriquecendo a compreensão de como a cultura organizacional é construída, vivenciada e reinterpretada por diferentes sujeitos.

Os dados discutidos a seguir foram produzidos a partir de entrevistas e também da observação não participante, cuja inserção enriqueceu a análise ao possibilitar o registro direto de comportamentos, interações e práticas cotidianas que aprofundam a compreensão da cultura organizacional.

Para contextualizar a organização selecionada como objeto de análise, apresenta-se a seguir a trajetória do Grupo AT, cuja história nasce da inquietação de um jovem profissional formado pela universidade que abriga esta pesquisa. Desde cedo, o fundador demonstrava uma busca incansável por crescimento. Seu primeiro emprego foi em uma cooperativa de crédito voltada a clientes de alto poder aquisitivo. Ali, teve acesso a um universo até então distante de sua realidade. Viu carros que jamais havia visto, contas bancárias com saldos expressivos e estilos de vida que contrastavam com sua trajetória pessoal. Ainda que a remuneração fosse modesta, ele sentia que aquele espaço lhe proporcionava aprendizado, repertório e motivação. Vestir o terno todos os dias e sentir-se parte daquele ambiente era, por si só, combustível para seguir.

A virada aconteceu em um momento inesperado. Após conquistar resultados expressivos de vendas, foi surpreendido com uma premiação inexpressiva: uma simples tábua de churrasco. A sensação de frustração provocou uma reflexão profunda sobre o sentido de permanecer em uma estrutura onde o reconhecimento não acompanhava o esforço. A partir dali, surgiu o desejo de empreender. A decisão não veio de uma grande oportunidade de mercado, mas do desejo genuíno de construir algo próprio, com propósito, liberdade e visão de

futuro.

O ponto de partida foi o setor da beleza, impulsionado pela habilidade técnica da esposa, maquiadora com atuação reconhecida. Juntos, decidiram abrir um salão, mesmo em meio ao cenário adverso da pandemia. Para isso, renunciaram à estabilidade financeira, venderam o apartamento, o carro e abriram mão de um padrão de vida confortável. Foram morar no próprio salão, em um pequeno cômodo sem cozinha ou estrutura adequada. A escolha era arriscada, mas carregada de coragem. Durante oito meses enfrentaram escassez de recursos, incertezas e mudanças drásticas de rotina. Ainda assim, permaneceram firmes no propósito.

Com o tempo, o negócio começou a apresentar sinais de estabilidade. O salão passou a gerar resultados positivos e, com isso, novas possibilidades surgiram. Ao perceber que já não precisava estar presente nas operações diárias, o fundador direcionou sua energia para estruturar uma assessoria voltada a empreendedores do setor da beleza. Nascia assim a base da atual holding, formalizada em 2022 sob a designação fictícia 'AT', adotada neste estudo com o objetivo de resguardar a identidade da empresa.

Desde então, o Grupo AT trilhou um caminho de expansão acelerada, incorporando novos negócios e atraindo talentos com perfil inovador. Hoje, abriga sete empresas, atuando em áreas como consultoria empresarial, assessoria de vendas, marketing de dados, produção audiovisual, academia em processo de franquia e licenciamento arquitetônico. A atuação se espalha por diferentes regiões, com unidades em cidades como Florianópolis e Pato Branco. Mais de 700 empresas já foram atendidas, gerando resultados expressivos e movimentando mais de R\$25 milhões em vendas.

A cultura organizacional que sustenta esse ecossistema é marcada por liberdade com responsabilidade, forte senso de pertencimento, incentivo à melhoria contínua e foco absoluto em resultados. O ambiente de trabalho reflete um estilo de liderança que combina exigência com proximidade. Há espaço para o erro, desde que venha acompanhado de aprendizado. Há cobrança, mas também reconhecimento, apoio e valorização das individualidades. Os profissionais encontram ali uma atmosfera leve, criativa, desafiadora e inspiradora, capaz de despertar o melhor de cada um.

A presença massiva de jovens da geração Z na equipe transformou a maneira como a empresa se comunica, se organiza e se projeta para o futuro. A busca por flexibilidade, autonomia, crescimento pessoal e ambiente colaborativo encontrou terreno fértil. A liderança, atenta a essas demandas, promove rotinas de escuta ativa, encontros presenciais, avaliações constantes e incentivos alinhados às metas de cada profissional. Alguns se tornaram sócios por

meio de estratégias de vesting, fortalecendo ainda mais o vínculo entre propósito pessoal e coletivo.

A escolha do Grupo AT como campo de pesquisa representa a oportunidade de observar, de forma concreta, como os valores da nova geração estão moldando organizações contemporâneas. Mais do que uma empresa, o grupo se posiciona como um espaço vivo de experimentação, inovação e transformação, onde o desejo de fazer diferente encontra estrutura para florescer. A trajetória de seu fundador inspira e materializa o anseio das novas gerações por romper padrões herdados, construir novas formas de trabalhar e gerar impacto com autenticidade e visão de longo prazo.

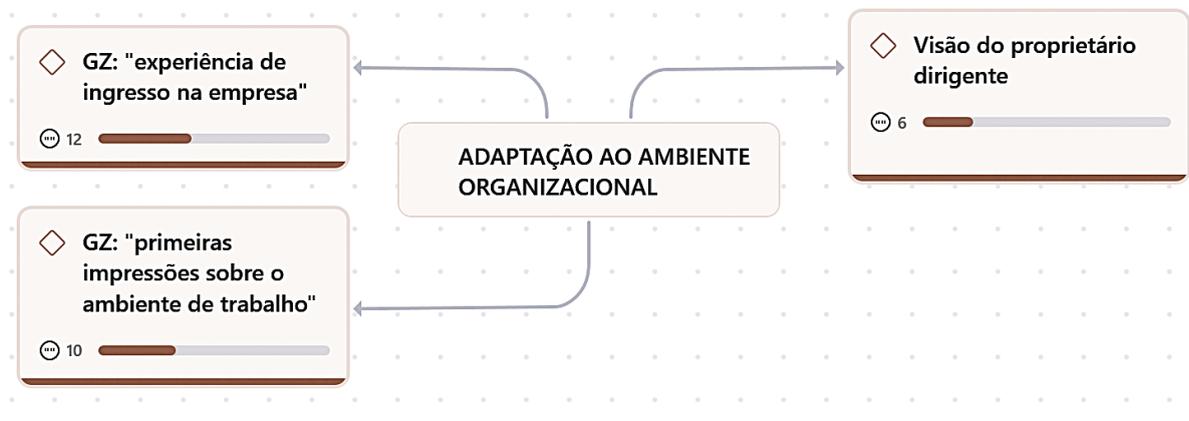
A partir deste ponto, inicia-se a etapa interpretativa da análise, começando pela forma como a geração Z vivencia sua inserção no ambiente organizacional.

## 4.2 INSERÇÃO DA GERAÇÃO Z NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Ingressar a um novo espaço de trabalho é continuamente uma travessia silenciosa, entre normas não ditas, rituais cotidianos e dinâmicas de poder que raramente estão escritas em manuais. O que está em jogo vai muito além da técnica ou da formação: envolve decifrar um ecossistema cultural que se atualiza constantemente e que, em muitos casos, resiste a mudanças. Para indivíduos que nasceram conectados, acostumados à fluidez das redes e à velocidade da informação, esse rito de passagem pode revelar uma série de desencontros, mas também oportunidades.

A Figura 2, apresentada a seguir, foi construída a partir da análise qualitativa no *Atlas.ti*, e sintetiza visualmente as inter-relações entre os códigos levantados durante a pesquisa. O mapa conceitual exhibe como os sentidos produzidos pelos participantes se organizam em torno das principais categorias analíticas, revelando os núcleos simbólicos que estruturam a experiência de adaptação da geração Z ao ambiente organizacional:

Figura 2 – Rede de códigos categoria 1: Adaptação da Geração Z ao ambiente organizacional



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A Figura 2 reúne um total de 28 citações codificadas, distribuídos em três núcleos de sentido interligados: “**Experiência de ingresso na empresa**” (12), “**Primeiras impressões sobre o ambiente de trabalho**” (10) e “**Visão do proprietário dirigente sobre ingresso e adaptação**” (6). Ao destacar os relatos da geração Z nos dois primeiros núcleos, percebe-se que o olhar sobre o processo de adaptação nasce de dentro, das experiências vividas por quem atravessa o cotidiano da empresa com olhos recém-chegados. São esses jovens que atribuem sentido à entrada, que nomeiam os obstáculos, que percebem as brechas e os gestos que acolhem ou repelem.

Em contraste, as falas do dirigente, menos numerosas, revelam uma leitura que organiza, interpreta e busca coerência, mas não alcança a intensidade de quem vive, no dia a dia, o processo de adaptação. O descompasso é inevitável: quem lidera observa, mesmo que se esforce por compreender; quem chega sente, experimenta e negocia, muitas vezes sem mediações. É nesse intervalo, mais estrutural do que comunicacional, que expectativas se desencontram e as tensões se inscrevem como parte viva da cultura organizacional.

Logo nos relatos iniciais, observa-se como práticas institucionais aparentemente simples podem atuar como facilitadoras da adaptação, especialmente no momento de entrada. A experiência relatada por P1, que ingressou na empresa em uma data simbólica, exemplifica isso com clareza:

Minha experiência foi muito boa porque eu entrei no **Dia das Mulheres** [...] teve bolo, teve flor [...] foi ótimo. (P1)

Ao se considerar que P1 já acumula dois anos de atuação, chama atenção o fato de que a memória do ingresso, vivida em um momento simbólico — Dia das Mulheres — ainda permanece viva e significativa. Isso sugere que, certos gestos institucionais, mesmo quando simples ou casuais, têm poder de deixar marcas duradouras na trajetória dos profissionais. O ritual, neste caso, funciona como um elo entre a pessoa que chega e a cultura que a recebe, ativando sentimentos de pertencimento antes mesmo que as regras do jogo estejam claras.

Esse tipo de prática, cria uma ambiência de acolhimento, na qual os valores institucionais não são transmitidos por meio de normas explícitas, mas vivenciados por meio de gestos, contextos e atmosferas compartilhadas. Como apontam Schein e Schein (2022), os rituais operam como dispositivos de reforço simbólico: ajudam a sustentar identidades coletivas e alinhar os sujeitos aos pressupostos culturais da organização. São formas silenciosas, porém potentes, de comunicar o que se espera, o que se valoriza e o que se celebra em determinado contexto de trabalho.

Contudo, nem todas as trajetórias trazem consigo esse mesmo tom de integração. O relato de P2, mesmo após um ano de experiência, revela que o processo de adaptação pode ser atravessado por desconfortos e tensões:

Me colocou fora da minha zona de conforto. (P2)

Essa fala, ainda que breve, condensa uma experiência de ruptura. Estar fora da zona de conforto indica mais do que estranhamento; aponta para uma reorganização interna, um movimento de deslocamento subjetivo diante de um ambiente que se molda com facilidade. Em contextos nos quais não há regras claras, e onde a autonomia é elevada, a ausência de referências objetivas pode ser vivida como liberdade por uns e como desamparo por outros.

Adaptação, nesse caso, não é sinônimo de assimilação. Como argumenta Bes (2017), adaptar-se implica negociar sentidos, reposicionar expectativas e traduzir exigências institucionais à luz dos próprios repertórios individuais. Trata-se de uma operação complexa que exige mais do que ajuste técnico; exige elaboração simbólica, ou seja, capacidade de interpretar experiências, atribuir significados às mudanças e integrar novos valores ao cotidiano da organização. E no caso da geração Z, socializada em ambientes digitais, marcada pela busca por autonomia, agilidade e propósito (Melo *et al.*, 2019; Castells, 1999), esse

movimento de adaptação carrega camadas adicionais de complexidade.

Como observam Comazzetto *et al.*, (2016), o ingresso em uma organização envolve disputas por reconhecimento, construção de sentido e redefinições identitárias. Nesse campo de forças, o jovem profissional não apenas aprende o que deve fazer, mas também interroga quem pode ser dentro da empresa.

Esse cenário se intensifica no contexto do Grupo AT, cuja lógica de gestão é orientada por um discurso que valoriza a autonomia como eixo estruturante da cultura organizacional. A fala do proprietário dirigente — ao afirmar que “*não há regras objetivas*” e que “*a única regra é: o cliente tem que estar feliz*”— explicita uma filosofia de gestão pouco normatizada, que transfere para os próprios profissionais a responsabilidade de interpretar as demandas do ambiente e reagir de forma proativa.

Essa proposta, à primeira vista, parece dialogar com os valores da geração Z. A promessa de liberdade e flexibilidade soa compatível com um perfil que rejeita estruturas hierárquicas rígidas e valoriza a possibilidade de criar seu próprio modo de operar. No entanto, na prática, essa autonomia exige um alto grau de maturidade interpretativa, o que pode representar um obstáculo real para quem ainda está tentando decifrar os códigos não escritos da empresa. Profissionais recém-chegados, ou mesmo aqueles que já possuem certa experiência, mas ainda não internalizaram plenamente a cultura da empresa e suas lógicas de funcionamento, podem sentir-se perdidos diante da ausência de orientações objetivas. A liberdade, nesse contexto, pode se converter em incerteza. E a adaptação, passa exigir um esforço contínuo de interpretação das situações e de ajuste comportamental.

Por outro lado, entre aqueles que permanecem por mais tempo, como por exemplo, P1 e P3, com dois anos de empresa, nota-se uma percepção distinta da cultura organizacional. Com o tempo, o que antes era ambíguo passa a ser compreendido como um sistema relativamente estável de referências:

A gente tem uma cultura muito bem definida. (P1)

Esse depoimento sugere que, ao longo da permanência na empresa, os profissionais desenvolvem uma espécie de familiaridade operacional, capaz de orientar decisões e comportamentos mesmo na ausência de regras explícitas. O processo de adaptação, nesse caso, envolve a construção de um repertório interpretativo que se articula com os códigos institucionais da organização, ainda que esses códigos não estejam formalizados. Robbins e

Judge (2020) destacam que a cultura organizacional cumpre justamente esse papel: criar um senso de previsibilidade nas interações cotidianas, oferecendo estabilidade simbólica em meio à fluidez das situações.

Ainda assim, é preciso atentar-se para como esse modelo de gestão, baseado em confiança e liberdade, afeta de formas distintas os profissionais da geração Z, dependendo do momento em que se encontram em suas trajetórias dentro da empresa. A fala do dirigente ilustra bem esse posicionamento:

Essa galera é flexível, você molda, treina, ensina [...] precisa entregar o que for importante para elas [...]. (Prop. Dirigente)

Nesse sentido, aponta para um estilo de liderança que se propõe mais formativo do que normativo. Em vez de impor condutas, atua como facilitador, valorizando a plasticidade da geração Z e apostando em relações construídas na troca, no diálogo e na experiência. Isso aproxima a gestão do Grupo AT de modelos contemporâneos, nos quais a cultura organizacional é menos uma estrutura fixa e mais um espaço em disputa, moldado pelas interações e negociações cotidianas. Porém, ao adotar esse formato, a empresa também transfere para os profissionais a responsabilidade de compreender o ambiente e agir com autonomia, o que nem sempre é simples.

Essa ambivalência, entre a flexibilidade valorizada e as exigências implícitas de adaptação aparece de forma sugestiva no relato de P4, que, com apenas dois meses de empresa, expressa uma recepção inicial positiva, marcada por boas relações e percepção de flexibilidade:

Foi uma ótima experiência [...] **flexível** [...] todos se comunicam bem e se dão bem. (P4)

Essa fala confirma uma tendência recorrente entre jovens da geração Z: a valorização da flexibilidade, de ambientes com comunicação fluida e relações interpessoais que ocupam papel essencial. Essa percepção está alinhada à análise de Dobrowolski e Drozdowski (2022), que destacam a preferência dessa geração por contextos organizacionais menos hierárquicos e mais abertos ao diálogo e à colaboração.

Contudo, é importante considerar que a boa impressão inicial pode evoluir. Com o tempo, surgem novas exigências, ou seja, a liberdade celebrada nos primeiros contatos passa

a demandar postura autônoma, tomada de decisão e auto responsabilidade em cenários competitivos do mercado de trabalho. O discurso do dirigente reforça essa lógica organizacional ao afirmar que:

Não me importa se a pessoa está no salão, na praia ou comendo um bolo — se a **entrega** acontecer, está tudo certo. (Prop. Dirigente)

A afirmação sintetiza uma concepção de gestão orientada pela confiança nos resultados, deslocando o foco do controle sobre os processos, para a entrega final. Importa o que se realiza, não onde ou como o profissional conduz a tarefa. Como observa Perez (2022), esse modelo exige coerência entre o que se diz e o que se pratica. Também pressupõe que os profissionais desenvolvam competências de autogestão, maturidade relacional e discernimento para organizar suas atividades de maneira produtiva e responsável.

Essa exigência, quando analisada em conjunto com o tempo de permanência na empresa, revela-se como uma das principais variáveis do processo de adaptação. Para quem já está inserido há mais tempo, a flexibilidade pode ser um espaço de criação e autonomia. Para os que ainda estão chegando, ela pode ser vivida como incerteza diante da falta de diretrizes consistentes.

Compreender a inserção da geração Z no ambiente organizacional requer romper com explicações lineares. A adaptação não ocorre em estágios previsíveis ou homogêneos, mas em meio a ambivalências, deslocamentos subjetivos e aprendizagens contínuas. Afetos, tensões e tentativas de pertencimento se entrelaçam nesse percurso, que é ao mesmo tempo individual e coletivo.

A permanência na empresa, o modelo de gestão adotado e a bagagem pessoal de cada profissional formam um conjunto de fatores decisivos para essa experiência. Para além de ajustar-se a uma cultura já existente, os jovens da geração Z participam ativamente da sua ressignificação. Aspectos como a leveza nas relações, a receptividade desde o primeiro contato e a informalidade no trato com o proprietário dirigente ficaram evidentes durante a observação não participante, reforçando a noção de uma cultura acolhedora desde o ingresso.

Ao questionarem normas tácitas e sugerirem outras formas de viver o trabalho, os profissionais transformam os próprios códigos organizacionais. Essa dinâmica é ainda mais evidente em contextos onde a cultura organizacional não é concebida como algo rígido ou

imutável, e sim como um campo fluido, aberto a negociações e em constante reelaboração, como observou-se na empresa Grupo AT.

Essa capacidade de influenciar e moldar o ambiente organizacional revela-se com maior nitidez na sequência da análise dos dados, especialmente ao considerar como os jovens da Geração Z vivenciam e percebem a cultura organizacional no cotidiano da empresa.

A seguir, explora-se como a cultura organizacional é percebida, sentida e ressignificada pela vivência direta da geração Z.

### 4.3 A CULTURA ORGANIZACIONAL A PARTIR DA VIVÊNCIA DA GERAÇÃO Z

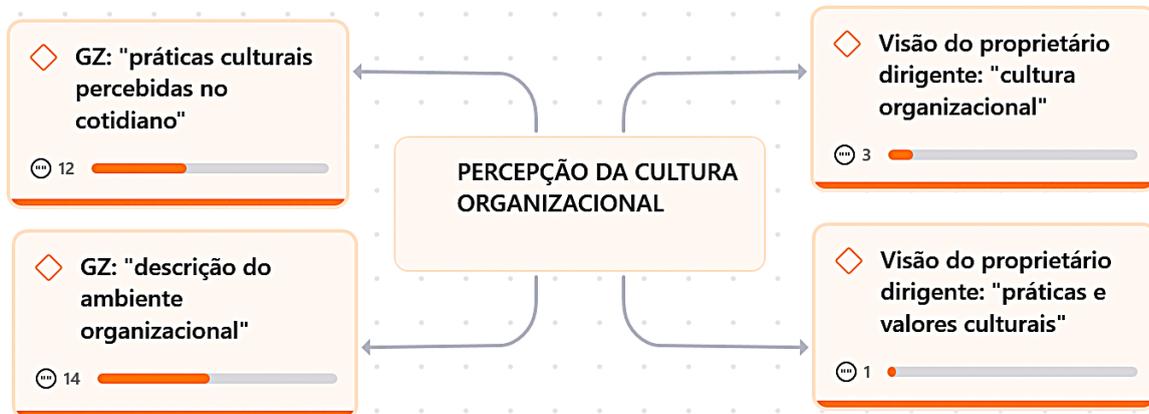
Perceber a cultura organizacional, especialmente sob o olhar da geração Z, não é apenas reconhecer símbolos visíveis ou assimilar normas de convivência. A leitura que esses jovens fazem do ambiente em que estão inseridos nasce do contato direto com os gestos, as ausências, as falas e as contradições que habitam o cotidiano de trabalho. Trata-se de uma percepção sensível, que vai sendo construída a partir da experiência, da coerência entre o que se diz e o que se pratica, e da maneira como se é recebido, ou não, pelas estruturas da organização.

A cultura, nesse contexto, não é algo que se ensina formalmente. É algo que se vive. Como aponta Motta (2014), ela se manifesta em rituais informais, na linguagem do dia a dia, nos hábitos compartilhados e até mesmo nos silêncios que circulam entre os corredores. É essa malha simbólica que orienta os modos de agir, pertencer e decidir dentro das organizações.

No caso da geração Z, esse contato com a cultura é também atravessado por uma postura crítica. Não há passividade na forma como esses jovens observam e interpretam o que acontece ao seu redor. Eles buscam coerência, querem ver sentido no que fazem e se mostram atentos aos detalhes que revelam se os valores da empresa realmente sustentam o discurso que ela projeta. Como afirma Perez (2022), a cultura organizacional é construída a partir de conhecimentos aprendidos e transmitidos ao longo do tempo, como resposta prática aos desafios enfrentados por diferentes grupos.

A seguir, a Figura 3 representa como essas leituras se conectam e se distribuem ao longo da análise realizada:

Figura 3 - Rede de códigos categoria 2: Percepção da Cultura Organizacional



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A Figura 3 apresenta um total de 30 trechos codificados, distribuídos em quatro agrupamentos principais: **“Práticas culturais percebidas no cotidiano”** (12 citações), **“Descrição do ambiente organizacional”** (14 citações), **“Visão do proprietário dirigente: cultura organizacional”** (3 citações) e **“Visão do proprietário dirigente: práticas e valores culturais”** (1 citação). O peso concentrado nos dois primeiros campos revela algo essencial: para a geração Z, a cultura não é algo que se compreende por meio de discursos institucionais ou documentos formais, mas sim por aquilo que se vive, observa e sente no dia a dia da organização.

Os relatos dos participantes deixam evidente que a cultura do Grupo AT é algo que se aprende na prática, nos gestos cotidianos e nas relações que se constroem ao longo do tempo. Nessa perspectiva, a cultura organizacional se apresenta como uma espécie de campo relacional, onde os códigos são partilhados pela convivência.

A forma como a geração Z descreve o ambiente organizacional revela um caráter vivencial e adaptável. Os vínculos interpessoais e a presença — ou ausência — da liderança ganham centralidade nesse processo de leitura da cultura. Esse entendimento se expressa nos relatos de P1 e P2, apresentadas a seguir:

É um ambiente **informal e colaborativo** [...] tem momentos que a gente tá brincando e tem momentos que a gente tá com foco total [...]. (P1)

O clima quando tá entre nós é bem **informal** [...] mas quando está com os clientes na mesa muda. (P2)

As falas revelam uma cultura que não é única nem estática. Há um jogo constante entre informalidade e foco, entre leveza e entrega, que é interpretado de maneira positiva por essa geração. A ideia de rigidez ou padronização não encontra lugar nessas descrições. Pelo contrário, a capacidade de transitar entre registros é vista como um sinal de maturidade cultural. Algo que conversa diretamente com as referências dessa geração, marcada pela instantaneidade e por contextos que exigem reinvenção contínua.

Motta (2014) reforça essa leitura ao afirmar que a cultura organizacional se sustenta nas práticas que se tornam comuns e partilhadas, muito mais do que nos discursos oficializados. E é justamente isso que se observa nos dados: os entrevistados não falam da cultura a partir de documentos, mas sim do que presenciam e reproduzem no cotidiano da empresa. Essa dimensão se confirmou na observação não participante, por meio de práticas espontâneas como o cuidado coletivo com os espaços de uso comum, a presença física próxima do proprietário dirigente e a naturalidade nas trocas diárias — elementos que reforçam a consistência entre discurso e prática.

Há, no entanto, um dado que merece atenção: mesmo que os pilares culturais da organização não estejam formalmente destacados no cotidiano, eles são internalizados com clareza pelos jovens profissionais do Grupo AT. Essa internalização não decorre de imposição, mas da repetição e da consistência com que determinadas práticas — como o feedback — se manifestam nas relações de trabalho. O reconhecimento desses pilares aparece nas falas de P2 e P3:

A cultura da empresa tem pilares que eu decorei quando entrei: soluções e resultados, melhoria contínua, **cultura do feedback** e pertencimento. (P2)

Temos os pilares: pertencimento, cultura do feedback, experiência do cliente, soluções e resultados, melhoria contínua [...] o maior deles é a **cultura do feedback**. (P3)

A recorrência do termo “*feedback*” nas entrevistas não é casual. Ele funciona como um eixo organizador da cultura, servindo como ponto de contato entre os valores que a empresa propõe e as práticas que os profissionais efetivamente vivenciam. O feedback aparece como linguagem cotidiana, como expectativa relacional e como símbolo da escuta

ativa e da valorização individual. É uma prática que carrega, ao mesmo tempo, o gesto da orientação e o da legitimação.

Esse tipo de prática, quando coerente e incorporada de forma genuína atua como fundamento simbólico que sustenta e orienta a cultura. Em consonância com autores como Bes (2017) e Schein e Schein (2022), é possível afirmar que culturas organizacionais vivas se mantêm não por repetição normativa, mas pela reinterpretação contínua de valores e sentidos. São práticas como o feedback que, quando sustentadas por experiências concretas, transformam diretrizes em convivência e fazem com que os membros da organização reconheçam os valores da organização em suas próprias trajetórias.

Na perspectiva da geração Z, o feedback adquire uma importância ainda maior, pois se associa à busca por ambientes transparentes, onde o crescimento profissional ocorre através de relações marcadas pela confiança e pela abertura ao diálogo. Essa vivência se expressa nas falas de P3 e P2, apresentadas a seguir:

Damos sugestões, falamos o que pensamos [...] não há tabu. (P3)

Me sinto segura para falar o que eu penso [...]. (P2)

Os dados indicam uma percepção positiva do ambiente cultural por parte dos jovens profissionais. Há, entre eles, o sentimento de que há espaço para se posicionar, propor ideias e manter um diálogo horizontal com a equipe e com a liderança. Essa abertura à expressão individual é valorizada justamente porque contrasta com modelos mais rígidos de hierarquia e controle, frequentemente rejeitados pela geração Z. O reconhecimento da singularidade, somado a um ambiente de trabalho informal, favorece a construção de vínculos sociais e reforça o sentimento de pertencimento.

Ceribeli, Lourenço e Saraiva (2023) destacam que as gerações mais jovens tendem a buscar ambientes organizacionais que valorizem autenticidade, acolhimento e a escuta ativa como formas legítimas de reconhecimento. E isso parece se confirmar nos dados: o espaço de fala é percebido como legítimo, o clima é descrito como colaborativo e as interações informais ganham papel central na mediação das relações de trabalho.

Contudo, essa abertura também apresenta nuances importantes. Para quem chega, a autonomia aparece menos como uma possibilidade e mais como uma exigência. Em um ambiente onde os códigos culturais operam de forma implícita, o aprendizado se dá pela tentativa e erro, intensificando a sensação de insegurança e ampliando as tensões desse

processo de adaptação.

A fala de P2 traduz essa vivência com nitidez:

As pessoas são muito **autogerenciáveis** [...] ou aprendem na marra [...] se não tu não sobrevive a esse ambiente. (P2)

Essa fala explicita um paradoxo importante: enquanto a cultura parece favorecer a liberdade de ação, ela também exige uma capacidade precoce de adaptação a normas não formalizadas. O que está em jogo não é apenas o cumprimento de tarefas, mas a habilidade de ler o ambiente, interpretar sinais sutis e ajustar-se a uma lógica que muitas vezes é silenciosa.

A ambivalência cultural se manifesta com força nesse ponto. A valorização da autonomia pode ser ao mesmo tempo um facilitador e uma barreira. Profissionais que ainda não estão familiarizados com os códigos internos da empresa sentem a falta de estruturas mais claras de acolhimento, o que gera insegurança subjetiva. Por outro lado, à medida que o tempo de empresa aumenta, os relatos sugerem uma mudança significativa na percepção da cultura. O ambiente passa a ser interpretado com maior previsibilidade, e valores como cuidado, apoio e reconhecimento ganham centralidade.

A integração cultural, nesse sentido, não ocorre de forma imediata ou uniforme, mas se constrói progressivamente por meio da familiarização com os padrões tácitos da organização e da consolidação de vínculos de confiança interpessoal. Como afirmam Schein e Schein (2022), a adaptação organizacional envolve a aprendizagem de pressupostos invisíveis que regulam o comportamento dentro dos grupos. Esses pressupostos, muitas vezes não verbalizados, funcionam como âncoras simbólicas que orientam o sentir e o agir no cotidiano. Assim, o pertencimento e a orientação subjetiva diante da cultura institucional são efeitos de um processo de interpretação contínua, como se observa nos relatos de P3 e P4:

Muita valorização e oportunidade [...] entrei fazendo uma coisa e hoje cuido dos principais clientes [...] Somos muito reconhecidos [...] trabalhamos como uma família. (P3)

O diretor sempre disposto a auxiliar [...] esse cuidado é constante. (P4)

Esses depoimentos indicam que a cultura organizacional vai além de um conjunto de práticas. Mas se configura como um espaço de construção de sentido coletivo, onde o suporte mútuo e o reconhecimento se expressam na forma como a liderança atua e como os relacionamentos são cultivados. A cultura, nesse caso, é sentida. Está nos detalhes do dia a

dia, na abertura para conversar, na forma como os acertos são valorizados e os erros acolhidos.

Essa dimensão relacional também aparece na fala do proprietário dirigente:

Todo mundo tem abertura [...] a nossa **cultura é o feedback** [...]. (Prop. Dirigente)

Flexibilidade move o coração deles. (Prop. Dirigente)

A postura do dirigente reforça um modelo na colaboração e no diálogo, afastando-se de modelos baseados na supervisão rígida. Ao priorizar a escuta e a flexibilidade, o proprietário dirigente da empresa articula um estilo de gestão que está em sintonia com a geração Z e com o que autores como Robbins e Judge (2020) descrevem como liderança compartilhada: menos vertical, mais horizontal, e centrada na criação de ambientes colaborativos, onde a confiança é o eixo da autoridade.

A percepção da cultura organizacional, portanto, é construída na convivência, na leitura dos gestos e na qualidade das relações. Para os profissionais da geração Z, essa cultura é viva e em movimento, moldada por valores que só fazem sentido quando podem ser experimentados no cotidiano. A liderança, nesse cenário, deixa de ser um lugar de comando e passa a ser presença acessível, disponível, capaz de sustentar vínculos com escuta e sensibilidade.

Diante desse panorama, a próxima seção se dedicará à análise das expectativas profissionais da geração Z, explorando com mais profundidade como esses desejos e critérios de valor influenciam diretamente a cultura organizacional e contribuem para sua transformação.

#### 4.4 EXPECTATIVAS PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO Z NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

As expectativas profissionais da geração Z constituem uma chave fundamental para compreender as transformações culturais que atravessam as organizações contemporâneas. Flexibilidade, desenvolvimento contínuo, sentido e pertencimento orientam escolhas e posicionamentos (Ceribeli, Lourenço & Saraiva, 2023), compondo uma visão de trabalho que exige alinhamento entre valores pessoais e práticas institucionais.

A ideia de trabalho, para esses jovens, se estrutura como um espaço de autonomia, aprendizado e equilíbrio, o que tensiona práticas organizacionais ainda marcadas por modelos rígidos e pouco responsivos a essas demandas (Pauli, Guadagnin e Ruffatto, 2021; Deloitte, 2024). O ambiente profissional é percebido como território de crescimento, inovação e escuta, como destacam Arruda (2013) e Egerová *et al.*, (*apud* Spada e Ruffatto, 2023), configurando-se como experiência que ultrapassa a mera execução de tarefas.

A análise das entrevistas revela que essas expectativas se desenham em camadas: ganham forma antes do ingresso, alimentadas por percepções, referências e experiências passadas, e se transformam à medida que o cotidiano impõe novos contornos, ajustes ou rupturas. Na sequência, a Figura 4 representa as relações entre os códigos que estruturam essa categoria analítica: “Expectativas profissionais da geração Z”, a seguir:

Figura 4 - Rede de códigos categoria 3: Expectativas profissionais da geração Z



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A Figura 4 reúne 29 citações codificadas, organizadas em três campos: **“Relação entre expectativas profissionais e a vivência”** (13), **“Expectativas antes do ingresso na empresa”** (11) e **“Visão do proprietário dirigente: percepção sobre expectativas da geração Z”** (5). A concentração nos dois primeiros eixos evidencia que as expectativas profissionais se constroem em movimento: surgem como projeções e suposições, e se reorganizam conforme a experiência na organização se intensifica.

O material analítico revela expectativas marcadas pela fluidez e, muitas vezes, pela ambiguidade, atravessadas por experiências passadas, impressões sobre o ambiente e percepções sobre as possibilidades de desenvolvimento. Logo no ingresso, os relatos apontam

um descompasso: muitos esperavam um ambiente mais rígido e tradicional, e encontraram um modelo de gestão informal e horizontalizado, como destacam P1 e P3:

Eu achei que seria sério [...] achei que ia ser uma coisa mais regrada... e não é. [...] (P1)

Achei que seria ruim [...] ambientes anteriores que eu trabalhei tinham muitas regras [...]. (P3)

Esse contraste entre expectativa e vivência inicial, converge com a análise de Grubb (2018), que reconhece na geração Z uma postura atenta e exigente diante das organizações, especialmente no que diz respeito à coerência entre discurso e prática. Esse olhar, muitas vezes, carrega o receio de se deparar com ambientes marcados por rigidez e baixa abertura ao diálogo. Longe de representar resistência, essa atitude opera como forma de proteção diante de contextos marcados por instabilidade e mudanças constantes.

Nem sempre o ingresso ocorre a partir de expectativas bem definidas. Como revela P2, há trajetórias que se estabelecem quase por acaso:

Eu não tinha expectativa sobre, porque eu entrei de paraquedas [...]. (P2)

Nesses casos, é a experiência cotidiana que passa a moldar as expectativas. A cultura organizacional, quando se manifesta de forma aberta, horizontal e acolhedora, torna-se um eixo fundamental na construção dos vínculos e das identidades profissionais.

Com o tempo, a autonomia percebida no ambiente se afirma como um diferencial, ampliando a possibilidade de integrar, com liberdade, as dimensões pessoais e profissionais. Para P1 e P2, essa experiência reforça o vínculo com a organização e alimenta novas perspectivas de desenvolvimento:

Eu tenho essa liberdade [...] consigo conectar meus compromissos pessoais com os do trabalho tranquilamente. (P1)

Hoje eu crio expectativas [...] o que mais me motiva aqui dentro é as oportunidades que a gente tem com as empresas [...] de conhecer pessoas. (P2)

As experiências das profissionais reafirmam o que aponta a pesquisa da Deloitte (2024): a geração Z valoriza ambientes que favorecem o equilíbrio entre vida pessoal e

profissional, e que oferecem, de forma contínua, oportunidades de aprendizado e desenvolvimento. O vínculo com a organização, nesse contexto, não se ancora em uma ideia de carreira linear, mas na possibilidade de crescimento simbólico, relacional e experiencial.

Esse novo modo de se relacionar com o trabalho, afasta-se das perspectivas tradicionais de vínculo permanente com a organização. Como expressa P2, a permanência não está ancorada em um projeto de ascensão, mas na utilidade do que se pode oferecer e aprender enquanto se está na empresa:

Eu não penso em crescer na empresa [...] penso muito mais na minha prestação de serviços, naquilo que eu posso aprender, o que eu posso entregar no período em que eu estiver trabalhando aqui. (P2)

Essa vivência se articula com as análises de Arruda (2013), que identifica na geração Z a busca por experiências significativas, capazes de impulsionar desenvolvimento e protagonismo, mesmo quando o percurso nas organizações é transitório. A relação com o trabalho passa a assumir contornos mais utilitários e subjetivos, marcada pelo propósito e pela autonomia, com o foco deslocado da lealdade institucional para a qualidade da experiência vivida.

Ainda que o discurso da autonomia e do desenvolvimento apareça como valor central nas falas da geração Z, a prática mostra que esse campo de expectativas é instável, tensionado por limites reais. É nesse ponto que as frustrações emergem. A liderança, por sua vez, identifica um desalinhamento entre o desejo de aprender e a profundidade desse engajamento. O dirigente traduz essa inquietação em termos claros:

Eles têm expectativa, querem aprender, se desenvolver [...] mas as vezes é tudo raso, superficial — querem fazer curso, assistir vídeo, postar story no instagram, mas aplicar mesmo, é difícil [...] (Prop. Dirigente)

O olhar do dirigente traduz uma tensão central: a crítica não está no fato de os jovens desejarem aprender, mas na percepção de que esse desejo se fragmenta em práticas de curta duração, muitas vezes mais performáticas do que aplicadas. O que se revela aqui é: de um lado, uma geração acostumada à velocidade das redes e ao consumo imediato de conhecimento; de outro, um ambiente organizacional que exige constância, profundidade e elaboração prática. Ceribeli, Lourenço e Saraiva (2023) já apontavam que o desafio do

desenvolvimento profissional entre jovens envolve justamente criar pontes entre repertórios digitais e aprendizados mais densos, menos instantâneos.

Apesar da crítica, o mesmo dirigente demonstra capacidade de leitura sensível ao afirmar que nem todos os jovens compartilham as mesmas expectativas, e que compreender o que motiva cada um é essencial para construir vínculos duradouros:

Eu converso com cada um, entendo o que motiva e alinho as metas [...] quando você acerta no que a pessoa espera, ela fica. (Prop. Dirigente)

Essa escuta personalizada, quando praticada de forma genuína, sinaliza um deslocamento importante na lógica da gestão. Em vez de impor objetivos padronizados, há um esforço em alinhar desejos individuais aos caminhos possíveis dentro da empresa. Isso ressoa diretamente com Sousa e Colauto (2021), para quem o pertencimento organizacional não se sustenta apenas em vínculos contratuais, mas na sintonia simbólica entre o que se vive e o que se espera.

Os efeitos dessa abordagem aparecem nas falas de P4, que expressam motivação, alinhamento de valores e perspectivas de futuro na organização:

Está suprimindo as minhas expectativas [...] é uma área que sempre me interessei [...] quero crescer na carreira, pela qualidade de vida, pela flexibilidade [...]. (P4)

Quando há espaço para diálogo, quando as promessas iniciais ganham corpo no cotidiano, o engajamento se torna palpável. Mas esse engajamento não é automático, nem garantido. Ele precisa ser cultivado em ambientes que ofereçam flexibilidade com direção, autonomia com suporte e escuta que produza resposta e transformação concreta. Escutar, nesse contexto, não é ouvir — é agir a partir do que se escuta.

É nesse entrelaçamento instável entre desejo e experiência, liberdade e estrutura, que a cultura organizacional é convocada a se reinventar. Não se trata de atender a todas as demandas da geração Z, mas de reconhecer que as perguntas que essa geração traz sobre coerência, propósito, escuta e autonomia, são legítimas e urgentes. Ignorá-las é desperdiçar a chance de transformação e competitividade.

Ao provocar desconfortos, esses jovens ampliam os contornos do que o trabalho pode significar. Criam brechas para outras formas de pertencer, onde presença não é submissão, e o engajamento não depende de moldes prontos. O que oferecem não é uma agenda de exigências, mas uma provocação contínua: que tipo de cultura estamos dispostos a sustentar

— e para quem?

As narrativas colhidas ao longo da pesquisa escancaram uma geração que pensa no trabalho como lugar de construção identitária, mas que não aceita pagar o preço do silêncio ou da obediência cega para pertencer. Permanecer, na empresa, não é sinal de estabilidade, é sinal de sintonia. E sair não é sempre um fracasso, pode ser um gesto de coerência.

Ao confrontar uma cultura organizacional, a geração Z interfere, propõe e tensiona. E, ao fazer isso, força as organizações a se perguntarem sobre suas próprias verdades: o que sustentam, o que performam e o que realmente entregam. É nesse espaço entre o que se espera e o que se vive que nascem os vínculos mais potentes, aqueles que não se constroem por obrigação, mas por afinidade real. É justamente nesse ponto que emerge um dos maiores desafios da gestão contemporânea: abandonar fórmulas prontas e abrir espaço para escutas que desestabilizam, mas também ampliam. Expectativa, nesse cenário, torna-se matéria viva de transformação organizacional.

Essas reflexões abrem caminho para uma análise mais específica sobre como as expectativas da Geração Z se articulam, ou se chocam, com a cultura organizacional no cotidiano. É essa relação que será explorada a seguir.

#### **4.4.1 Confrontos e Alinhamentos Entre Expectativas e a Cultura da Empresa**

No Grupo AT, os encontros entre as expectativas da geração Z e a cultura organizacional em curso, não seguem um padrão. Há momentos de sintonia, em que a flexibilidade, a horizontalidade e a abertura para o diálogo são percebidas como diferenciais. Em outros, surgem desencontros, nem sempre explícitos, entre o que se imaginava do ambiente e o que se encontra no cotidiano. A coerência entre discurso e prática aparece como o eixo mais decisivo. E ela não se constrói com frases fixadas em murais, mas com atitudes que sustentam os valores anunciados. Quando essa coerência se mantém, mesmo com tensões, há espaço para confiança. Quando falha, o vínculo se fragiliza.

A Figura 5, apresentada a seguir, representa visualmente os sentidos produzidos pelas participantes a partir da vivência na empresa. Os códigos organizados na rede revelam as zonas de aproximação, os afastamentos e as reinvenções das expectativas à luz da cultura que se presencia no cotidiano:

Figura 5 - Rede de códigos categoria 4: Relação entre expectativas e cultura organizacional



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A Figura 5 reúne um total de 23 citações codificadas, distribuídas em três campos: **“Influência da vivência na empresa na percepção da cultura”** (8), **“Mudanças culturais percebidas ao longo do tempo”** (9) e **“Visão do proprietário dirigente sobre mudanças na cultura por influência da Geração Z”** (6). O mapa conceitual revela que a relação entre expectativas e cultura organizacional se constrói em movimento, atravessada por experiências que ajustam percepções e provocam transformações concretas na própria cultura. A seguir, essas conexões serão exploradas, destacando como a presença da geração Z redefine práticas, provoca ajustes e impulsiona mudanças na cultura organizacional.

A relação entre expectativas e cultura organizacional, como revelam as falas, transforma-se conforme as vivências acumulam camadas de significado e provocam ajustes no modo como as profissionais se percebem e se posicionam dentro da empresa. Esse movimento é especialmente visível na forma como a cultura passa a ser lida não como algo dado, mas como espaço moldado e atravessado pelas presenças, pelas ações e pelos deslocamentos geracionais.

P1 destaca esse aspecto ao narrar uma experiência que, para além do conflito, evidencia a capacidade da organização de atuar como espaço de mediação e escuta:

Eu tive um desentendimento com um dos profissionais da equipe, e esse profissional gritou comigo [...] no mesmo dia foi feita uma reunião comigo e com o diretor da empresa e foi resolvido [...] muitas empresas não tem isso [...] vejo como nosso diferencial. (P1)

O relato de P1 evidencia que o que sustenta a cultura não são somente os valores declarados, mas a forma como situações concretas são conduzidas no cotidiano. O conflito, longe de ser um elemento disfuncional, aparece aqui como oportunidade para produzir confiança, mediante a intervenção imediata e relacional da liderança. Não se trata, portanto, de evitar o desconforto, mas de saber como ele é processado: um ambiente que acolhe o dissenso e responde a ele com diálogo, reforça sua capacidade de gerar pertencimento.

Durante a observação não participante, situações como comemorações por metas batidas, conversas abertas com a liderança e o uso compartilhado e cuidadoso dos espaços reforçaram a percepção de um ambiente pautado por reconhecimento e horizontalidade, fortalecendo os vínculos simbólicos e o sentimento de pertencimento.

Em outra dimensão, a cultura também se expressa na maneira como a autonomia é percebida e exercida, não como retórica, mas como experiência concreta.

Como sintetiza P2:

[...] as funções muitas vezes não são um “padrão” [...] a gente também tem que ser um pouco de gestor daquilo que tá acontecendo com o cliente [...]. (P2)

Essa fala desloca a ideia clássica de função delimitada por descrição formal, evidenciando um ambiente em que os papéis são negociáveis e, muitas vezes, ampliados pela necessidade de responder às demandas em tempo real. Não há, aqui, uma distribuição rígida de tarefas, mas uma lógica mais situacional, que exige leitura de contexto e capacidade de decisão. Esse aspecto sugere que a cultura organizacional do Grupo AT se estrutura mais pela plasticidade das interações do que pela rigidez de processos.

Essa flexibilidade estrutural, no entanto, não elimina as tensões. A convivência com a mudança contínua é percebida de modos diversos pelas profissionais, oscilando entre entusiasmo e desgaste. P1, por exemplo, articula essa ambivalência ao associar desconforto e crescimento:

[...] eu vejo que esse desconforto muitas vezes é relacionado com o nosso crescimento [...]. (P1)

O desconforto, portanto, não aparece como falha ou fragilidade da cultura, mas como uma espécie de motor que impulsiona movimentos de reinvenção, tanto pessoais quanto organizacionais. Isso indica que, mais do que promover estabilidade, a cultura aqui opera como um campo aberto à experimentação, onde mudanças são não só permitidas, mas esperadas.

Essa percepção é confirmada pela própria trajetória da empresa, narrada por P3:

Antes vendíamos apenas consultoria [...] hoje temos uma esteira de serviços: tráfego pago, social media, produção de artes e vídeos [...]. (P3)

O que emerge desse relato é uma cultura em estado de permanente expansão, movida pela capacidade de adaptar-se a novas demandas de mercado, mas também pela disposição interna de se reinventar. Tal dinâmica exige dos profissionais uma postura igualmente flexível, com capacidade de lidar com processos inacabados e funções que se redefinem no percurso.

Essa lógica de transformação contínua não é apenas percebida, mas reconhecida e assumida pela liderança, como aponta o dirigente:

Eles influenciaram na cultura da empresa [...] porque com pessoas mais antigas, você vai trabalhar outro tipo de cultura [...] para eu ter esse tipo de gente eu preciso entregar o que for importante para elas [...] que é vibe da **flexibilidade**. (Prop. Dirigente)

Aqui, a flexibilidade deixa de ser apenas uma característica organizacional e passa a ser um pacto tácito: para atrair e manter profissionais com esse perfil, a empresa também precisa se remodelar, abrindo espaço para formas de trabalho menos convencionais e mais alinhadas a novas expectativas.

O que se observa, portanto, é uma cultura que não busca acomodar a geração Z, mas que é, de fato, transformada pela presença e pela atuação desses jovens profissionais. Não se trata apenas de inclusão, mas de interferência, ou seja, a geração Z altera seus contornos, tensionam práticas e redirecionam fluxos. A observação não participante permitiu captar esses deslocamentos nos detalhes do cotidiano: ambientes integrados, autonomia no uso dos espaços e relações marcadas por proximidade e informalidade refletem uma cultura que se transforma pela presença e atuação da geração Z.

Essa dinâmica de negociação permanente entre cultura e presença ativa fundamenta a próxima análise sobre um aspecto central da experiência organizacional: a forma como a

comunicação interna é vivenciada e como ela atua na mediação dos processos de ajuste, intervenção e pertencimento. Essa dimensão será aprofundada na próxima subseção:

#### **4.4.2 Comunicação Interna e Participação sob a perspectiva da Geração Z**

A presença de espaços de escuta, troca e diálogo entre profissionais e lideranças é apontada como um dos pilares simbólicos mais relevantes da cultura organizacional do Grupo AT. Entre os profissionais da geração Z, essas práticas ganham ainda mais destaque, pois estão diretamente associadas à valorização da autonomia, da transparência e da participação ativa no cotidiano da empresa.

A comunicação interna e as oportunidades de expressão são percebidas como experiências que mediam vínculos, confiança e pertencimento. A análise das entrevistas elucidada que a forma como esses processos são vivenciados impacta diretamente a forma como os profissionais se sentem incluídos, reconhecidos e engajados nas dinâmicas organizacionais.

A partir da compreensão de como as expectativas se articulam com a cultura organizacional, torna-se essencial observar como essas mesmas expectativas se sustentam (ou não) por meio das práticas comunicativas do cotidiano. É nesse campo que se revelam com mais nitidez os limites entre discurso e prática, intenção e ação. A comunicação interna, quando percebida como coerente, fortalece vínculos. Quando falha, compromete a participação.

A Figura 6, apresentada a seguir, sintetiza visualmente os sentidos atribuídos pelas participantes à experiência de comunicação e participação na organização. Os códigos agrupam percepções sobre escuta, envolvimento em decisões e modos de circulação da informação:

Figura 6 - Rede de códigos categoria 5: Comunicação e participação



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Ao todo, 25 citações foram agrupadas na Figura 6, distribuídas entre três campos principais: **“Percepção da comunicação interna”** (12), **“Oportunidades de expressão e participação”** (9) e **“Visão do proprietário dirigente sobre comunicação e feedback”** (4). A estrutura da rede evidencia que, para a geração Z, participação e comunicação são dimensões interligadas, ou seja, vai além de transmitir informações, trata-se de criar espaços em que a escuta tenha efeito real nas decisões e relações cotidianas.

A percepção da cultura comunicacional no Grupo AT, como mostram os dados analisados, varia de acordo com o tempo de permanência e o grau de familiaridade com os códigos simbólicos da empresa. A experiência acumulada tende a produzir uma sensação de fluidez e abertura, enquanto os primeiros contatos ainda são marcados por incertezas sobre os caminhos da fala e da escuta, como indicam os relatos de P1 e P2:

Muito fluída, um dos nossos pilares é a cultura do feedback. (P1)

É escassa, às vezes não acontece [...] acho que falta um pouco de clareza na comunicação, principalmente pra quem entra. (P2)

A distância entre essas falas não aponta incoerência, mas revela uma assimetria importante: o que é fluído para uns, ainda está por decifrar para outros. Como alerta Costa (2023), quando a comunicação se apoia em códigos implícitos, o pertencimento depende da capacidade de ler o ambiente, e nem todos têm o mesmo mapa de leitura.

Nesse sentido, os momentos formais de escuta cumprem papel estratégico. As reuniões individuais, os formulários e os espaços de fala criados pela gestão funcionam como âncoras sinalizando que há um lugar seguro para expressar dúvidas, propor mudanças ou simplesmente ser ouvido, como apontam relatos como os de P3 e P1:

Temos reuniões individuais com o gestor [...] sempre podemos sugerir melhorias ou apontar problemas [...] somos ouvidos. (P3)

A gente tem reuniões individuais, o PDI [...] é onde a gente pode trazer problema, ideia. (P1)

Porém escutar, por si só, não basta. É a resposta que valida a escuta. Como destacam Júnior, Oliveira e Andrade (2022), a participação só se consolida quando há consequência prática. Sem isso, o gesto de ouvir se esvazia e a confiança se desfaz. A liderança reconhece essa lógica. O dirigente reforça que a escuta depende de um pacto de confiança, no qual a crítica não gera punição:

Pode dar feedback pra mim [...] mas tem um princípio: **confiança**. A pessoa tem que saber que, se ela for me criticar, eu não vou demitir ela pela crítica. (Prop. Dirigente)

Essa coerência entre discurso e prática é central, como observa Perez (2022) é na repetição dos pequenos gestos que a confiança se constrói e é ela que autoriza a fala. Para a geração Z, esse alinhamento é condição para se engajar. Como mostra o relato de P3:

Na reunião de segunda sempre perguntam: ‘Qual a dor de vocês agora?’, ‘O que podemos melhorar?’’. (P3)

Falas como essa revelam que o que fortalece os vínculos não é simplesmente a existência de espaços de fala, mas a disposição real de converter escuta em resposta. Não se trata de formalidades bem-intencionadas, mas de um reconhecimento que se materializa no cotidiano. Quando a comunicação é vivida como troca legítima — e não como estratégia — ela se transforma em linguagem relacional, capaz de sustentar pertencimento e gerar confiança.

Essa experiência de ser ouvido com consequência abre espaço para outra dimensão

central para a geração Z: a percepção de crescimento. Se a escuta sinaliza reconhecimento, o desenvolvimento expressa investimento. É nessa lógica de valorização mútua que se inscreve o próximo eixo da análise.

#### 4.4.3 Desenvolvimento Profissional da Geração Z na Organização

A ideia de desenvolvimento profissional, para os jovens da geração Z, está diretamente ligada à experiência vivida no cotidiano da organização. Nesse sentido, além de alcançar cargos ou status, esses profissionais associam crescimento à oportunidade de aprender continuamente, enfrentar desafios reais e ampliar sua autonomia. O desenvolvimento é compreendido como um processo que depende da escuta ativa, da liberdade para propor e da presença de lideranças que estimulam, acompanham e reconhecem os avanços, mesmo quando parciais ou provisórios.

A cultura organizacional, nesse contexto, atua tanto como cenário quanto como agente: ela pode acelerar, bloquear ou reconfigurar os percursos de desenvolvimento, a depender da abertura ao erro, da clareza sobre expectativas e da capacidade de oferecer sentido às experiências.

A seguir, apresenta-se a Figura 7, que sintetiza visualmente os códigos empíricos associados à categoria “Desenvolvimento profissional”:

Figura 7 - Rede de códigos categoria 6: Desenvolvimento profissional



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A Figura 7 apresenta 20 citações codificadas, organizadas em três campos principais:

**“Percepção sobre oportunidades de crescimento” (8), “Iniciativas e práticas para desenvolvimento profissional” (9) e “Visão do proprietário sobre estilo de liderança e estímulo” (5).**

Dos 20 trechos codificados, a maior parte concentra-se nas experiências diretas dos profissionais, revelando que a noção de desenvolvimento, para essa geração, é vivida como processo ativo e autoral, ao invés de progressão institucionalizada. A presença da liderança é menos recorrente, refletindo um papel indireto no processo de desenvolvimento descrito pelos profissionais:

Dentro desses 2 anos eu já passei por muitas movimentações diferentes [...] sempre evoluindo. (P1)

Aqui dentro na empresa não tem um plano de carreira bem definido [...] mas sinto que as oportunidades de crescimento existem muito no sentido de **aprendizado**. (P2)

Os relatos ilustram uma lógica em que o crescimento acontece por circulação, desafio e acúmulo de experiência prática. A ausência de trilhas formais não gera, necessariamente, frustração, desde que o ambiente promova liberdade, confiança e estímulo contínuo. Para profissionais da geração Z, o desenvolvimento precisa fazer sentido no presente, ser vivido como experiência significativa e possibilitar crescimento simbólico, ainda que esse crescimento não siga os modelos tradicionais de progressão linear. Essa lógica aparece de forma concreta nas falas de P3 e P4 que articulam disponibilidade da empresa com iniciativa individual:

Oportunidades surgem quando pedimos ou quando a empresa precisa. (P3).

Muitas oportunidades [...] depende também de cada um, do que está disposto a fazer. (P4)

Mais do que esperar por caminhos pré-estabelecidos, os profissionais demonstram compreender o crescimento como algo que se negocia e se constrói no fluxo do cotidiano. Essa percepção revela uma concepção horizontalizada do desenvolvimento, em que protagonismo e contexto se entrelaçam.

A geração Z parece operar com um entendimento híbrido entre autogestão e estímulo externo, o que exige da organização uma postura que favoreça a autonomia, mas que também

garanta escuta, clareza e acompanhamento simbólico. Essa postura aparece de forma ainda mais evidente nos relatos sobre as práticas cotidianas de aprendizagem, que misturam iniciativa pessoal, apoio entre pares e rotinas de estudo contínuo:

Todo crescimento profissional anda lado a lado com meu crescimento pessoal [...] continuo estudando muito os assuntos que vão agregar na minha vida. (P1)

A própria equipe faz treinamentos [...] aulas e aulas de tráfego pago, a gente aprende assim. (P2)

Estudar é o principal [...] o que funciona hoje, amanhã pode não funcionar. (P3)

Essas falas demonstram que o desenvolvimento é compreendido como um processo contínuo, autorregulado e integrado à vida pessoal. Os profissionais não esperam que a empresa entregue soluções prontas, mas que permita e estimule a busca por evolução. Schein e Schein (2022) defendem que culturas organizacionais orientadas ao aprendizado valorizam o erro como oportunidade, o feedback como ferramenta e a prática como método. O que os relatos indicam é que esse tipo de cultura está em operação — mesmo que de forma implícita — no Grupo AT, de maneira que o desenvolvimento aparece como uma construção cotidiana, ancorada na experiência direta e no fazer compartilhado, como expressa P4:

Principalmente na prática, onde fazemos as coisas [...] muitos treinamentos semanais, isso ajuda bastante na evolução. (P4)

Essa ênfase na prática também aparece no discurso do proprietário dirigente, que reforça a importância de entregar um ambiente que favoreça o desenvolvimento, desde que ele esteja orientado a resultados reais:

Eu preciso entregar o que for importante para elas. O que importa é o resultado. (Prop. Dirigente)

Trata-se de um modelo de liderança que privilegia a autonomia, a confiança e a liberdade. Essa abordagem se aproxima da lógica descrita por Robbins e Judge (2020), quando defendem que líderes transformacionais atuam como catalisadores, e não como tutores, impulsionando o desenvolvimento a partir do reconhecimento da individualidade e da maturidade da equipe.

Ainda assim, a baixa incidência de menções diretas à atuação da liderança nessa categoria sugere uma lacuna importante: a autonomia é bem-vinda, mas não substitui o acompanhamento ativo. Para uma geração que valoriza a liberdade, mas também precisa se sentir apoiada e desafiada, o papel da gestão não pode se diluir. Como apontam Ceribeli, Lourenço e Saraiva (2023), a sensação de crescimento vem tanto da independência quanto da presença atenta da liderança, que valida, orienta e reconhece os avanços — mesmo os mais sutis.

O que se observa, portanto, é um desenvolvimento profissional percebido como um percurso flexível, autoral e fortemente ancorado na prática cotidiana. Ele se dá nas trocas com os colegas, nos erros e acertos, nas decisões individuais e nas possibilidades oferecidas pelo contexto. Mais do que um plano de carreira formal, o que a geração Z constrói no Grupo AT são trajetórias fluidas e situadas, onde a cultura organizacional funciona como campo de experimentação e de construção de sentido — desde que haja disposição para evoluir e um ambiente que ofereça suporte simbólico e confiança relacional.

Essa dinâmica de evolução cotidiana, pautada por autonomia e vínculo, abre caminho para uma reflexão mais ampla: afinal, o que muda na cultura organizacional quando a geração Z não apenas participa, mas marca presença e imprime novos sentidos? É isso que será explorado a seguir.

#### 4.5 TRANSFORMAÇÕES CULTURAIS A PARTIR DA PRESENÇA DA GERAÇÃO Z

Mudanças culturais raramente chegam com aviso formal. Em geral, ganham corpo quando novos modos de pensar e agir se estabelecem e passam a tensionar o funcionamento habitual da organização. No Grupo AT, a entrada da geração Z intensificou esse tipo de movimento, não apenas provocando ajustes em processos internos, mas também deslocando referências sobre o que significa trabalhar, liderar e pertencer. Esses profissionais atuam como agentes ativos na ressignificação da cultura organizacional, desafiando práticas estabelecidas e abrindo caminhos para novas leituras do cotidiano corporativo.

A Figura 8, apresentada a seguir, sintetiza os códigos empíricos associados à categoria “Desafios e transformações culturais”. O mapa conceitual reúne 18 citações, organizadas em três campos principais: **“Aspectos culturais percebidos como desafiadores”** (8), **“Mudanças culturais notadas desde o ingresso”** (8) e **“Visão do proprietário dirigente:**

**conflito geracional” (2):**

Figura 8 - Rede de códigos categoria 7: Desafios e transformações culturais



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A análise da estrutura representada na Figura 8 permite compreender que a cultura organizacional, ao ser experienciada por diferentes gerações, revela-se como um sistema dinâmico e em constante reconstrução. Os relatos das profissionais entrevistadas sugerem que os principais desafios culturais estão vinculados à gestão cotidiana da informalidade, das relações interpessoais e do alto grau de autonomia exigido no contexto observado.

Os depoimentos de P1 e P3 ilustram como, apesar da atmosfera acolhedora e colaborativa, o cotidiano de trabalho impõe desafios reais:

A nossa equipe é muito unida [...] mas ainda assim, quando surgem atritos, às vezes isso se torna uma dificuldade. (P1)

Estudar é um desafio, mas essencial [...] o maior desafio é estar sempre atualizado, e explicar as mudanças para o cliente. (P3)

Essas falas evidenciam que a liberdade valorizada pela organização implica responsabilidades importantes: saber gerenciar conflitos sem mediações hierárquicas rígidas, manter-se atualizado em um ambiente que muda rapidamente e lidar com a complexidade das relações horizontais. Trata-se de um tipo de cultura que se organiza por práticas

compartilhadas, que exigem observação atenta, iniciativa e capacidade de compreender as expectativas do grupo com base nas interações cotidianas.

Ao mesmo tempo, os dados indicam que há momentos em que a comunicação entre os profissionais e a liderança não se dá de forma plenamente alinhada, especialmente quando surgem demandas mais subjetivas ou implícitas. A percepção expressa por P2 sugere que, embora exista abertura declarada, ainda ocorrem dificuldades de compreensão em relação às necessidades cotidianas vividas pelas equipes:

Talvez seria na liderança [...] às vezes as coisas ficam um pouco deslocadas [...] falta um pouco dessa compreensão. (P2)

Esse tipo de desconforto indica que a transformação cultural dentro da organização demanda um esforço conjunto. Enquanto os profissionais mais jovens se dedicam a compreender o funcionamento da empresa e a se inserir em suas práticas, é papel da liderança reconhecer as mudanças que essas novas gerações provocam no modo de trabalhar, comunicar e se relacionar. A gestão torna-se, nesse processo, elemento-chave para garantir que essas transformações ocorram de forma integrada e produtiva. Estar presente, portanto, não significa apenas coordenar tarefas, mas construir relações sustentadas por escuta ativa, coerência entre discurso e prática, e sensibilidade para lidar com os sentidos que os profissionais atribuem às suas experiências no ambiente organizacional.

Apesar dos desafios, as transformações percebidas desde o ingresso revelam um ambiente em evolução, marcado por aprendizados institucionais e reconfiguração de processos. Como apontam P2 e P3:

Mudou muito porque a empresa amadureceu [...] antes tinha rotatividade de clientes [...] hoje as entregas ficaram mais qualificadas [...] atendimento ao cliente melhorou. (P2)

A maior mudança foi implantar gerente de contas [...] antes havia suporte centralizado que gerava problemas [...] agora cada gerente cuida da sua carteira de clientes. (P3)

As transformações descritas apontam que a atuação da geração Z tem contribuído

diretamente para o amadurecimento organizacional, estimulando mudanças estruturais que fortalecem os processos internos, qualificam a entrega de serviços e ampliam o compromisso coletivo entre os integrantes da equipe.

A capacidade da cultura organizacional de se atualizar e incorporar novas práticas também se revela na fala de P1:

É uma empresa que está em constante movimento [...] sempre surgem mudanças para melhorar nosso desenvolvimento e a cultura da equipe. (P1)

Essa percepção reforça que a cultura organizacional do Grupo AT é marcada por um dinamismo que favorece a experimentação, a adaptação e a renovação constante de práticas. Trata-se de um ambiente que dialoga com os valores das novas gerações, especialmente daqueles que buscam no trabalho não apenas a execução de tarefas, mas oportunidades de desenvolvimento pessoal e construção de sentido. A própria liderança reconhece que esse novo perfil profissional tem influenciado diretamente os rumos da cultura da empresa, provocando mudanças no modo como as relações e os processos são conduzidos:

Eles influenciaram na cultura da empresa [...] para eu ter esse tipo de gente eu preciso entregar o que for importante para elas. (Prop. Dirigente)

A fala do dirigente expressa uma inversão de lógica: não são os profissionais que precisam se adequar à cultura existente, é a organização que precisa se reconfigurar para permanecer significativa diante de um novo perfil geracional. A geração Z ocupa um lugar ativo na produção de sentidos, redefinindo expectativas e deslocando práticas consolidadas. Sua presença impõe ajustes na forma como a cultura é vivida, comunicada e sustentada.

As evidências empíricas mostram que esses profissionais provocam rupturas. Ao priorizarem autenticidade, escuta, coerência e abertura, desafiam práticas que antes eram aceitas como naturais. Exigem posicionamentos claros da liderança, esperam coerência entre discurso e comportamento e pressionam por ambientes em que a autonomia não se confunda com abandono. Essa postura interfere diretamente nos modos de liderar, de comunicar e de gerir pessoas.

Essas tensões e deslocamentos foram sintetizados no Quadro 9, que apresenta uma análise comparativa entre a percepção do proprietário dirigente e as vivências compartilhadas pela equipe da geração Z. O quadro evidencia pontos de convergência, mas também marca contrastes que ajudam a compreender como a cultura organizacional está sendo desafiada e ressignificada a partir da convivência intergeracional:

Quadro 9 - Síntese comparativa: percepção do proprietário dirigente e da geração Z

<b>Categorias</b>	<b>Proprietário dirigente</b>	<b>Equipe geração Z</b>
<b>Adaptação</b>	Reconhece diferenças geracionais e busca promover integração.	Sentem impacto inicial, mas se mostram à disposição para se adaptar.
<b>Cultura organizacional</b>	Valoriza flexibilidade e informalidade.	Identificam coerência entre discurso e prática, com abertura para inovação.
<b>Expectativas profissionais</b>	Foco em crescimento e alinhamento de valores.	Buscam propósito, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento.
<b>Expectativas X cultura</b>	Percebe que a geração Z desafia a cultura da empresa.	Vivenciam protagonismo crescente, mas percebem que mudanças culturais são graduais.
<b>Comunicação e participação</b>	Incentiva o diálogo e valoriza a escuta da equipe.	Valorizam a comunicação aberta, mas enfrentam barreiras na prática cotidiana.
<b>Desenvolvimento profissional</b>	Acredita oferecer oportunidades de crescimento e autonomia.	Reconhecem as oportunidades, mas apontam falta de direcionamento e acompanhamento inicial.
<b>Transformações culturais</b>	Reconhece a geração Z como força propulsora de mudanças na cultura interna.	Reconhecem seu papel na transformação, mas sentem resistência institucional em alguns aspectos.

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A cultura organizacional, nesse contexto, deixa de ser um conjunto fixo de normas e passa a ser compreendida como algo moldado pelas relações e experiências do dia a dia, sujeito a constantes negociações e transformações. As práticas deixam de operar como reprodução de modelos anteriores e passam a ser campo de experimentação e revisão. A geração Z atua como um vetor de deslocamento simbólico: desestabiliza o que está

estabelecido, revela contradições e gera movimentos de transformação que atravessam a estrutura.

O reconhecimento dessas dinâmicas evidencia que a cultura organizacional só se mantém viva quando confrontada com a diferença. São os sujeitos que chegam com outras referências, valores e modos de se relacionar com o trabalho que fazem a cultura se mover, não por ruptura abrupta, mas por reinterpretação contínua. A geração Z, ao ocupar esse espaço, reorienta prioridades, desestabiliza zonas de conforto e propõe outras formas de construir pertencimento e sentido.

Essa leitura, ancorada nas experiências e nas tensões analisadas ao longo da pesquisa, reposiciona a própria ideia de cultura, como um campo de perguntas em aberto. A organização, nesse cenário, é o espaço onde os sentidos estão sempre sendo negociados, tensionados e reescritos. É nesse movimento — instável, relacional, coletivo — que se constrói o que a cultura organizacional pode ser.

A partir dessa compreensão, é possível avançar para as reflexões finais do trabalho, agora com a consciência de que compreender uma organização exige, acima de tudo, escutar as vivências que a atravessam e reconhecer os deslocamentos provocados por quem a habita. É nesse movimento que a cultura organizacional se mantém viva, mutável e em permanente construção.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo compreender de que maneira as expectativas profissionais da geração Z influenciam a cultura organizacional do Grupo AT, uma assessoria de vendas com práticas marcadas por flexibilidade de horários, comunicação horizontal e valorização da autonomia. Por meio da análise de entrevistas com profissionais dessa geração, foi possível observar como esses jovens compreendem o ambiente de trabalho, quais sentidos atribuem à sua atuação e como essas vivências contribuem para a dinâmica interna da organização.

Diante dos resultados obtidos, observa-se que todos os objetivos propostos neste trabalho foram alcançados. As expectativas profissionais da geração Z foram claramente identificadas nas falas dos entrevistados, revelando padrões de comportamento e aspirações que impactam diretamente o ambiente organizacional. A percepção do proprietário dirigente, por sua vez, evidenciou uma abertura às mudanças e um reconhecimento dos desafios impostos por esse novo perfil profissional. Por fim, as transformações culturais em curso na organização analisada foram exploradas de forma sistemática, revelando a influência decisiva da presença da geração Z nas práticas cotidianas, nos valores institucionais e na dinâmica de liderança da empresa.

Os resultados indicam que a cultura organizacional do Grupo AT está em permanente construção, moldada pelas interações cotidianas, pelas mudanças geracionais e pelas adaptações às novas formas de trabalho. Os integrantes da geração Z valorizam liberdade para executar tarefas, ambientes que proporcionem aprendizado contínuo e relações de trabalho que transmitam confiança e coerência entre o discurso e a prática. Quando percebem essas características no dia a dia, demonstram envolvimento e vontade de permanecer. Por outro lado, a ausência de orientação clara, especialmente nos primeiros meses, pode gerar confusão, insegurança e queda no engajamento.

A análise revelou que o tempo de permanência na organização tem grande influência na forma como esses jovens interpretam as regras não formalizadas e os valores da empresa. Profissionais com mais experiência relatam maior segurança na condução das tarefas, enquanto os recém-chegados expressam dúvidas e certa sobrecarga diante da necessidade de autogerenciamento sem acompanhamento próximo. A liderança, nesse contexto, exerce papel central ao oferecer acolhimento, escuta ativa e direcionamento estratégico, elementos que facilitam a adaptação e fortalecem o vínculo com o coletivo.

Este estudo contribui ao trazer uma leitura realista e aplicada sobre o modo como a geração Z se insere em ambientes de trabalho contemporâneos e influencia diretamente sua cultura organizacional. Ao apresentar as vozes desses profissionais e analisar suas práticas, o trabalho amplia a compreensão sobre como diferentes formas de gestão, quando associadas à escuta e à orientação adequadas, podem favorecer tanto o desenvolvimento individual quanto o fortalecimento do ambiente institucional.

Do ponto de vista prático, os dados oferecem subsídios para que líderes e gestores reconheçam as demandas desse público e invistam em estratégias mais estruturadas de integração, acompanhamento e valorização. A flexibilidade, por si só, não garante engajamento; é preciso combiná-la com ações que transmitam clareza, reconhecimento e apoio. Criar espaços para diálogo, estabelecer processos consistentes de entrada e acompanhar de perto os profissionais em início de trajetória pode ser decisivo para promover pertencimento e melhorar os resultados da equipe.

Entre as limitações desta pesquisa, destaca-se o recorte empírico focado em uma única organização de médio porte, com um número reduzido de participantes. Essa delimitação metodológica permitiu uma análise densa e contextualizada, adequada ao propósito qualitativo do estudo, porém restrita a uma realidade organizacional específica. Dessa forma, os resultados apresentados devem ser compreendidos como representativos do contexto investigado, funcionando como ponto de partida para novos questionamentos e comparações em cenários distintos.

Este estudo se diferencia por investigar empiricamente os impactos geracionais em uma empresa de médio porte no interior de Santa Catarina, contribuindo para o campo da Administração ao articular a noção de cultura organizacional com as transformações intergeracionais do mercado de trabalho. Ao dar voz à geração Z e incluir a visão da liderança, a pesquisa proporciona uma leitura aprofundada e contextualizada, que pode inspirar outras organizações a refletirem sobre sua própria cultura.

Futuras pesquisas podem ampliar o escopo analítico para organizações com diferentes perfis e estruturas, como empresas públicas, ambientes com hierarquias mais rígidas ou localizadas em grandes centros urbanos. Estudos intergeracionais também podem enriquecer o debate ao analisar como distintas faixas etárias negociam expectativas e valores no mesmo espaço de trabalho. Além disso, investigações que considerem questões interseccionais poderão aprofundar a análise sobre como diferentes grupos sociais vivem e interpretam a cultura organizacional.

Compreender como a geração Z vivencia e transforma o ambiente de trabalho é essencial para pensar o presente e o futuro das organizações. Esses jovens, ao expressarem o que esperam de uma empresa, colocam em pauta o tipo de cultura que desejam construir. Seu comportamento funciona como termômetro e bússola: revela o que já não funciona e aponta caminhos possíveis para ambientes mais coerentes, responsivos e alinhados às demandas do mundo contemporâneo.

Nesse processo, a geração Z não apenas se ajusta às organizações: ela as convida a evoluir.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, E. T. T.; ANJO, J. E. S.; CAPPELLE, M. C. A. Ser cringe aos olhos da geração Z: as implicações das gerações no mundo do trabalho. In: **ENANPAD - XLVI**, Anais do Encontro ANPAD Online, 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/619953730129049907919279f29bd9d7.pdf>. Acesso em: 03 set. 2024.

ATLAS.ti. *ATLAS.ti 2025 – Qualitative Data Analysis Software* [programa de computador]. Berlim: **ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH**, 2025. Disponível em: <https://atlasti.com/>. Acesso em: 23 maio de 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016. Disponível em: <https://madmunifacs.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/08/anc3a1lise-de-contec3budo-laurence-bardin.pdf>. Acesso em: 26 set. 2024.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BES, P. **Cultura organizacional e educação**. Porto Alegre: Grupo A, 2017. E-book. ISBN 9788595022751.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, G. A convergência digital e os atores sociais: um panorama das iniciativas brasileiras. **Revista USP**, São Paulo, n. 67, p. 38–51, set./nov. 2005. Acesso em 12 maio 2025.

CERIBELI, H. B.; LOURENÇO, R. F.; SARAIVA, C. M. As dificuldades enfrentadas no mercado de trabalho e o bem-estar da geração Z. **Revista Gestão & Conexões**, v. 12, n. 2, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/39193>. Acesso em: 3 set. 2024. Acesso em: 03 set. 2024.

CHAIKOSKI, M.; FORLIN, J. V.; BAADE, J. H. As âncoras de carreira da geração Z. **Revista Visão**, 2021. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/2455>. Acesso em: 17 set. 2024.

COLET, D. S.; MOZZATO, A. R. “Nativos digitais”: características atribuídas por gestores à geração Z. **Desenvolve – Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 8, n. 2, 2019. Disponível em: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/5020>. Acesso em: 4 set. 2024.

COMAZZETTO, L. R.; VASCONCELLOS, S. J. L.; PERRONE, C. M.; GONÇALVES, J. A. geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 36, n. 1, p. 145–157, jan./mar. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-3703001352014>. Acesso em: 15 abr. 2025.

COSTA, L. M. S. S. A cultura organizacional e seus impactos na formação das estratégias empresariais. **Revista de Gestão e Secretariado**, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3145>. Acesso em: 17 set. 2024.

CRUZ, L. A.; SILVA, L. C. O.; LEITE, C. D. S. W. As novas gerações não têm comprometimento? Diferenças no comprometimento organizacional ao longo dos grupos geracionais. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 2, 2019. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/38853/28227>. Acesso em: 4 set. 2024.

DELOITTE. **Pesquisa Gen Z & Millennial 2024**. Disponível em: <https://www.deloitte.com/br/pt/services/consulting/research/genzmillennialsurvey.html>. Acesso em: 19 set. 2024.

DOBROWOLSKI, Z.; DROZDOWSKI, G.; PANAIT, M. Understanding the impact of generation Z on risk management—A preliminary view on values, competencies, and ethics of generation Z in public administration. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 19, n. 7, p. 3868, 24 mar. 2022. Acesso em: 15 abr. 2025.

ECOSSISTEMA GREAT PEOPLE & GPTW. **Relatório tendências de gestão de pessoas. 2024**. Disponível em: [https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F2705%2F1707416946Relatrio\\_Tendncias\\_Gesto\\_de\\_Pessoas\\_2024\\_-\\_Ecosystema\\_Great\\_People\\_GPTW.pdf](https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F2705%2F1707416946Relatrio_Tendncias_Gesto_de_Pessoas_2024_-_Ecosystema_Great_People_GPTW.pdf). Acesso em: 3 set. 2024.

ESTEVES, S. O futuro das relações de trabalho. **GV Executivo**, v. 15, n. 2, 2016. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/issue/view/3639/1495>. Acesso em: 4 set. 2024.

FONTANELLA, B. J. B; RICAS, J; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/csp/v24n1/02.pdf> Acesso em: 16 abr. 2025.

FORBES BRASIL. **Mais propósito, menos paciência: o que a geração Z quer do trabalho**. 8 abr. 2025. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2025/04/mais-proposito-menos-paciencia-o-que-a-geracao-z-quer-do-trabalho/>. Acesso em: 13 jul. 2025.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012. E-book. ISBN 9788522108534.

GABRIELOVA, K.; BUCHKO, A. A. Organizational implications of Generation Z: managing a new cohort of employees. **Journal of Management Policy and Practice**, v. 22, n. 1, 2021. Acesso em: 16 abr. 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

GOH, E.; LEE, C. A workforce to be reckoned with: the emerging pivotal generation Z hospitality workforce. **International Journal of Hospitality Management**, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.016>. Acesso em: 19 set. 2024.

GRUBB, V. M. **Conflito de gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho**. São Paulo: Grupo Autêntica, 2018. E-book. ISBN 9788551304051.

HOEFEL, F. A geração Z e o varejo. **McKinsey & Company – Brasil, 2024**. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/blog-made-in-brazil/a-geracao-z-e-o-varejo>.

Acesso em: 13 jul. 2025.

JÚNIOR, O. J. C. N.; OLIVEIRA, J.; ANDRADE, J. N. T. Identificação da cultura organizacional: um estudo em uma empresa de Campestre-Maranhão. **ID Online – Revista de Psicologia**, 2022. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3439/5464>. Acesso em: 18 set. 2024.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEITE, K.; HAHN, I. V.; SCHERER, F. L.; TRINDADE, N. R. Opt-Out: por que profissionais da geração Z optam por deixar as empresas? **Revista Administração em Diálogo – RAD**, 2022. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/48308>. Acesso em: 19 set. 2024.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MELO, A. O. TAVARES, M.V. B. FELIX, B. S. SANTOS, A. C. B. Identidade da geração Z na gestão de startups. **Revista Alcance**, v. 26, n. 3, 2019. Disponível em: <https://www.univali.br/periodicos>. Acesso em: 3 set. 2024.

MANNHEIM, K. **The Problem of Generations**. In: KECSKEMETI, Paul (Ed.). *Essays on the Sociology of Knowledge. Collected Works*, vol. 5. London: Routledge & Kegan Paul, 1952. p. 276-320. (Artigo originalmente publicado em 1928).

MINAYO, M. C. de S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, São Paulo, 2017. Acesso em: 12 abr. 2025.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MISAILIDIS, G. Geração Z no trabalho. **eTalent**, 2023. Disponível em: <https://etalent.com.br/artigos/lideranca-e-gestao/geracao-z-no-trabalho/>. Acesso em: 4 set. 2024.

MOTTA, S. **Cultura organizacional: comportamento organizacional**. 7. ed. Rio de Janeiro: Universidade Unigranrio, 2014. Disponível em: <https://www.academia.edu/28601983>. Acesso em: 19 set. 2024.

PAIS, J. M. **Culturas juvenis**. Porto: ASA, 1990.

PAVAN, C. D. et al. Satisfação na adoção de tecnologias a partir da usabilidade do sistema e da cultura organizacional. **Revista Inteligência Competitiva**, 2020. Disponível em: <https://iberoamericanic.org/rev/article/view/363>. Acesso em: 17 set. 2024.

PAULI, J.; GUADAGNIN, A.; RUFFATTO, J. Valores relativos ao trabalho e perspectiva de futuro para a geração Z. **Revista de Ciências da Administração**, v. 22, n. 57, 2021. DOI: <10.5007/2175-8077.2020.e77243>. Acesso em: 20 abr. 2025.

PEREIRA, A. S.; SHITSUKA, D. M.; PARREIRA, F. J.; SHITSUKA R. **Metodologia da**

**pesquisa científica**. 1. ed. Santa Maria: UFSM, Núcleo de Tecnologia Educacional, 2018. ISBN 9788583412045.

PEREIRA, A. S.; SHITSUKA, D. M.; PARREIRA, F. J.; SHITSUKA, R. **Metodologia da pesquisa científica**. Santa Maria, RS: UFSM, Núcleo de Tecnologia Educacional, 2018. 1 e-book. ISBN 978-85-8341-204-5 Acesso em: 18 abr. 2025.

PERIDES, M. P. N.; BASTOS C.; DUTRA, J. S.; CASADO, T. Cultura organizacional e gestão por competências: caso Gerdau. **Revista Administração FACES**, 2020. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/7463>. Acesso em: 19 set. 2024.

PEREZ, F. C. Cultura organizacional e planejamento estratégico: desvendando seus vínculos. **Revista Linceu – On-line**, 2022. Disponível em: [https://liceu.fecap.br/LICEU\\_ON-LINE/article/view/1916](https://liceu.fecap.br/LICEU_ON-LINE/article/view/1916). Acesso em: 19 set. 2024.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson Education, 2020.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, 1984. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu>. Acesso em: 19 set. 2024.

SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. **Cultura organizacional e liderança**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559773626.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SILVA, A. M. da. **Metodologia da pesquisa**. 2. ed. rev. Fortaleza: EdUECE, 2015.

SILVA, J.; PEREIRA, M. A geração Z e a cultura organizacional: desafios e perspectivas. **GV Executivo**, v. 20, n. 3, p. 45–58, jul./set. 2020. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/91261/87301>. Acesso em: 22 abr. 2025.

SILVA, J. R. da; SANTOS, E. C. dos. O perfil de alunos do curso de administração: um estudo com base nas gerações X, Y e Z. **Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 11, n. 2, p. 198–216, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2018v11n2p198/36898>. Acesso em: 19 maio 2025.

SPADA, R.; RUFFATTO, J. A geração Z e seus valores relativos ao trabalho – diferentes perspectivas dentro da mesma geração. In: **Encontro Nacional de Pesquisa em Administração – Enepa**. 2023. Acesso em: 20 de abr. 2025.

STRAUSS, W.; HOWE, N. **Generations: the history of America's future, 1584 to 2069**. 1. ed. New York: William Morrow and Company, 1991.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZOMER, L. B; SANTOS, A. R; COSTA, K.C.O. Perfil de alunos do curso de Administração: um estudo com base nas gerações X, Y e Z. **Gestão Universitária da América Latina – GUAL**, Florianópolis, 2018. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n2p198>. Acesso em: 10 maio de 2025.

## **APÊNDICE A - Instrumento de coleta de dados: entrevistas semiestruturadas com a geração Z**

### **Adaptação ao Ambiente Organizacional**

- Como foi sua experiência ao ingressar na empresa?
- Que aspectos chamaram sua atenção no ambiente de trabalho?

### **Percepção da Cultura Organizacional**

- Como você descreveria o ambiente de trabalho na empresa?
- Existem valores, práticas ou características da empresa que você percebe no dia a dia?

### **Expectativas Profissionais e a Vivência na Empresa**

- Antes de ingressar na empresa, como você imaginava que seria o ambiente de trabalho?
- No seu dia a dia, como percebe a relação entre suas expectativas profissionais e sua experiência na empresa?

### **Relação entre Expectativas e Cultura Organizacional**

- De que forma sua vivência na empresa influencia sua visão sobre cultura organizacional?
- Você percebe mudanças ou adaptações na empresa ao longo do tempo? Se sim, quais?

### **Comunicação e Participação**

- Como você percebe a comunicação dentro da empresa?
- Você sente que há oportunidades para os colaboradores expressarem suas opiniões e contribuir com sugestões?

### **Desenvolvimento Profissional**

- Como você enxerga as oportunidades de crescimento dentro da empresa?
- Existem práticas ou iniciativas que você considera importantes para o seu desenvolvimento profissional?

### **Desafios e Transformações Culturais**

- Existem aspectos da cultura organizacional que você considera desafiadores?
- Desde que ingressou na empresa, percebeu mudanças culturais? Se sim, quais foram essas mudanças?

## **APÊNDICE B - Instrumentos de coleta de dados : entrevistas semiestruturadas com Gestor**

### **Perfil do Diretor Executivo e Contexto Organizacional**

- Qual é o seu cargo na empresa?
- Há quanto tempo você atua na empresa?
- Quantos profissionais da Geração Z há em sua equipe atualmente?

### **Cultura Organizacional e Impacto na geração Z**

- Como você descreveria a cultura organizacional da empresa?
- Quais valores e práticas da empresa mais impactam os profissionais da geração Z?
- Como você percebe a adaptação da Geração Z ao ambiente organizacional?
- A empresa adotou alguma estratégia específica para facilitar essa adaptação? Se sim, quais?

### **Estilo de Liderança e Desenvolvimento Profissional**

- Você percebe que a geração Z demanda um estilo de liderança diferente das gerações anteriores? Por quê?
- Quais desafios você enfrenta ao gerir profissionais dessa geração?

### **Expectativas e Desenvolvimento Profissional**

- Como você percebe as expectativas da geração Z em relação ao desenvolvimento profissional?
- A empresa adota estratégias para reter talentos da geração Z? Se sim, quais elas têm sido eficazes?

### **Influência da Geração Z na Cultura Organizacional**

- A presença da geração Z tem influenciado mudanças na cultura organizacional? Se sim, quais?
- Que iniciativas poderiam ser implementadas para melhorar a integração dessa geração à cultura da empresa?

### **Feedback e Comunicação Interna**

- Como funciona o processo de feedback na empresa? A geração Z se engaja nesse processo?
- Existem espaços estruturados para que os colaboradores dessa geração possam

expressar opiniões e sugerir melhorias?

## **APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

### **Comitê de Ética em Pesquisa - CEP/UFFS TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

#### *INFLUÊNCIA DAS EXPECTATIVAS PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO Z NA EVOLUÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDO EM UMA EMPRESA DE ASSESSORIA DE VENDAS*

Prezado participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa *Influência das Expectativas Profissionais da Geração Z na Evolução da Cultura Organizacional: Estudo em uma Empresa de Assessoria de Vendas*.

Desenvolvida por Lauren Gabriela Staub Freitas, discente de graduação em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Campus de Chapecó, sob orientação do Professor(a) Tatiane Silva Tavares Maia.

O objetivo central do estudo é: analisar a influência das expectativas profissionais da geração Z na evolução da cultura organizacional em uma empresa de assessoria de vendas.

O convite à sua participação se deve ao seu papel como profissional da geração Z ou como gestor(a) que atua diretamente com esse grupo na empresa de assessoria de vendas. Sua experiência e conhecimento sobre as expectativas profissionais, desafios e estratégias organizacionais são fundamentais para este estudo. A sua contribuição permitirá uma análise mais aprofundada sobre como as expectativas da geração Z influenciam a evolução da cultura organizacional, auxiliando na construção de um panorama mais preciso sobre as transformações e adaptações no ambiente corporativo.

Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação e sem nenhuma forma de penalização. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desista da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa. Você não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo sua participação voluntária. Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa e o material armazenado em local seguro.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

A sua participação consistirá em responder um questionário, por meio de uma entrevista semiestruturada, que aborda questões sobre as expectativas profissionais da geração Z e a evolução da cultura organizacional na empresa. O tempo de duração da entrevista é de aproximadamente 30 (trinta) minutos. A entrevista será gravada somente para a transcrição das informações e logo após as gravações serão apagadas.

Assinale a seguir conforme sua autorização:

Autorizo gravação       Não autorizo gravação

As entrevistas serão transcritas e armazenadas, em arquivos digitais, mas somente terão acesso às mesmas a pesquisadora e sua orientadora. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, físico ou digital, por um período de cinco anos.

O benefício relacionado com a sua colaboração nesta pesquisa é a possibilidade de refletir sobre sua trajetória profissional, suas expectativas de carreira e suas vivências no ambiente de trabalho. Isso pode contribuir para o fortalecimento da sua identidade profissional. Além disso, os resultados da pesquisa poderão ser úteis para a empresa desenvolver estratégias de gestão de pessoas mais alinhadas às expectativas da Geração Z. Indiretamente, a pesquisa também trará contribuições para a literatura acadêmica nas áreas de cultura organizacional e gestão de pessoas.

A participação na pesquisa poderá causar riscos mínimos, especialmente relacionados ao desconforto emocional durante a entrevista, ao tratar de temas como frustrações profissionais, conflitos ou dificuldades de adaptação. Também existe o risco de exposição de informações sensíveis sobre você ou sobre a empresa. Para minimizar esses riscos, os dados serão totalmente anonimizados e o nome da empresa será fictício. As entrevistas serão gravadas apenas para transcrição, com seu consentimento, e armazenadas com segurança. Você poderá interromper sua participação a qualquer momento, sem justificativa. Se algum risco se concretizar, a pesquisadora tomará medidas imediatas para contê-lo e, se necessário, comunicará à instituição envolvida, mantendo sempre o sigilo e a proteção dos participantes. Esses riscos estão de acordo com o uso de entrevistas semiestruturadas como procedimento metodológico.

Os resultados serão divulgados em eventos e/ou publicações científicas mantendo sigilo dos dados pessoais.

Caso concorde em participar, uma via deste termo ficará em seu poder e a outra será entregue ao pesquisador. Não receberá cópia deste termo, mas apenas uma via. Desde já agradecemos sua participação!

CAAE: 88988125.6.0000.5564

Número do Parecer de aprovação no CEP/UFS: 7.693.209

Data de Aprovação: 07 de julho de 2025

Chapecó, de Julho de 2025.

---

Assinatura do Pesquisador Responsável  
Lauren Gabriela Staub Freitas

Contato profissional com o(a) pesquisador(a) responsável: Professora Dra Tatiane Silva Tavares Maia

Tel: (49) 998406001

E-mail: [tatiane.maia@uffs.edu.br](mailto:tatiane.maia@uffs.edu.br)

Endereço para correspondência: Universidade Federal da Fronteira Sul/UFS, Rodovia SC

484 Km 02, Fronteira Sul, CEP 89815-899 - Chapecó - Santa Catarina – Brasil

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS:

Telefone: (49) 2049-3745

E-mail: cep.uffs@uffs.edu.br

Endereço para correspondência: Universidade Federal da Fronteira Sul/UFFS - Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS, Rodovia SC 484 Km 02, Fronteira Sul, CEP 89815-899 Chapecó - Santa Catarina – Brasil)

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Nome completo do (a) participante: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE D - Roteiro de observação não participante

### **Local:**

Ambiente organizacional da empresa ficticiamente denominada “Grupo AT”, situada em Chapecó (SC).

### **Objetivo da observação:**

Observar, de forma sistemática e não participativa, as interações cotidianas entre os profissionais da geração Z e gestores, visando identificar comportamentos, práticas e elementos culturais relacionados às expectativas profissionais e às dinâmicas da cultura organizacional.

### **Foco da observação:**

- Interações informais e formais entre os profissionais da geração Z e os gestores.
- Práticas organizacionais que evidenciam aspectos da cultura organizacional (comunicação, tomada de decisão, liderança).
- Evidências de adequação ou tensão entre práticas culturais e expectativas da geração Z.

### **Instrumento de registro:**

Diário de campo reflexivo, no qual serão anotadas descrições detalhadas das situações observadas, comportamentos, falas e outros elementos relevantes, sempre preservando o anonimato dos sujeitos e da empresa.