



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

FRANCISCO MARINHO DO NASCIMENTO NETO

**A INFLUÊNCIA DO IMEDIATISMO DA GERAÇÃO Z NAS
ESTRATÉGIAS DE REMUNERAÇÃO E RECOMPENSAS:
IMPLICAÇÕES PARA RETENÇÃO DE TALENTOS**

**João Pessoa
2025**

FRANCISCO MARINHO DO NASCIMENTO NETO

**A INFLUÊNCIA DO IMEDIATISMO DA GERAÇÃO Z NAS ESTRATÉGIAS DE
REMUNERAÇÃO E RECOMPENSAS: IMPLICAÇÕES PARA RETENÇÃO DE
TALENTOS**



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador(a): Prof^a Dr^a. Karoline Fernandes Siqueira Campos

**JOÃO PESSOA
2025**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha –IFPB, *Campus* João Pessoa

N244i Nascimento Neto, Francisco Marinho do.

A influência do imediatismo da geração Z nas estratégias de remuneração e recompensas: implicações para retenção de talentos / Francisco Marinho do Nascimento Neto. – 2026.

53 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.

Orientadora: Prof^a Dr^a Karoline Fernandes Siqueira Campos.

1. Retenção de talentos. 2. Gestão de pessoas. 3. Geração Z.
I. Título.

CDU 005.952

Bibliotecário responsável Thiago de Lima Silva – CRB15/524



INSTITUTO FEDERAL
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA

COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - CAMPUS JOÃO PESSOA

AVALIAÇÃO 73/2026 - CCSBA/UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 11 de junho de 2026.

FOLHA DE APROVAÇÃO

FRANCISCO MARINHO DO NASCIMENTO NETO

Matrícula 20221460086

A INFLUÊNCIA DO IMEDIATISMO DA GERAÇÃO Z NAS ESTRATÉGIAS DE REMUNERAÇÃO E RECOMPENSAS: IMPLICAÇÕES PARA RETENÇÃO DE TALENTOS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **08/junho/2026**, às **16:00** no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 11 de junho de 2026.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Karoline Fernandes Siqueira Campos (IFPB)

Orientador(a)

Vinicius Batista Campos (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Alice Ines Guimaraes (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Karoline Fernandes Siqueira Campos**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 11/06/2026 19:19:41.
- **Vinicius Batista Campos**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 11/06/2026 19:22:11.
- **Alice Ines Guimaraes Araujo**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 12/06/2026 09:07:12.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 11/06/2026. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 891424
Verificador: dfae61bdfb
Código de Autenticação:



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

*Aos meus pais,
Flávio Henrique e Paula Regina,
pilares da minha vida
e a minha tia Cleia Marinho (in memoriam).*

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Flávio Henrique e Paula Regina, que nunca mediram esforços para investir na minha educação e sempre me apoiaram na busca pelos meus sonhos, mesmo na distância.

A toda a minha família que, de alguma forma, apoiou a minha jornada até aqui, em especial às minhas tias Patrícia, Gorete, Amara Célia (Sam) e Inês Helena (Lena), ao meu tio Edson e ao meu tio de consideração Thomas. Sem o suporte de vocês, eu não estaria escrevendo estas linhas hoje.

À minha irmã caçula, Maria Helena, que me motiva a buscar sempre uma melhor qualidade de vida para estar perto de casa; e à minha irmã mais velha, Samira, por estar ao meu lado ao longo destes últimos quatro anos.

Por fim, agradeço a minha orientadora Karoline que me apoiou de diversas formas durante o curso e aos amigos que a faculdade me deu e que levarei para o resto da vida: Antônio, Felipe, Gabrielle, Raissa e Vinicius. Vocês tornaram a jornada destes quatro anos muito mais leve e inesquecível.

"Se estiver se sentindo desmotivado, ou sentindo que não é bom o suficiente, incendeie o seu coração. Enxugue as lágrimas e siga em frente."

Kyojuro Rengoku

RESUMO

A Geração Z ingressa no mercado de trabalho com expectativas distintas das gerações predecessoras, marcadas pelo imediatismo e pela busca por reconhecimento rápido e frequente. Diante desse cenário, este trabalho teve como objetivo analisar como o imediatismo da Geração Z influencia suas expectativas em relação aos modelos de remuneração e recompensas, identificando elementos que contribuem para a retenção desses profissionais no mercado brasileiro. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, de abordagem mista, descritiva e bibliográfica, utilizando o método dedutivo. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário misto, aplicado pela plataforma Google Forms a uma amostra não probabilística por conveniência e bola de neve, composta por 81 respondentes válidos. Os dados foram tratados por estatística descritiva, com o auxílio do Microsoft Excel e da linguagem Python, e as questões abertas foram submetidas à análise de conteúdo. Os principais resultados confirmaram a presença do comportamento imediatista, com destaque para a expectativa por crescimento rápido, a preferência por feedback frequente e a rejeição aos modelos baseados em ciclos anuais, como o bônus pago apenas no fim do ano. Verificou-se ainda que, embora o salário permaneça importante, ele não é o fator mais decisivo para a permanência, sendo superado pela qualidade da liderança, pela cultura organizacional e pelas oportunidades de crescimento. Conclui-se que a retenção da Geração Z depende menos do salário isolado e mais de um conjunto equilibrado de recompensas, alinhado ao conceito de Recompensas Totais, que combine reconhecimento frequente, liderança de qualidade e perspectivas de desenvolvimento. O estudo contribui para a reflexão sobre as práticas de gestão de pessoas e para a adequação das estratégias de remuneração ao perfil dessa geração.

Palavras-chave: Geração Z. Gestão de Pessoas. Recompensas Totais. Retenção de Talentos. Imediatismo.

ABSTRACT

Generation Z enters the labor market with expectations distinct from those of preceding generations, characterized by a desire for immediacy and a quest for rapid, frequent recognition. Against this backdrop, this study aimed to analyze how Generation Z's desire for immediacy influences their expectations regarding compensation and reward models, identifying elements that contribute to retaining these professionals in the Brazilian market. The research is classified as applied, descriptive, and bibliographic, employing a mixed-methods approach and the deductive method. Data collection was conducted via a mixed-format questionnaire administered through Google Forms to a non-probabilistic sample (selected through convenience and snowball sampling) comprising 81 valid respondents. Data were processed using descriptive statistics with the aid of Microsoft Excel and Python, while open-ended questions underwent content analysis. Key results confirmed the presence of "immediacy-oriented" behavior, highlighting expectations for rapid career progression, a preference for frequent feedback, and a rejection of models based on annual cycles—such as year-end bonuses. It was also found that, while salary remains important, it is not the most decisive factor for retention; it is surpassed by the quality of leadership, organizational culture, and growth opportunities. The study concludes that retaining Generation Z depends less on salary in isolation and more on a balanced set of rewards—aligned with the "Total Rewards" concept—that combines frequent recognition, quality leadership, and development prospects. This research contributes to the discourse on people management practices and the alignment of compensation strategies with the profile of this generation.

Keywords: Generation Z. People Management. Total Rewards. Talent Retention. Immediacy.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Distribuição dos respondentes por gênero.....	36
GRÁFICO 2: Nível de escolaridade dos respondentes.....	36
GRÁFICO 3: Tempo de permanência na empresa atual.....	37
GRÁFICO 4: Número de empregos formais já ocupados.....	37
GRÁFICO 5: Médias das afirmações sobre comportamento e imediatismo.....	39
GRÁFICO 6: Médias das afirmações sobre remuneração tradicional.....	40
GRÁFICO 7: Ranking dos componentes de Recompensas Totais.....	41
GRÁFICO 8: Formas ideais de reconhecimento citadas (Questão 33).....	43
GRÁFICO 9: Motivos para sair mesmo com bom salário (Questão 34).....	43

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Comportamento e expectativas no ambiente profissional (n=81).....	37
TABELA 2: Percepção sobre os modelos tradicionais de remuneração (n=81).....	39
TABELA 3: Importância dos componentes de Recompensas Totais (n=81).....	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES:	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFET-PB:	Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba
IFPB:	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
MEC:	Ministério da Educação
PNAES:	Programa Nacional de Assistência Estudantil

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	14
1.1.1 <i>Objetivo Geral</i>	14
1.1.2 <i>Objetivos Específicos</i>	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 GERAÇÃO Z E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	15
2.2 CULTURA DIGITAL E IMEDIATISMO	18
2.3 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA E RECOMPENSAS TOTAIS	20
2.4 ENGAJAMENTO, MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO	22
2.5 MICRO-INCENTIVOS E CICLOS ÁGEIS DE RECOMPENSA	24
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	26
4 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	31
4.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DA AMOSTRA	31
4.2 COMPORTAMENTO E EXPECTATIVAS NO AMBIENTE PROFISSIONAL	34
4.3 PERCEPÇÃO SOBRE OS MODELOS TRADICIONAIS DE REMUNERAÇÃO	35
4.4 IMPORTÂNCIA DOS COMPONENTES DE RECOMPENSAS TOTAIS	37
4.5 ANÁLISE DAS QUESTÕES ABERTAS	39
4.6 SÍNTESE DOS RESULTADOS E VERIFICAÇÃO DA HIPÓTESE	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS	47
APÊNDICES	50

1 INTRODUÇÃO

As transformações sociais, tecnológicas e econômicas das últimas décadas alteraram profundamente a forma como as organizações se relacionam com seus colaboradores. A ascensão da economia digital, a popularização da internet e a transformação das relações de consumo redesenharam as expectativas dos trabalhadores em relação à carreira, ao ambiente corporativo e, sobretudo, às formas de reconhecimento pelo trabalho realizado. Nesse cenário, surge a Geração Z, formada por indivíduos nascidos entre meados dos anos 1990 e o início dos anos 2010, que ingressa no mercado de trabalho trazendo consigo um conjunto de valores e comportamentos significativamente distintos daqueles das gerações predecessoras (Silva, 2024; Costa et al., 2025).

A Geração Z representa cerca de 26% da população mundial e soma aproximadamente 30 milhões de pessoas no Brasil (Martins, 2024). Estima-se que, até 2025, essa geração corresponderá a 20,7% da força de trabalho global, podendo atingir 33,4% em 2030 (Lettink, 2019 apud Pedro, 2025). No mercado brasileiro, sua presença já é expressiva: dados do Great Place to Work referentes a 2024 indicam que 51% dos respondentes nas pesquisas das melhores empresas para trabalhar pertencem a essa geração (Costa et al., 2025). Em paralelo, dados do IBGE mostram que, no primeiro trimestre de 2025, a taxa de desemprego entre jovens de 18 a 24 anos atingiu 14,9%, mais que o dobro da média nacional, evidenciando os desafios de inserção e permanência desse grupo no mercado formal (Anjos et al., 2025).

Caracterizados como nativos digitais, esses jovens cresceram em um ambiente hiperconectado, no qual respostas, decisões e recompensas ocorrem em tempo real. Essa imersão moldou um comportamento marcado pelo imediatismo, pela demanda por *feedback* contínuo, pela rejeição à hierarquia rígida e pela busca constante por propósito, autonomia e flexibilidade no trabalho (Augusto; Donadon; Cammarosano, 2021; Moraes, 2025; Samuanji, 2024). Quando essas expectativas não são correspondidas, a consequência mais imediata é o desengajamento, que se traduz em altos índices de rotatividade: no Brasil, cerca de 41% dos trabalhadores entre 18 e 24 anos trocaram de emprego em menos de 12 meses ao longo de 2023, e a permanência média no primeiro vínculo profissional raramente ultrapassa nove meses (Anjos et al., 2025).

Diante dessa realidade, os modelos tradicionais de remuneração, estruturados em ciclos anuais, progressões baseadas em tempo de casa e avaliações estáticas de desempenho, mostram-se cada vez menos eficazes para atrair, engajar e reter os profissionais dessa geração (Silva; Guedes Júnior, 2022). Surge, assim, a necessidade de repensar as estratégias de remuneração e recompensas a partir de uma perspectiva mais ampla, integrada e alinhada ao ritmo da Geração Z, o que torna o estudo desse tema relevante tanto do ponto de vista acadêmico quanto da prática organizacional.

A escolha deste tema partiu da vivência no setor de remuneração de uma empresa nacional. Foi durante o período de estágio que surgiu o primeiro contato com o universo corporativo, em especial com as discussões sobre gestão de pessoas. Mentorias conduzidas pela Vice-Presidência de Gente, Gestão e Sustentabilidade abordavam frequentemente as competências, os paradigmas e os estereótipos associados à Geração Z, o que motivou o interesse em estudar como remunerar essa geração de forma eficaz.

Sob a ótica da formação do futuro Administrador, esta pesquisa contribui para o aprofundamento técnico em um campo em plena transformação, exigindo dos profissionais de Administração uma compreensão crítica das novas dinâmicas de gestão de pessoas. Compreender como o imediatismo da Geração Z impacta os modelos de remuneração permite ao Administrador desenvolver competências para propor soluções estratégicas, dialogar com lideranças e tomar decisões fundamentadas no contexto da gestão de talentos.

Para a área da Administração, especialmente para os estudos em Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional, a pesquisa se justifica pela necessidade de se atualizar a base teórica diante das novas expectativas dos trabalhadores. Dias, Santos e Souza (2023) destacam a baixa produção acadêmica brasileira sobre o tema, ressaltando a urgência de mais investigações. Costa et al. (2025) reforçam essa lacuna ao recomendar pesquisas que aprofundem o estudo da Proposta de Valor ao Empregado percebida por essa geração. Adicionalmente, durante a revisão bibliográfica deste trabalho, observou-se que a maior parte dos estudos sobre Geração Z trata da motivação e da retenção de forma geral, sem aprofundar como os modelos específicos de remuneração precisam ser repensados para atender a esse perfil geracional. Esta pesquisa busca contribuir para o preenchimento dessa lacuna no contexto brasileiro.

No âmbito social, o tema ganha relevância na medida em que o desengajamento e a alta rotatividade dos jovens profissionais geram impactos financeiros e sociais significativos. Pedro (2025) aponta que o *turnover* acarreta às organizações custos diretos, com recrutamento, seleção e treinamento, além de custos indiretos, como a redução da motivação dos colaboradores que permanecem. Anjos et al. (2025) reforçam que essa rotatividade compromete o engajamento das equipes e gera sobrecarga, afetando a qualidade das entregas. Compreender como sustentar a permanência e o engajamento dessa geração contribui, portanto, para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e alinhados às transformações do mundo contemporâneo.

Diante do exposto, esta pesquisa busca responder à seguinte questão: como o imediatismo da Geração Z impacta a eficácia dos modelos tradicionais de remuneração e quais estratégias de recompensas se mostram mais eficazes para a retenção desses profissionais?

Como hipótese inicial, considera-se que a valorização de recompensas de curto prazo pela Geração Z reduz a efetividade de modelos tradicionais de remuneração baseados em incentivos de longo prazo, exigindo das organizações a adoção de estratégias mais imediatas e frequentes de recompensa, organizadas em ciclos ágeis e integradas ao conceito de Recompensas Totais.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar como o imediatismo da Geração Z influencia suas expectativas em relação aos modelos de remuneração e recompensas, identificando elementos que contribuem para a retenção desses profissionais no mercado brasileiro.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o perfil da Geração Z e identificar como o comportamento imediatista, moldado pela cultura digital, se manifesta no ambiente profissional.
- Discutir as limitações dos modelos tradicionais de remuneração frente às expectativas da Geração Z, com base na revisão da literatura.

- Investigar, por meio de pesquisa de campo, quais elementos de remuneração e recompensas são percebidos como mais relevantes pelos profissionais da Geração Z para sua permanência nas organizações.
- Apresentar recomendações práticas para que as organizações brasileiras alinhem suas estratégias de Recompensas Totais ao perfil dessa geração.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GERAÇÃO Z E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O conceito de geração refere-se a grupos de indivíduos que compartilham um mesmo período histórico, tendo seus valores e comportamentos moldados pelos acontecimentos sociais, tecnológicos e culturais da época em que vivem. Para

Mannheim (1993 apud Morais, 2025), o intervalo entre uma geração e outra encurtou de aproximadamente 25 para 10 anos, refletindo a aceleração das transformações sociais contemporâneas. Atualmente, coexistem no mercado de trabalho quatro gerações: os Baby Boomers, com perfil conservador e leal à empresa; a Geração X, que valoriza estabilidade e equilíbrio; a Geração Y ou Millennials, mais questionadora e inovadora; e, mais recentemente, a Geração Z, foco desta pesquisa (Dias; Santos; Souza, 2023).

A Geração Z é formada por indivíduos nascidos entre meados dos anos 1990 e o início dos anos 2010, embora a literatura não apresente consenso exato sobre essas datas (Silva, 2024; Costa et al., 2025). No Brasil, segundo pesquisa da consultoria Fung Global Retail & Technology citada por Martins (2024), essa geração soma cerca de 30 milhões de pessoas, demonstrando seu peso econômico e social. O nome da geração tem origem no verbo “zapear”, que expressa a capacidade desses jovens de transitar entre múltiplos estímulos de forma simultânea e veloz (Kämpf, 2011).

Esses jovens são frequentemente chamados de nativos digitais, expressão criada por Prensky (2001) para descrever indivíduos nascidos em um mundo dominado pelas tecnologias digitais, em contraste com as gerações predecessoras, classificadas como imigrantes digitais. Kämpf (2011) apresenta contrapontos importantes: pesquisadores como Mônica Fantin e Edoardo Boncinelli argumentam que não se pode atribuir à tecnologia, isoladamente, mudanças cognitivas estruturais, uma vez que o cérebro humano permanece o mesmo há 120 mil anos. O que muda, segundo a autora, são os estilos de atenção e de aprendizagem, e não a capacidade cognitiva em si.

Entre as principais características atribuídas à Geração Z destacam-se o comportamento multitarefa, a busca por autonomia, a valorização da flexibilidade, o pragmatismo orientado a resultados e a necessidade de *feedback* frequente sobre o desempenho (Silva, 2024; Morais, 2025; Samuanji, 2024). Pesquisas das consultorias McKinsey e Box1824 realizadas no Brasil, citadas por Silva (2024), descrevem esses jovens como comunicativos, inclusivos e portadores de uma identidade fluida, avessa a rótulos. Para essa geração, a tecnologia não é uma ferramenta, mas uma extensão natural da vida cotidiana (Anjos et al., 2025).

A entrada da Geração Z no mercado de trabalho brasileiro impôs transformações relevantes às práticas de gestão de pessoas. Dados do Great Place to Work de 2024 apresentados por Costa et al. (2025) mostram que essa geração já representa 51%

dos respondentes nas pesquisas das melhores empresas para trabalhar no Brasil. Em paralelo, dados do IBGE referentes ao primeiro trimestre de 2025 indicam que a taxa de desemprego entre jovens de 18 a 24 anos atingiu 14,9% no país (Anjos et al., 2025).

Uma das marcas mais expressivas dessa geração é o elevado índice de rotatividade. Anjos et al. (2025) apontam que os jovens entre 18 e 24 anos permanecem, em média, apenas nove meses em cada emprego, e que cerca de 41% trocaram de ocupação em menos de 12 meses no ano de 2023. Pedro (2025) acrescenta que quatro em cada dez jovens da Geração Z pretendem pedir demissão em até dois anos, sendo que 35% estão dispostos a sair mesmo sem outra oportunidade garantida. Esses dados indicam que o vínculo dessa geração com as organizações depende de fatores que vão além da remuneração.

Os principais motivos que levam à saída voluntária desses profissionais incluem, em ordem de recorrência na literatura, a falta de progressão na carreira, a insatisfação com o salário, o clima organizacional ruim, a ausência de reconhecimento e *feedback*, o desalinhamento com os valores da empresa e a monotonia nas tarefas (Pedro, 2025; Anjos et al., 2025; Moraes, 2025; Samuanji, 2024). Em relação à liderança, Moraes (2025) e Pedro (2025) destacam que esses jovens preferem líderes participativos e descentralizados, sendo a liderança transformacional o estilo apontado como mais eficaz para gerar a confiança que essa geração demanda.

A convivência entre diferentes gerações nas organizações é descrita como um cenário marcado tanto por conflitos quanto por oportunidades. Dias, Santos e Souza (2023) reconhecem que muitas empresas ainda não estão totalmente preparadas para lidar com esse novo perfil, já que cargos de liderança ainda são, em sua maioria, ocupados por profissionais das gerações predecessoras. Por outro lado, quando bem gerenciada, a diversidade geracional pode se converter em vantagem competitiva, combinando a experiência das gerações mais antigas com a fluência tecnológica e a disposição para inovar da Geração Z (Moraes, 2025; Costa et al., 2025). Para que isso aconteça, as organizações precisam rever suas práticas de gestão de pessoas, especialmente seus modelos de remuneração e recompensas, o que constitui o objeto desta pesquisa.

2.2 CULTURA DIGITAL E IMEDIATISMO

A Geração Z cresceu em um ambiente completamente diferente das gerações predecessoras. Desde cedo, esses jovens tiveram acesso contínuo à internet, às redes sociais e aos dispositivos móveis, o que moldou tanto seus hábitos quanto a forma como percebem o tempo e atribuem valor às coisas. Para Bezerra et al. (2019), a vida dessa geração se organiza em uma “lógica do instante”, composta por sequências de reações rápidas e automatismos tecnológicos, na qual a espera passou a ser vista como algo anormal.

Dados concretos ajudam a dimensionar essa imersão. Samuanji (2024) aponta que 95% dos adolescentes dessa geração têm acesso a smartphones e que 45% estão conectados quase constantemente à internet. Bezerra et al. (2019) complementam que 65% dos jovens com até 25 anos acessam a internet diariamente. Essa conectividade permanente reconfigurou a forma como a Geração Z aprende, se comunica e enxerga o mundo. Tapscott (2009), em sua obra clássica sobre a geração digital, descreve que, para esses jovens, a tecnologia é parte da vida, comparável ao ar que se respira.

Kämpf (2011) descreve como essa imersão em múltiplas mídias simultaneamente desenvolveu na Geração Z um estilo de atenção diferente do das gerações predecessoras: a chamada atenção distribuída e periférica. Esse estilo cognitivo não representa déficit de concentração, mas sim uma forma distinta de processar informações, fragmentada e veloz. No ambiente profissional, isso se traduz em dificuldade para sustentar o foco em tarefas longas e repetitivas e em uma expectativa por dinamismo e variedade constantes.

Essa nova relação com o tempo também transformou a forma como essa geração atribui valor. Silva (2024) descreve que a comunicação desses jovens foi reconfigurada pelo uso de memes, emojis e figurinhas, uma linguagem simbólica e instantânea que reflete a preferência por mensagens diretas e de fácil assimilação. Samuanji (2024) reforça que os valores dessa geração também foram moldados pela conectividade: 73% dos consumidores da Geração Z estão dispostos a pagar mais por produtos sustentáveis, evidenciando que a cultura digital não apenas acelerou o tempo, mas aprofundou o senso de responsabilidade social desses jovens.

O imediatismo da Geração Z não é uma preferência individual. Trata-se de um traço comportamental estruturalmente moldado por uma vida inteira de interações

digitais, em que mensagens são respondidas em segundos, vídeos explicam qualquer assunto em minutos e produtos são entregues no mesmo dia. Augusto, Donadon e Cammarosano (2021) definem esse comportamento como consequência direta da revolução tecnológica e do acesso contínuo à internet, que criou uma cultura orientada pela novidade e pela aceleração constante. Anjos et al. (2025) complementam que, por terem crescido nesse ambiente, esses jovens desenvolveram expectativas elevadas e uma urgência natural por respostas rápidas, o que se reflete diretamente em sua atuação no trabalho.

No dia a dia das organizações, esse imediatismo se manifesta de forma concreta. Anjos et al. (2025) descrevem que esses profissionais buscam resultados rápidos, esperam ascender na carreira em pouco tempo e demonstram baixa tolerância a rotinas repetitivas. Samuanji (2024) aponta que 72% dos profissionais da Geração Z preferem *feedback* em tempo real ou várias vezes por semana, indicando que o modelo tradicional de avaliação anual não atende a essa expectativa. Augusto, Donadon e Cammarosano (2021) destacam ainda que, mesmo quando os processos das empresas já são ágeis, esses jovens mantêm a sensação de que tudo poderia ser mais rápido, o que gera pressão constante sobre as lideranças.

O impacto do imediatismo sobre os modelos tradicionais de remuneração é um dos pontos mais críticos levantados pela literatura. Samuanji (2024) afirma que a Geração Z rejeita as avaliações de desempenho anuais e estáticas, em contraste com gerações predecessoras que ainda aceitam revisões formais ao final do ano. Bônus pagos anualmente, isoladamente, não resolvem o problema: sem reconhecimentos frequentes ao longo do ano, a insatisfação se acumula. Silva e Guedes Júnior (2022) reforçam que os modelos burocráticos de cargos, salários e programas de atração já não atendem às aspirações dessa nova força de trabalho.

As consequências organizacionais desse descompasso são significativas. Pedro (2025) aponta que a ausência de gratificação rápida e progressão visível gera frustração e eleva a intenção de saída. Morais (2025) reforça que a falta de *feedbacks* rápidos conduz ao desengajamento e à queda de desempenho. Augusto, Donadon e Cammarosano (2021) chamam atenção ainda para um efeito menos discutido: a pressão constante por aceleração causa cansaço físico e emocional, afetando a saúde ocupacional. Diante desse cenário, o imediatismo se apresenta como característica estrutural que exige das organizações novas estratégias de remuneração e recompensas, tema aprofundado nos próximos capítulos.

2.3 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA E RECOMPENSAS TOTAIS

A remuneração pode ser entendida como o conjunto de recompensas que o colaborador recebe em troca do seu trabalho, sendo composta pela remuneração fixa, que inclui o salário base e os subsídios regulares, e pela remuneração variável, formada por benefícios, incentivos e elementos atrelados ao desempenho (Rosa, 2012). Para Chiavenato (2022), a remuneração representa um investimento da organização nas pessoas, esperando como retorno o desempenho e o comprometimento; do lado do trabalhador, ela é a contrapartida pelo tempo e pelo esforço dedicados.

Nas estruturas tradicionais, a remuneração é definida com base no cargo e nos requisitos da função, como escolaridade, experiência e posição hierárquica. A progressão ocorre, em grande parte, pelo tempo de casa, os chamados anuênios, sem considerar o desempenho real ou o potencial do trabalhador (Rosa, 2012). Trata-se de um modelo estático, baseado em regras fixas, que trata todos os colaboradores de forma padronizada. Sua principal limitação, como observa o mesmo autor, é não valorizar o comportamento, a motivação e a qualidade do trabalho, o que enfraquece a relação entre esforço e recompensa.

O descompasso entre o modelo tradicional e as expectativas da Geração Z é destacado por diversos autores. Silva e Guedes Júnior (2022) afirmam diretamente que os planejamentos tradicionais de cargos, salários e programas de atração já não atendem às aspirações dessa geração. Anjos et al. (2025) complementam que o comportamento imediatista desses jovens, marcado pela busca por resultados rápidos, choca de frente com um modelo construído sobre progressões lentas e vínculos de longo prazo.

A remuneração variável surge como resposta parcial a essas limitações. Diferente do salário fixo, ela varia conforme o atingimento de metas, a produtividade ou os resultados financeiros, podendo se manifestar em formatos como comissões, bônus por desempenho e Participação nos Lucros e Resultados (Gera; Souza; Araújo, 2025). Apoiando-se na Teoria da Expectativa, os autores explicam que, quando o trabalhador percebe impacto direto do seu esforço sobre a remuneração, ele se dedica mais, gerando um ciclo positivo de engajamento. Ainda assim, quando essa remuneração variável é estruturada em ciclos longos, como bônus anuais, ela não

resolve completamente o problema da Geração Z, que demanda reconhecimento muito mais frequente.

Diante das limitações dos modelos tradicionais, o conceito de Recompensas Totais surge como abordagem mais ampla e estratégica para pensar a relação entre organização e colaborador. Esse modelo reúne diferentes formas de compensação em um único pacote, organizado em três dimensões: as recompensas extrínsecas, que são tangíveis e materiais, como salários e bônus; as recompensas intrínsecas, ligadas à satisfação com o trabalho, como autonomia e senso de realização; e as recompensas sociais, relacionadas aos relacionamentos no ambiente de trabalho (Silvestre, 2024). A principal diferença em relação ao modelo tradicional está na abrangência e na flexibilidade: enquanto este se limita a salário e benefícios padronizados, o modelo de Recompensas Totais busca alinhar os interesses da organização às necessidades individuais (Moitinho, 2011). Chiavenato (2022) reforça essa visão ao defender pacotes flexíveis de benefícios, com opções que permitam ao trabalhador escolher o que faz mais sentido para sua realidade.

Os benefícios estratégicos constituem um dos pilares desse modelo. Albino e Oliveira (2025) os definem como recursos e vantagens concedidos como pagamento indireto, com o objetivo de auxiliar o trabalhador em diferentes áreas da vida e que devem estar alinhados aos interesses dos colaboradores e às metas da organização. Os autores identificam diferentes categorias: benefícios legais, como férias e previdência; monetários, como gratificações; não monetários, como assistência médica e odontológica; assistenciais e recreativos, como creches e clubes; e planos supletivos. Os planos de benefícios flexíveis ganham destaque por permitirem que o trabalhador escolha as opções que melhor se encaixam ao seu estilo de vida (Rosa, 2012).

Para a Geração Z, os benefícios estratégicos deixam de ser um diferencial e passam a ser fator decisivo na escolha e na permanência em uma empresa. Albino e Oliveira (2025) destacam que os benefícios mais eficazes para reter esses jovens são os que promovem equilíbrio entre vida pessoal e profissional, como modelos de trabalho flexíveis, *home office*, auxílio-creche e suporte à saúde mental. Samuanji (2024) reforça que as recompensas não financeiras, como reconhecimento imediato, autonomia e oportunidades de aprendizado, podem ser tão ou mais eficazes do que incentivos monetários. Morais (2025) acrescenta que essas oportunidades de

desenvolvimento e flexibilidade são, em muitos casos, priorizadas em relação a salários mais altos.

Outro conceito relevante para esta pesquisa é o da remuneração por habilidades, apresentado por Chiavenato (2022). Diferente do modelo tradicional, que remunera o cargo, essa abordagem desloca o foco para o indivíduo, recompensando o trabalhador pelo seu desenvolvimento, pelos conhecimentos adquiridos e pela capacidade de desempenhar múltiplas funções. Essa lógica conversa diretamente com o perfil da Geração Z, que valoriza o crescimento contínuo e a multitarefa. Em conjunto, os conceitos apresentados neste capítulo evidenciam que a remuneração estratégica vai muito além do salário, envolvendo um conjunto integrado de recompensas que precisam estar alinhadas ao perfil de quem se quer reter.

2.4 ENGAJAMENTO, MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO

A motivação no trabalho é um dos temas mais estudados na área de gestão de pessoas. Vergara (2012 apud Sousa, 2024) a define como força ou energia que impulsiona o indivíduo à ação, surgindo, muitas vezes, de fontes internas. No contexto organizacional, Robbins (2005 apud Sousa, 2024) descreve a motivação como o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de um trabalhador para alcançar uma meta.

Três teorias clássicas estruturam a compreensão da motivação no trabalho. A Hierarquia das Necessidades, de Maslow, explica que as pessoas buscam satisfazer necessidades em ordem crescente, das fisiológicas e de segurança até a autoestima e a autorrealização (Maslow, 1954 apud Albino; Oliveira, 2025). A Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg, divide os elementos do ambiente em duas categorias: os fatores higiênicos, como salário, benefícios e condições físicas, que evitam a insatisfação mas não geram motivação por si; e os fatores motivacionais, ligados ao reconhecimento, à responsabilidade e ao crescimento, que despertam a motivação profunda (Santos, 2016). Já a Teoria da Autodeterminação, de Deci e Ryan, explica que a motivação intrínseca depende da satisfação de três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento (Deci; Ryan, 1985 apud Silvestre, 2024).

A distinção entre motivação intrínseca e extrínseca é central para entender a Geração Z. A motivação extrínseca é impulsionada por elementos externos, como salários e bônus, e tende a ser menos eficaz no longo prazo, segundo Gera, Souza e

Araújo (2025), pois os trabalhadores podem se tornar dependentes de recompensas financeiras. Já a motivação intrínseca, ligada à satisfação pessoal e à autonomia, gera maior inovação e engajamento (Silvestre, 2024).

Quando aplicadas à Geração Z, essas teorias mostram que essa geração se enquadra muito mais na lógica da motivação intrínseca. Anjos et al. (2025) destacam que fatores higiênicos, como salário e segurança, são vistos como condições mínimas, mas não retêm esses jovens. A permanência depende fortemente de fatores motivacionais: autonomia, reconhecimento contínuo, oportunidades de aprendizado, propósito e flexibilidade. Os principais motivadores apontados pela literatura para essa geração incluem flexibilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, *feedback* em tempo real, desenvolvimento acelerado, autonomia para criar e propósito alinhado a causas sociais e ambientais (Silvestre, 2024; Anjos et al., 2025).

Engajamento, motivação e satisfação são conceitos relacionados, mas distintos. Albino e Oliveira (2025) descrevem o engajamento organizacional como o estado em que o colaborador se sente envolvido e motivado dentro da empresa, sendo resultado da motivação e da satisfação alinhadas. Já a satisfação, segundo Samuanji (2024), é um estado emocional positivo decorrente da avaliação do próprio trabalho. Em síntese, a motivação impulsiona a ação, a satisfação reflete o sentimento sobre o trabalho realizado, e o engajamento é a conexão verdadeira do colaborador com a organização.

No campo do desempenho, a literatura destaca que profissionais altamente produtivos costumam apresentar características como comunicação eficaz, capacidade de liderança, empatia, respeito mútuo, competências técnicas sólidas, forte noção de responsabilidade e adaptação a desafios (Santos; Leão; Durão, 2024). Gera, Souza e Araújo (2025) complementam que esse perfil se caracteriza por um comportamento proativo, voltado a se destacar e a superar obstáculos. Embora esses estudos tratem o tema com foco em equipes e desempenho coletivo, suas conclusões ajudam a compreender quais condições favorecem o bom desempenho individual, aspecto relevante quando se discute a retenção de talentos.

Para sustentar o bom desempenho ao longo do tempo, a liderança ocupa papel central. Santos e Cazane (2017) destacam que cabe ao gestor adaptar seu estilo às necessidades da equipe, garantindo direcionamento e desenvolvimento contínuos. Gera, Souza e Araújo (2025) reforçam que a remuneração variável e as metas desafiadoras funcionam como estímulos importantes, mas, sozinhas, não garantem

produtividade: as recompensas financeiras precisam estar combinadas com clima organizacional positivo, boas condições de trabalho e oportunidades reais de desenvolvimento.

No campo da retenção de talentos, Silvestre (2024) define o conceito como o esforço intencional do empregador para manter os profissionais qualificados. Costa et al. (2025) destacam que as práticas mais eficazes combinam *Employer Branding* com uma Proposta de Valor ao Empregado consistente, envolvendo benefícios flexíveis, oportunidades de desenvolvimento, ambiente inclusivo e atenção à saúde mental. Essas estratégias, porém, precisam ser pensadas de forma diferente para cada geração: enquanto Baby Boomers e Geração X valorizam estabilidade e incentivos monetários estruturados (Samuanji, 2024; Silvestre, 2024), as gerações Y e Z priorizam recompensas intrínsecas, como flexibilidade, *feedback* contínuo, propósito e desenvolvimento acelerado, estando inclusive dispostas a abrir mão de salários mais altos em troca dessas condições (Silvestre, 2024). Cabe destacar que, durante a revisão bibliográfica desta pesquisa, observou-se que a maior parte dos estudos sobre a Geração Z aborda a motivação e a retenção de forma geral, sem aprofundar como os modelos específicos de remuneração precisam ser repensados para atender a esse perfil, lacuna que reforça a relevância do recorte aqui proposto.

2.5 MICRO-INCENTIVOS E CICLOS ÁGEIS DE RECOMPENSA

O conceito de micro-incentivo pode ser compreendido como pequenas recompensas, financeiras ou não financeiras, distribuídas com alta frequência ao longo do trabalho, em substituição aos grandes prêmios pagos apenas no fim do ano. Embora a literatura ainda não tenha consolidado esse termo de forma específica, ela descreve com clareza práticas que se encaixam nessa lógica, especialmente quando trata da Geração Z. Para Rosa (2012), o reconhecimento no ambiente de trabalho consiste em distinguir e premiar atuações e comportamentos que contribuem de forma excepcional para os objetivos da empresa, sendo possível recorrer a recompensas tangíveis ou intangíveis.

A grande vantagem dos micro-incentivos está em seu caráter contínuo e acessível. Silvestre (2024) apresenta diversos exemplos de recompensas de baixo custo financeiro e alto impacto motivacional: concessão de uma manhã ou dia de folga após a conclusão de um trabalho difícil, dia de aniversário como folga, flexibilidade de horários e tolerância com ausências inesperadas. Outros exemplos incluem brindes

em datas comemorativas, oferta de suporte psicológico e *vouchers* para despesas ligadas ao teletrabalho. Samuanji (2024) acrescenta que oportunidades de aprendizagem contínua e o envolvimento em novos projetos também funcionam como recompensas estimuladoras de engajamento, sem necessariamente exigir grandes investimentos.

O reconhecimento público merece atenção especial. Samuanji (2024) destaca que celebrações de conquistas e elogios públicos são particularmente eficazes na retenção dos profissionais da Geração Z, pois reafirmam o valor do trabalho desses jovens. Quando o reconhecimento acontece em tempo real e diante dos pares, ele se torna mais poderoso do que um bônus, transformando-se em sinal claro de que o esforço é visto e valorizado. Os dados disponíveis na literatura reforçam essa importância: 72% dos profissionais da Geração Z preferem *feedback* em tempo real e 60% gostam de receber devolutivas várias vezes por semana (Samuanji, 2024). Quando essa expectativa não é correspondida, há queda no desempenho, desmotivação e aumento do *turnover* (Samuanji, 2024; Morais, 2025). Por outro lado, quando os micro-incentivos são bem aplicados, o impacto na produtividade é significativo. Gera, Souza e Araújo (2025) reforçam que o uso equilibrado de incentivos financeiros e reconhecimento não financeiro constante tem o poder de elevar a produtividade e o engajamento, sendo crucial para um bom desempenho organizacional.

Se os micro-incentivos representam a forma das recompensas, os ciclos ágeis representam o ritmo em que elas acontecem. A ideia central é substituir os longos períodos de avaliação anuais ou semestrais por ciclos curtos, nos quais metas, entregas e reconhecimentos se sucedem em janelas de tempo menores. Assim como ocorre com os micro-incentivos, a literatura analisada não utiliza o termo “ciclo ágil” de forma consolidada, mas descreve com clareza práticas que correspondem a essa lógica.

A principal prática descrita é o fracionamento de projetos longos em etapas menores. Morais (2025) explica que essa abordagem permite que os jovens alcancem resultados rápidos e recebam *feedbacks* constantes, ajudando a lidar com a ansiedade por ascensão acelerada. Ao quebrar um projeto grande em pequenas entregas, a organização cria múltiplos pontos de reconhecimento ao longo do caminho, transformando o que seria uma única conquista distante em uma sequência de pequenas vitórias frequentes.

Outra prática importante é a substituição dos controles preventivos rígidos pelos controles diagnósticos. Samuanji (2024) explica que os controles diagnósticos avaliam o desempenho com base nos resultados das entregas, não no cumprimento estrito de procedimentos. Isso permite ao colaborador da Geração Z exercer criatividade e autonomia, recebendo *feedback* logo após a conclusão das tarefas, em vez de ser monitorado passo a passo. Essa forma de avaliação é mais coerente com o perfil da geração, que valoriza a liberdade para encontrar seus próprios caminhos.

A integração entre micro-incentivos e ciclos ágeis encontra pleno desenvolvimento no modelo de Recompensas Totais. Silvestre (2024) reforça que esse modelo combina recompensas extrínsecas, intrínsecas e sociais de forma frequente e bem distribuída no tempo. Um elemento decisivo é a customização: Gera, Souza e Araújo (2025) defendem pacotes que combinem remuneração direta e indireta, permitindo que os colaboradores escolham como alocar seus benefícios. Samuanji (2024) reforça que os modelos mais eficazes são aqueles em que o trabalhador pode selecionar benefícios alinhados aos seus interesses e estilo de vida. Em síntese, esses elementos formam a base de uma estratégia de recompensas em ciclos ágeis: reconhecimentos pequenos e frequentes, entregas fracionadas com *feedbacks* contínuos, controles que avaliam o resultado e pacotes customizáveis. Tomados em conjunto, esses componentes respondem diretamente ao imediatismo da Geração Z e oferecem um caminho concreto para sustentar o engajamento e a retenção desses talentos, hipótese que a pesquisa empírica deste trabalho buscará investigar nos capítulos seguintes.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados para a realização desta pesquisa. São descritos a classificação do estudo, a abordagem utilizada, o universo e a amostra investigada, o instrumento de coleta de dados e a forma como os dados foram tratados e analisados.

Quanto à sua natureza, este estudo classifica-se como uma pesquisa aplicada, pois busca gerar conhecimentos voltados à aplicação prática, contribuindo para a tomada de decisão das organizações sobre estratégias de remuneração e recompensas direcionadas à Geração Z. Segundo Gil (2002), a pesquisa aplicada tem como característica o interesse em resolver problemas concretos presentes na realidade das organizações.

Em relação à abordagem, a pesquisa caracteriza-se como mista. A dimensão quantitativa decorre da aplicação de um questionário estruturado, cujas respostas foram tratadas por meio de estatística descritiva. A dimensão qualitativa origina-se das duas questões abertas presentes no instrumento, que permitiram captar percepções e opiniões dos respondentes, complementando os dados numéricos com maior profundidade interpretativa.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva, pois buscou caracterizar o comportamento da Geração Z no ambiente profissional e identificar quais elementos de remuneração e recompensas são percebidos como mais relevantes para a sua permanência nas organizações. Além disso, o estudo combinou a pesquisa bibliográfica, que fundamentou a construção do referencial teórico a partir de artigos científicos, dissertações e livros, com a pesquisa de campo, voltada à coleta de dados primários junto ao público investigado.

O método de abordagem adotado foi o dedutivo, uma vez que a pesquisa partiu da literatura existente sobre a Geração Z e os modelos de remuneração, formulou uma hipótese teórica e buscou verificar, por meio dos dados coletados em campo, se essa hipótese se confirmava no contexto investigado.

O universo desta pesquisa é composto por profissionais brasileiros pertencentes à Geração Z, considerados, para fins deste estudo, aqueles nascidos entre 1990 e 2010 que estivessem inseridos no mercado de trabalho formal ou que já tivessem tido vínculo empregatício anterior. Cabe esclarecer que, embora boa parte da literatura situe o início da Geração Z em meados da década de 1990, o instrumento de coleta utilizou como marco inicial o ano de 1990. Optou-se por manter esse recorte na análise, reconhecendo-o como uma característica do estudo, especialmente porque diversos autores, como Kämpf (2011) e Anjos et al. (2025), não estabelecem um consenso rígido quanto ao ano exato de início dessa geração.

Considerando que a Geração Z soma cerca de 30 milhões de pessoas no Brasil (Martins, 2024), trata-se de um universo amplo, o que inviabilizou a realização de uma

pesquisa censitária dentro do escopo deste Trabalho de Conclusão de Curso. Diante disso, adotou-se a amostragem do tipo não probabilística por conveniência e por bola de neve. Na amostragem por conveniência, os respondentes foram selecionados a partir da acessibilidade do pesquisador ao público-alvo, sem critérios estatísticos de aleatoriedade. Na técnica bola de neve, os primeiros respondentes foram incentivados a compartilhar o questionário com outras pessoas que também se enquadrassem nos critérios da pesquisa, ampliando o alcance da coleta.

O questionário foi respondido por 96 pessoas. Após a aplicação dos critérios de elegibilidade, foram desconsideradas 15 respostas, sendo 5 de pessoas nascidas antes de 1990, 10 de profissionais autônomos sem vínculo formal e as demais já contempladas nesses cortes. Dessa forma, a amostra final foi composta por 81 respondentes válidos. Cabe reconhecer, como limitação metodológica, que a amostragem não probabilística não permite a generalização estatística dos resultados para o conjunto da Geração Z brasileira. Os achados devem ser interpretados como indícios relevantes sobre as percepções desse grupo. Destaca-se ainda que a amostra concentrou-se majoritariamente em profissionais residentes na Paraíba e atuantes na área de Administração e gestão de pessoas, característica que deve ser considerada na leitura dos resultados.

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi o questionário misto, composto majoritariamente por questões fechadas, com escala Likert de cinco pontos, e por duas questões abertas. A escala Likert permitiu ao respondente indicar seu grau de concordância em relação a cada afirmação, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). O questionário foi elaborado e aplicado por meio da plataforma Google Forms, escolhida pela gratuidade, pela ampla aceitação acadêmica e pela facilidade de distribuição em redes digitais como WhatsApp, Instagram e LinkedIn.

O questionário foi organizado em quatro blocos. O Bloco A reuniu questões sobre o perfil sociodemográfico do respondente, como gênero, escolaridade, estado de residência, área de atuação, tempo de empresa e número de empregos anteriores. O Bloco B foi voltado a avaliar o comportamento e as expectativas do respondente no ambiente profissional, com foco na identificação do comportamento imediatista. O Bloco C reuniu questões sobre a percepção em relação aos modelos tradicionais de remuneração, como ciclos anuais de avaliação, bônus de fim de ano e progressões por tempo de casa. Por fim, o Bloco D buscou identificar quais componentes de

Recompensas Totais possuem maior peso na decisão de permanência do respondente em uma organização, contemplando também as duas questões abertas que permitiram ampliar a compreensão dos dados quantitativos.

Antes da divulgação definitiva, o questionário contou com uma etapa inicial de verificação, que incluiu um termo de consentimento livre e esclarecido e perguntas de filtro, responsáveis por assegurar que apenas respondentes dentro do recorte da pesquisa tivessem suas respostas consideradas. Os respondentes que não atenderam aos critérios de idade ou de vínculo empregatício foram automaticamente direcionados ao encerramento do questionário.

Os dados coletados por meio do questionário foram exportados da plataforma Google Forms para uma planilha eletrônica e tratados com o auxílio do Microsoft Excel e da linguagem de programação Python, por meio das bibliotecas Pandas, para organização e processamento dos dados, e Matplotlib, para a geração dos gráficos. Essas ferramentas são amplamente utilizadas em pesquisas acadêmicas de natureza descritiva.

A análise dos dados quantitativos foi realizada por meio de estatística descritiva, incluindo o cálculo de frequências absolutas e relativas, percentuais e médias. Os resultados foram apresentados em tabelas e gráficos, de modo a facilitar a visualização e a interpretação das informações. Para as questões fechadas em escala Likert, foram calculadas as médias de cada afirmação e os percentuais de concordância e discordância, agrupando-se as respostas conforme a posição na escala.

Para as duas questões abertas, foi aplicada a análise de conteúdo, com o agrupamento das respostas em categorias temáticas recorrentes. Como as respostas eram livres, uma mesma resposta pôde ser enquadrada em mais de uma categoria, o que fez com que o total de menções fosse superior ao número de respondentes. Assim, os resultados obtidos foram confrontados com o referencial teórico apresentado, com o objetivo de verificar em que medida a hipótese inicial se confirmava e quais elementos se mostraram mais relevantes para a retenção dos profissionais da Geração Z no contexto investigado.

Destaca-se, por fim, que foram utilizadas ferramentas de inteligência artificial como apoio em etapas específicas deste trabalho, de forma transparente e sob supervisão constante do pesquisador. A ferramenta Claude (Anthropic, versão Opus 4.8) foi empregada no auxílio à organização e ao processamento dos dados coletados,

na geração dos gráficos por meio de programação em Python e na revisão gramatical e semântica do texto. A ferramenta NotebookLM (Google) foi utilizada como apoio na triagem e na seleção dos artigos científicos que compuseram o referencial teórico, a partir das fontes previamente reunidas pelo pesquisador. Ressalta-se que a coleta dos dados, as decisões metodológicas, a interpretação dos resultados e a redação final foram realizadas e validadas integralmente pelo autor, cabendo às ferramentas um papel exclusivamente auxiliar.

4 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo apresenta a interpretação e a análise dos dados coletados por meio do questionário aplicado aos profissionais da Geração Z. O instrumento foi respondido por 96 pessoas, das quais 81 atenderam aos critérios de elegibilidade definidos para esta pesquisa, ou seja, nascidas entre 1990 e 2010 e com vínculo empregatício formal atual ou anterior. As 15 respostas restantes foram desconsideradas por não se enquadrarem no recorte estabelecido, sendo 5 de pessoas nascidas antes de 1990, 10 de profissionais autônomos sem vínculo formal e as demais já contempladas nesses cortes.

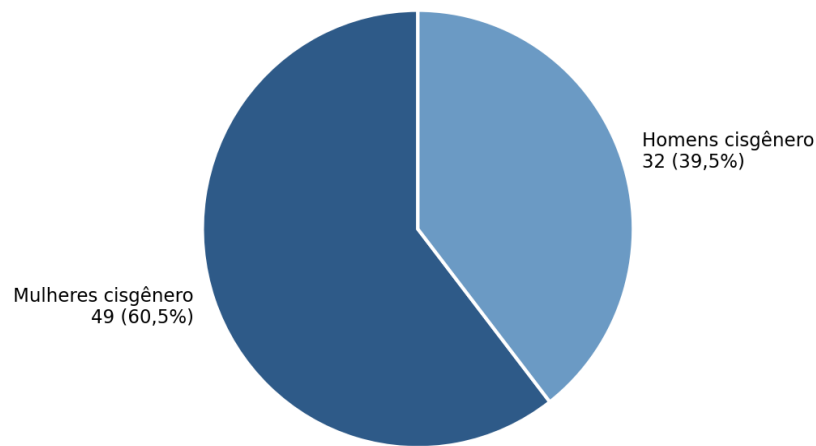
Os dados foram organizados em quatro blocos temáticos, seguindo a estrutura do questionário: perfil sociodemográfico, comportamento e expectativas no ambiente profissional, percepção sobre os modelos tradicionais de remuneração e importância dos componentes de Recompensas Totais. Ao final, são analisadas as respostas às duas questões abertas, que permitiram aprofundar a compreensão sobre as percepções dos respondentes. As questões fechadas utilizaram escala Likert de cinco pontos, e os resultados são apresentados por meio de tabelas e gráficos, acompanhados da respectiva interpretação.

Cabe destacar, conforme já apontado na metodologia, que a amostra é não probabilística, o que não permite a generalização estatística dos resultados para toda a Geração Z brasileira. Os achados aqui descritos representam as percepções do grupo pesquisado, oferecendo indícios relevantes sobre o tema. Observou-se ainda que a amostra é majoritariamente composta por profissionais residentes na Paraíba e atuantes na área de Administração e gestão de pessoas, característica que deve ser considerada na leitura dos resultados.

4.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DA AMOSTRA

A etapa inicial do questionário buscou caracterizar o perfil dos respondentes. Em relação ao gênero, observou-se a predominância de mulheres, que representaram 60,5% da amostra (49 respondentes), enquanto os homens corresponderam a 39,5% (32 respondentes), conforme apresentado no Gráfico 1.

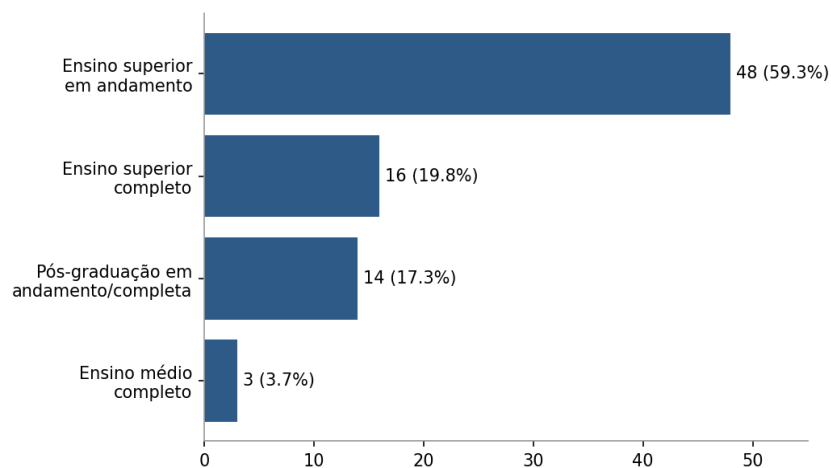
Gráfico 1 – Distribuição dos respondentes por gênero



Fonte: dados da pesquisa (2026).

Quanto à escolaridade, os dados revelam um grupo com elevado nível de instrução. A maioria está cursando o ensino superior (59,3%), e uma parcela significativa já concluiu a graduação (19,8%) ou possui pós-graduação em andamento ou concluída (17,3%). Apenas 3,7% possuem somente o ensino médio completo. O Gráfico 2 detalha essa distribuição.

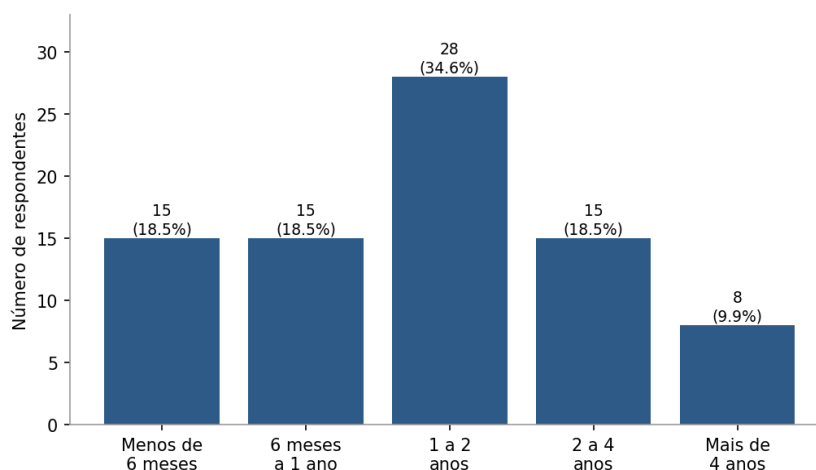
Gráfico 2 – Nível de escolaridade dos respondentes



Fonte: dados da pesquisa (2026).

No que se refere ao tempo de permanência na empresa atual, observa-se um dado relevante para o tema desta pesquisa. A maior parte dos respondentes está há pouco tempo em seus vínculos atuais: 18,5% estão há menos de seis meses, 18,5% entre seis meses e um ano, e 34,6% entre um e dois anos. Somados, esses grupos representam mais de 70% da amostra com menos de dois anos de casa. Apenas 9,9% estão na mesma empresa há mais de quatro anos, conforme o Gráfico 3.

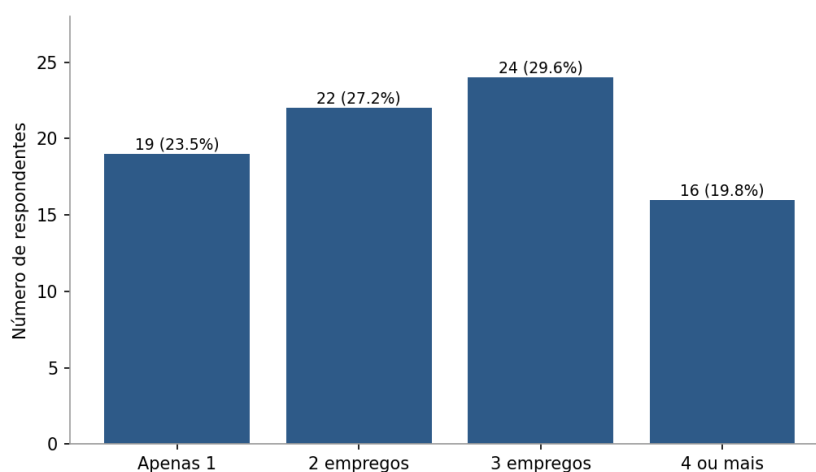
Gráfico 3 – Tempo de permanência na empresa atual



Fonte: dados da pesquisa (2026).

Esse dado se conecta diretamente com a questão da rotatividade discutida na fundamentação teórica. Quando questionados sobre quantos empregos formais já tiveram ao longo da trajetória profissional, 76,5% dos respondentes indicaram já ter passado por dois ou mais empregos, sendo que 19,8% já tiveram quatro ou mais vínculos. Apenas 23,5% estão em seu primeiro emprego, o que reforça a tendência de mobilidade característica dessa geração, conforme apontado por Anjos et al. (2025). O Gráfico 4 ilustra esses números.

Gráfico 4 – Número de empregos formais já ocupados



Fonte: dados da pesquisa (2026).

De modo geral, o perfil da amostra é formado predominantemente por mulheres jovens, com alta escolaridade, atuantes em vínculos formais recentes e com histórico de mobilidade entre empregos. Esse perfil é coerente com as características da

Geração Z descritas na literatura e oferece um contexto adequado para a análise das percepções sobre remuneração e recompensas apresentadas nos blocos seguintes.

4.2 COMPORTAMENTO E EXPECTATIVAS NO AMBIENTE PROFISSIONAL

O segundo bloco teve como finalidade identificar a presença de traços do comportamento imediatista entre os respondentes, a partir de sete afirmações respondidas em escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). A Tabela 1 apresenta a média de cada afirmação e o percentual de respondentes que concordaram com ela, considerando a soma das respostas 4 e 5.

Tabela 1 – Comportamento e expectativas no ambiente profissional (n=81)

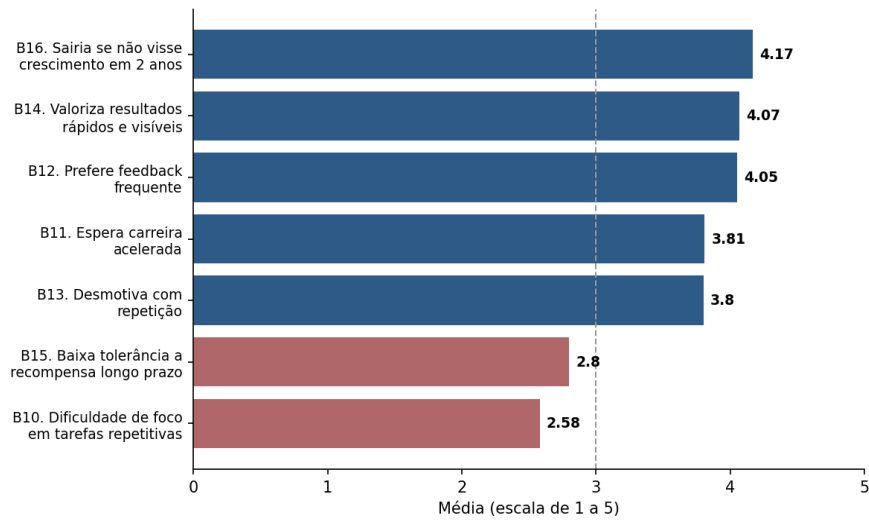
Afirmção	Média	Concordam	Discordam
B16. Buscaria outro emprego se não visse crescimento em até 2 anos	4,17	75,3%	7,4%
B14. Considera importante que o trabalho gere resultados rápidos	4,07	76,5%	8,6%
B12. Prefere feedback em tempo real ou frequente	4,05	71,6%	11,1%
B11. Espera que a carreira progrida em ritmo acelerado	3,81	64,2%	16,0%
B13. Desmotiva-se com atividades repetitivas sem novidade	3,80	65,4%	14,8%
B15. Tem baixa tolerância a recompensas de longo prazo	2,80	27,2%	48,1%
B10. Tem dificuldade de manter o foco em tarefas repetitivas	2,58	25,9%	48,1%

Fonte: dados da pesquisa (2026).

Os resultados confirmam, em grande parte, a presença do comportamento imediatista entre os respondentes. As afirmações com maiores médias estão diretamente ligadas a esse traço: a expectativa por crescimento rápido, com a disposição de trocar de emprego em até dois anos caso não haja perspectivas (B16, média 4,17), a valorização de resultados rápidos e visíveis (B14, média 4,07) e a preferência por *feedback* frequente em vez de avaliações anuais (B12, média 4,05). Essas três afirmações tiveram concordância superior a 71%, o que evidencia o alinhamento da amostra com o perfil descrito por Augusto, Donadon e Cammarosano (2021) e por Samuanji (2024).

O Gráfico 5 permite visualizar com clareza a diferença entre as afirmações que obtiveram maior e menor concordância.

Gráfico 5 – Médias das afirmações sobre comportamento e imediatismo



Fonte: dados da pesquisa (2026).

Por outro lado, duas afirmações apresentaram resultado contrário ao esperado e merecem atenção. A afirmação B10, sobre dificuldade de manter o foco em tarefas repetitivas, teve média de apenas 2,58, com 48,1% dos respondentes discordando. Da mesma forma, a afirmação B15, sobre baixa tolerância a recompensas de longo prazo, obteve média de 2,80, também com 48,1% de discordância. Esses dados indicam que, embora os respondentes valorizem o retorno rápido, eles não se reconhecem como pessoas dispersas e não rejeitam totalmente as recompensas de longo prazo.

Essa aparente contradição revela uma nuance importante: o imediatismo da Geração Z não significa a recusa total ao planejamento de longo prazo, mas sim a busca por um equilíbrio entre retornos rápidos e perspectivas futuras. Em vez de substituir completamente as recompensas de longo prazo, esses jovens parecem desejar que elas sejam complementadas por reconhecimentos mais frequentes ao longo do percurso, o que dialoga com a proposta de ciclos ágeis de recompensa discutida na fundamentação teórica.

4.3 PERCEPÇÃO SOBRE OS MODELOS TRADICIONAIS DE REMUNERAÇÃO

O terceiro bloco examinou a percepção dos respondentes em relação aos modelos tradicionais de remuneração, estruturados em ciclos anuais e progressões baseadas em tempo de casa. A Tabela 2 apresenta os resultados das seis afirmações desse bloco.

Tabela 2 – Percepção sobre os modelos tradicionais de remuneração (n=81)

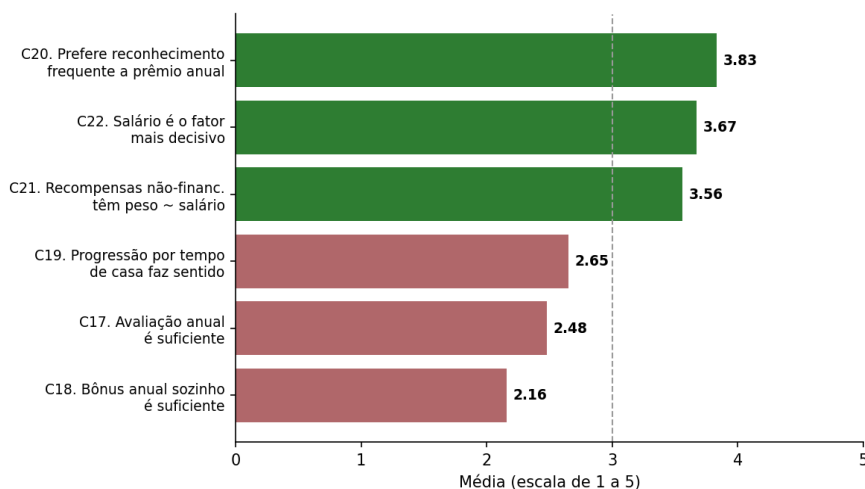
Afirmção	Média	Concordam	Discordam
C20. Motiva-se mais com reconhecimentos frequentes do que com prêmio anual	3,83	59,3%	7,4%
C22. Considera o salário o fator mais decisivo para permanecer ou sair	3,67	63,0%	17,3%
C21. Recompensas não financeiras têm peso semelhante ao salário	3,56	55,6%	18,5%
C19. Progressão por tempo de casa ainda faz sentido	2,65	27,2%	48,1%
C17. Avaliação anual é suficiente para manter a motivação	2,48	22,2%	51,9%
C18. Bônus anual, isoladamente, é suficiente para gerar engajamento	2,16	17,3%	67,9%

Fonte: dados da pesquisa (2026).

Os resultados deste bloco confirmam de forma consistente o descompasso entre os modelos tradicionais de remuneração e as expectativas da Geração Z, hipótese central desta pesquisa. A afirmação com menor média foi a C18, segundo a qual o bônus pago apenas no fim do ano seria suficiente para gerar engajamento. Essa afirmação obteve média de apenas 2,16, com 67,9% dos respondentes discordando. Trata-se de um dado expressivo, que indica claramente a insuficiência dos modelos baseados em recompensas concentradas em ciclos longos.

Na mesma direção, mais da metade dos respondentes (51,9%) discordou de que a avaliação anual seja suficiente para manter a motivação (C17), e 48,1% discordaram de que a progressão baseada em tempo de casa ainda faça sentido (C19). Esses resultados reforçam as conclusões de Silva e Guedes Júnior (2022), para quem os modelos tradicionais de cargos e salários já não atendem às aspirações dessa geração. O Gráfico 6 evidencia o contraste entre as afirmações.

Gráfico 6 – Médias das afirmações sobre remuneração tradicional



Fonte: dados da pesquisa (2026).

Um aspecto que merece análise cuidadosa é a relação entre salário e reconhecimento. Embora 63% dos respondentes considerem o salário o fator mais decisivo para permanecer ou sair de uma empresa (C22), 59,3% afirmaram se sentir mais motivados com reconhecimentos frequentes do que com um grande prêmio anual (C20). Além disso, 55,6% consideram que as recompensas não financeiras têm peso semelhante ao do salário (C21). Esses dados, analisados em conjunto, mostram que o salário permanece importante, mas não é suficiente isoladamente.

A leitura cruzada dessas afirmações permite uma conclusão central para esta pesquisa: a Geração Z não despreza a remuneração financeira, mas rejeita que ela seja oferecida apenas em ciclos longos e distantes. O que esses profissionais valorizam é a combinação entre uma remuneração justa e o reconhecimento frequente do seu trabalho, o que está alinhado com o conceito de Recompensas Totais e com a lógica dos micro-incentivos discutidos no referencial teórico.

4.4 IMPORTÂNCIA DOS COMPONENTES DE RECOMPENSAS TOTAIS

O quarto bloco solicitou aos respondentes que avaliassem o grau de importância de dez componentes de recompensa na sua decisão de permanecer em uma empresa, utilizando escala de 1 (nada importante) a 5 (muito importante). Na sequência, a Tabela 3 apresenta o ranking desses componentes, ordenados pela média obtida.

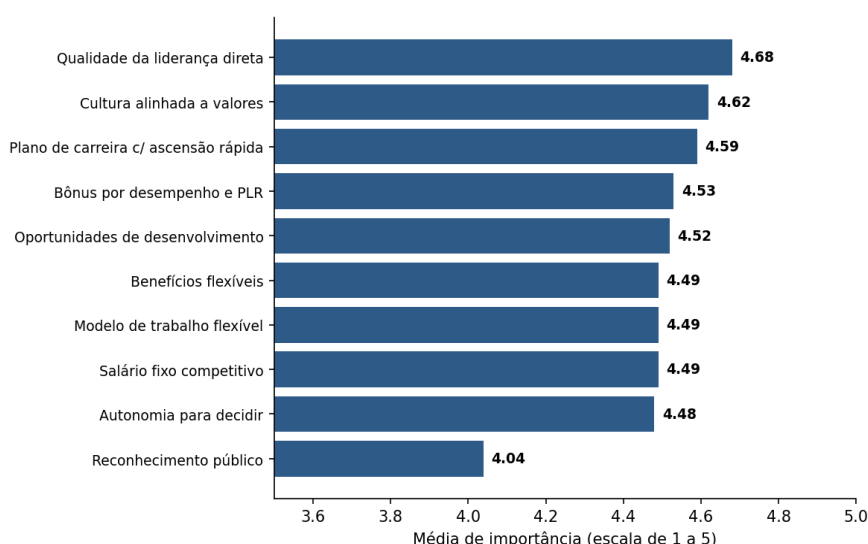
Tabela 3 – Importância dos componentes de Recompensas Totais (n=81)

Componente	Média	Importante
1º. Qualidade da liderança direta e relação com o gestor	4,68	96,3%
2º. Cultura organizacional alinhada a valores pessoais	4,62	92,6%
3º. Plano de carreira claro com ascensão em curto prazo	4,59	95,1%
4º. Bônus por desempenho e participação nos lucros (PLR)	4,53	90,1%
5º. Oportunidades de desenvolvimento profissional	4,52	87,7%
6º. Benefícios flexíveis	4,49	88,9%
7º. Modelo de trabalho flexível (home office e híbrido)	4,49	87,7%
8º. Salário fixo competitivo em relação ao mercado	4,49	87,7%
9º. Autonomia para tomar decisões	4,48	91,4%
10º. Reconhecimento público e celebração de conquistas	4,04	70,4%

Fonte: dados da pesquisa (2026).

Um aspecto inicial a se destacar é que todos os dez componentes obtiveram médias elevadas, entre 4,04 e 4,68, o que demonstra que a Geração Z valoriza um conjunto amplo e integrado de recompensas, e não apenas um ou outro elemento isolado. Esse resultado reforça a pertinência do conceito de Recompensas Totais, apresentado por Silvestre (2024), segundo o qual a retenção depende da combinação de recompensas extrínsecas, intrínsecas e sociais. Em razão da proximidade entre as médias, os resultados devem ser interpretados como tendências de valorização, e não como uma hierarquia rígida entre os itens. O Gráfico 7 apresenta o ranking completo.

Gráfico 7 – Ranking dos componentes de Recompensas Totais



Fonte: dados da pesquisa (2026).

Ainda assim, alguns achados merecem destaque. A qualidade da liderança direta foi o componente mais valorizado, com média de 4,68 e 96,3% dos respondentes considerando-o importante. Esse resultado dialoga diretamente com a

discussão sobre liderança apresentada no referencial teórico, que aponta a preferência da Geração Z por líderes participativos e próximos. Em seguida, aparecem a cultura organizacional alinhada a valores pessoais (4,62) e o plano de carreira com ascensão em curto prazo (4,59), este último diretamente conectado ao comportamento imediatista identificado no segundo bloco.

Também é relevante observar a posição do salário fixo no ranking. Apesar de ter obtido média alta (4,49), o salário ficou na oitava posição, atrás de fatores como liderança, cultura, plano de carreira e bônus por desempenho. Esse resultado confirma a tendência observada no bloco anterior: embora o salário seja importante, ele não é o fator que mais pesa na decisão de permanência, sendo superado por elementos ligados ao ambiente, ao propósito e às perspectivas de crescimento.

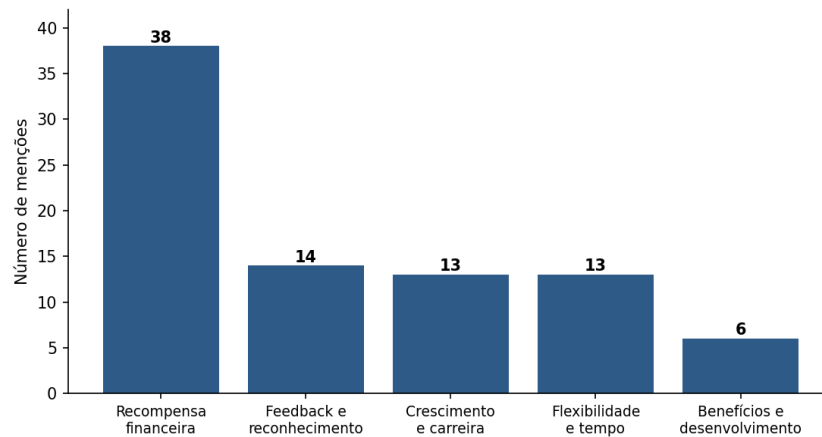
Por sua vez, o reconhecimento público apareceu na última posição, com média de 4,04. Ainda que seja um valor elevado, a posição relativa indica que esses profissionais, embora valorizem o reconhecimento, podem preferir formas mais individuais ou estruturadas de valorização, como o desenvolvimento profissional e o plano de carreira, em vez da exposição pública. Esse achado refina a compreensão sobre o reconhecimento e abre espaço para reflexões nas considerações finais.

4.5 ANÁLISE DAS QUESTÕES ABERTAS

As duas questões abertas do questionário permitiram que os respondentes expressassem livremente suas percepções, complementando os dados quantitativos. As respostas foram analisadas por meio de análise de conteúdo, com o agrupamento em categorias temáticas recorrentes. Cabe ressaltar que, por se tratar de respostas livres, uma mesma resposta pôde mencionar mais de um tema, de modo que o total de menções é superior ao número de respondentes.

A primeira questão perguntou qual seria a forma ideal de a empresa reconhecer um bom desempenho. Foram obtidas 56 respostas válidas, agrupadas em cinco categorias, conforme o Gráfico 8.

Gráfico 8 – Formas ideais de reconhecimento citadas (Questão 33)

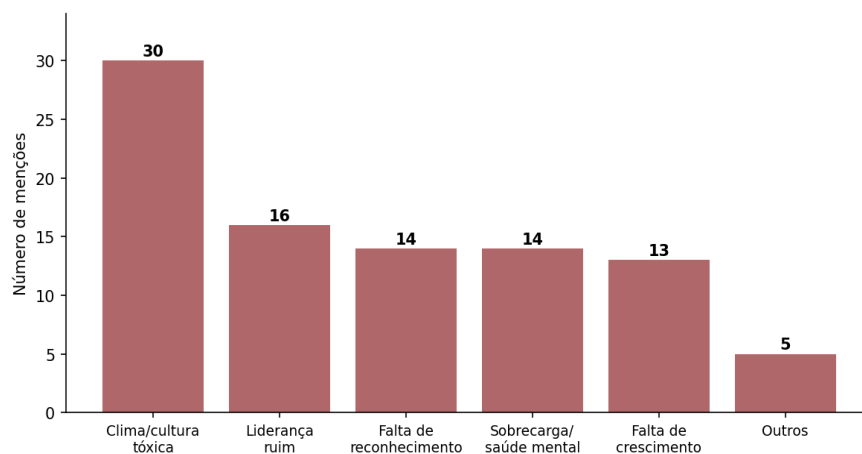


Fonte: dados da pesquisa (2026).

A categoria mais mencionada foi a recompensa financeira, com cerca de 38 menções, incluindo aumentos salariais, bônus, PLR e premiações. No entanto, observou-se que, na maioria das respostas, o componente financeiro aparece acompanhado de outros elementos, como feedback e reconhecimento verbal (14 menções), crescimento e carreira (13 menções) e flexibilidade de tempo, como folgas e *day off* (13 menções). Poucos respondentes citaram o dinheiro de forma isolada, o que reforça a percepção de que a Geração Z valoriza um reconhecimento completo, que une retorno financeiro, valorização pessoal e perspectivas de desenvolvimento.

A segunda questão, por outro lado, investigou o que faria o respondente considerar sair de uma empresa mesmo recebendo um bom salário. Foram obtidas 60 respostas válidas, agrupadas em seis categorias, conforme o Gráfico 9.

Gráfico 9 – Motivos para sair mesmo com bom salário (Questão 34)



Fonte: dados da pesquisa (2026).

Os resultados dessa questão são especialmente significativos para a pesquisa. A categoria mais mencionada foi o clima e a cultura organizacional tóxica, com cerca de 30 menções, incluindo ambientes hostis, falta de respeito e desalinhamento de valores. Em seguida, aparecem a liderança ruim (16 menções), a falta de reconhecimento (14 menções), a sobrecarga e o impacto na saúde mental (14 menções) e a falta de crescimento na carreira (13 menções).

Esse conjunto de respostas confirma de forma contundente a hipótese desta pesquisa. Quando questionados diretamente sobre um cenário em que o salário é bom, os respondentes apontaram majoritariamente fatores não financeiros como motivos para deixar a empresa. Isso demonstra que, para a Geração Z, uma boa remuneração não é capaz de compensar um ambiente de trabalho ruim, uma liderança despreparada ou a ausência de reconhecimento e crescimento. As falas reforçam o que (Silvestre, 2024) aponta e o que os blocos anteriores já indicavam: a retenção desses profissionais depende muito mais de um conjunto equilibrado de fatores do que do salário isoladamente, envolvendo recompensas extrínsecas, intrínsecas e sociais, oportunidades de desenvolvimento, liderança de qualidade, benefícios flexíveis e alinhamento entre valores individuais e cultura organizacional.

4.6 SÍNTESE DOS RESULTADOS E VERIFICAÇÃO DA HIPÓTESE

A análise conjunta dos quatro blocos e das questões abertas permite verificar a hipótese formulada no início desta pesquisa. Os dados confirmam que a valorização de recompensas de curto prazo pela Geração Z reduz a efetividade dos modelos tradicionais de remuneração baseados em ciclos longos, embora com nuances importantes que enriquecem essa compreensão.

Em relação ao comportamento imediatista, os dados do segundo bloco confirmaram a expectativa por crescimento rápido, a preferência por *feedback* frequente e a valorização de resultados visíveis. Contudo, a pesquisa revelou que esse imediatismo não significa rejeição total ao longo prazo, mas sim a busca por equilíbrio entre retornos rápidos e perspectivas futuras. Esse é um refinamento relevante em relação à visão mais simplista do imediatismo presente em parte da literatura.

Quanto à percepção sobre os modelos tradicionais, o terceiro bloco evidenciou de forma clara o descompasso entre essas práticas e as expectativas da geração, com destaque para a rejeição ao bônus anual isolado e à avaliação de desempenho

realizada apenas uma vez por ano. Já o quarto bloco e as questões abertas mostraram que, embora o salário continue importante, ele é superado por fatores como a qualidade da liderança, a cultura organizacional e as oportunidades de crescimento, sendo incapaz de reter, sozinho, esses profissionais.

Diante do exposto, conclui-se que os dados coletados sustentam a hipótese da pesquisa e apontam para a necessidade de as organizações repensarem suas estratégias de remuneração e recompensas. Os resultados indicam que práticas alinhadas ao conceito de Recompensas Totais, que combinem reconhecimento frequente, liderança de qualidade, perspectivas de crescimento e uma remuneração justa, mostram-se mais adequadas ao perfil da Geração Z do que os modelos tradicionais centrados apenas no salário e em ciclos anuais. Essas conclusões fundamentam as recomendações práticas que serão apresentadas no capítulo seguinte.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar de que maneira o imediatismo característico da Geração Z influencia suas expectativas em relação aos modelos de remuneração e recompensas, buscando identificar quais elementos contribuem para a atração, o engajamento e a retenção desses profissionais no contexto organizacional brasileiro. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma investigação fundamentada em revisão bibliográfica e complementada por pesquisa de campo aplicada a profissionais pertencentes à Geração Z inseridos no mercado de trabalho formal.

Os resultados obtidos permitiram alcançar os objetivos específicos propostos. Inicialmente, foi possível caracterizar o perfil da Geração Z e compreender como a cultura digital e a lógica da instantaneidade influenciam suas expectativas profissionais. Tanto a literatura quanto os dados empíricos evidenciaram que esses profissionais valorizam *feedbacks* frequentes, oportunidades de crescimento mais visíveis e reconhecimento contínuo, características associadas ao contexto tecnológico e social em que foram formados.

A análise também permitiu compreender as limitações dos modelos tradicionais de remuneração frente às expectativas dessa geração. Conforme discutido por Silva e Guedes Júnior (2022), Samuanji (2024) e Anjos et al. (2025), estruturas baseadas em avaliações anuais, progressões lentas e recompensas concentradas em ciclos longos tendem a apresentar menor aderência às demandas contemporâneas dos jovens trabalhadores. Os resultados da pesquisa corroboraram essas proposições, evidenciando níveis elevados de discordância em relação à suficiência dos bônus anuais e das avaliações de desempenho realizadas apenas uma vez ao ano.

Entretanto, a pesquisa também permitiu avançar para além das interpretações mais generalistas presentes em parte da literatura. Embora os respondentes tenham demonstrado preferência por retornos rápidos e reconhecimento frequente, não foi observada rejeição absoluta aos incentivos de longo prazo. Pelo contrário, os dados sugerem que esses profissionais valorizam perspectivas futuras de crescimento e desenvolvimento, desde que acompanhadas por mecanismos contínuos de acompanhamento, *feedback* e valorização. Esse resultado indica que o imediatismo da Geração Z deve ser compreendido não como incompatibilidade com o longo prazo,

mas como expectativa por sinais constantes de progresso ao longo da trajetória profissional.

Outro achado relevante refere-se aos fatores que influenciam a permanência desses profissionais nas organizações. Os resultados demonstraram que a retenção não depende exclusivamente da remuneração financeira. Embora o salário tenha sido considerado importante, ele foi superado por fatores como qualidade da liderança, alinhamento com a cultura organizacional e oportunidades de crescimento profissional. Esse resultado reforça as contribuições de Chiavenato (2022), Silvestre (2024) e Albino e Oliveira (2025), que defendem uma visão ampliada das recompensas organizacionais baseada na integração entre componentes financeiros e não financeiros.

As respostas às questões abertas reforçaram essa interpretação. Quando questionados sobre os motivos que poderiam levá-los a deixar uma organização mesmo recebendo um bom salário, os participantes destacaram principalmente fatores relacionados ao clima organizacional, à liderança, ao reconhecimento e às oportunidades de desenvolvimento. Tal evidência demonstra que a remuneração financeira, embora necessária, não é suficiente para garantir comprometimento e permanência quando outros aspectos da experiência de trabalho não atendem às expectativas dos profissionais.

Nesse contexto, a hipótese que orientou esta pesquisa foi confirmada. Os resultados indicam que a valorização de recompensas de curto prazo pela Geração Z reduz a efetividade de modelos de remuneração excessivamente baseados em ciclos longos e reconhecimentos tardios. Contudo, a análise empírica permitiu qualificar essa conclusão ao demonstrar que a questão central não está na substituição das recompensas de longo prazo, mas na necessidade de combiná-las com mecanismos de reconhecimento mais frequentes, flexíveis e perceptíveis ao longo do tempo.

Sob a perspectiva gerencial, os resultados apontam implicações importantes para as organizações. A primeira delas refere-se à necessidade de revisão dos processos de gestão de desempenho, substituindo modelos exclusivamente anuais por práticas de *feedback* contínuo e acompanhamento mais próximo do desenvolvimento profissional. A segunda envolve o fortalecimento das lideranças, uma vez que a qualidade da relação entre gestores e colaboradores foi identificada como o fator de maior relevância para a permanência dos respondentes. A terceira diz respeito à construção de ambientes organizacionais alinhados a valores de

respeito, propósito, bem-estar e desenvolvimento, elementos que se mostraram decisivos mesmo diante de ofertas salariais atrativas.

Além disso, os resultados reforçam a relevância da abordagem de Recompensas Totais como alternativa aos modelos tradicionais de remuneração. A combinação entre remuneração justa, benefícios flexíveis, oportunidades de crescimento, autonomia, reconhecimento frequente e qualidade das relações de trabalho mostrou-se mais compatível com as expectativas identificadas entre os participantes da pesquisa. Nesse sentido, a retenção da Geração Z parece depender menos de incentivos isolados e mais da construção de uma proposta de valor integrada e coerente com suas necessidades profissionais e pessoais.

Mesmo com as contribuições alcançadas, o estudo apresenta limitações. A amostra foi obtida por conveniência e por indicação, caracterizando-se como não probabilística, o que impede a generalização estatística dos resultados para toda a população da Geração Z brasileira. Além disso, houve concentração de respondentes residentes na Paraíba e vinculados às áreas de Administração e gestão, circunstância que pode influenciar determinadas percepções identificadas na pesquisa. Também se trata de um estudo descritivo, cujo propósito foi compreender tendências e percepções, sem estabelecer relações causais entre as variáveis analisadas.

Diante dessas limitações, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a abrangência geográfica e setorial da amostra, possibilitando comparações entre diferentes contextos organizacionais. Estudos quantitativos com amostras probabilísticas podem contribuir para maior robustez estatística dos resultados, enquanto pesquisas qualitativas, por meio de entrevistas ou grupos focais, podem aprofundar a compreensão dos significados atribuídos pelos jovens às diferentes formas de recompensa. Sugere-se ainda investigar de forma específica a relação entre liderança, reconhecimento e intenção de permanência, bem como aprofundar a análise da Proposta de Valor ao Empregado (Employee Value Proposition) voltada à Geração Z no contexto brasileiro.

Conclui-se, portanto, que a entrada da Geração Z no mercado de trabalho tem provocado mudanças significativas na forma como as organizações precisam compreender e estruturar suas políticas de remuneração e recompensas. Os resultados demonstram que a retenção desses profissionais exige abordagens mais amplas do que aquelas tradicionalmente centradas apenas no salário e em incentivos financeiros de longo prazo. Organizações que desejam atrair, engajar e reter talentos

dessa geração precisam desenvolver sistemas de reconhecimento mais frequentes, lideranças mais próximas e ambientes de trabalho capazes de oferecer crescimento, propósito e qualidade nas relações profissionais. Dessa forma, espera-se que este estudo contribua tanto para o avanço das discussões acadêmicas sobre gestão de pessoas quanto para o aprimoramento das práticas organizacionais voltadas às novas gerações de trabalhadores.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Andson Braga de. **Curto prazo versus longo prazo: o papel de esquemas de incentivo e estratégias de decisão**. 2016. Tese (Livre-Docência em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: https://teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/12/tde-03062016-095413/publico/Tese_LD_ABA.pdf. Acesso em: 1 jun. 2026.
- ALBINO, Lorena Pereira; OLIVEIRA, João Paulo Leonardo. Benefícios Estratégicos: O Novo Pilar Para A Retenção De Talentos E A Competitividade No Mercado Brasileiro. **International Contemporary Management Review**, v. 6, n. 3, p.1-18, 2025. Disponível em: <https://icmreview.com/icmr/article/view/425>. Acesso em: 10 mai. 2026.
- AUGUSTO, Davilson Mesquita; DONADON, Vitória; CAMMAROSANO, Marília. Cultura imediatista e os padrões de comportamento da Geração Z: Um estudo sobre os impactos nas organizações. **Fatec Araraquara**, Araraquara, p. 1-16, 2021. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/24130> Acesso em: 20 mai. 2026.
- BEZERRA, Mariana Maia et al. Geração Z: relações de uma geração hipertecnológica e o mundo do trabalho. **Revista Gestão em Análise**, Fortaleza, v. 8, n. 1, p. 136–149, 2019. DOI: 10.12662/2359-618xregea.v8i1.p136-149.2019. Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/2009>. Acesso em: 1 jun. 2026.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- COSTA, Guilherme Leandro *et al.* Atração e retenção da Geração Z: um desafio para o mercado de trabalho. **InGeTec – Inovação, Gestão & Tecnologia**, v. 4, n. 8, p. 17-37, jul. 2025. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/33680>. Acesso em: 10 mai. 2026.
- MELO, Manoela Barbosa Gera de; SOUZA, Viviane Figueiredo Costa. REMUNERAÇÃO VARIÁVEL COMO ESTRATÉGIA PARA MAXIMIZAR A PRODUTIVIDADE. **Fatec Dr. Thomaz Novelino**, Franca, v. 8, n. 1, p. 284-301, jan./jul. 2025. Disponível em: <https://revistaedufatec.fatecfranca.edu.br/v08n1/>. Acesso em: 1 jun. 2026.
- DIAS, Jorge Edivan da Silva; SANTOS, Nycolle Oliveira Souza; SOUZA, Francisco Fernandes da Costa. A GERAÇÃO Z COMO FATOR ESTRATÉGICO DE VANTAGEM COMPETITIVA. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 81-90, mar. 2023. DOI: 10.51891/rease.v9i3.8702. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/8702>. Acesso em: 10 mai. 2026.

ANJOS, Ariane Souza Silva dos et al. Geração Z no mercado de trabalho: uma revisão bibliográfica sobre perfil, imediatismo e estratégias de retenção. **Cadernos Cajúna**, v. 10, n. 4, p. 1-18, 2025. DOI: 10.52641/cadcajv10i4.1179.

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

KAMPF, Cristiane. A geração Z e o papel das tecnologias digitais na construção do pensamento. **ComCiência**, Campinas, n. 131, 2011. Disponível em: http://comciencia.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-76542011000700004&lng=es&nrm=iso. Acesso em: 01 jun. 2026.

MANNHEIM, Karl. El problema de las generaciones. **Revista Española de Investigaciones Sociológicas**, n. 62, p. 145-168, 1993. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/40183643>. Acesso em: 1 jun. 2026.

MARTINS, Alessandra Punhagui et al. Geração Z: Impactos, expectativas e desafios no ambiente corporativo. **Revista Tópicos**, v. 2, n. 16, p. 1-12, 2024. DOI: 10.5281/zenodo.14407558.

MOITINHO, Geraldo Cardoso. Remuneração, benefícios e a retenção de talentos nas organizações. **Revista Digital de Administração**, v. 1, n. 1, p. 1-8, 2011. Disponível em: <https://ojs.uniceplac.edu.br/index.php/reef/issue/view/58>. Acesso em: 10 mai. 2026.

MORAIS, Thásia Rachell Maia et al. A Geração Z nas organizações: desafios e estratégias de atração e retenção de talentos. **Revista Tópicos**, v. 3, n. 26, p. 1-15, 2025. DOI: 10.5281/zenodo.17254433.

PEDRO, Beatriz da Silva. **Atrair e reter a Geração Z**: as expectativas laborais e os preditores da intenção de saída. 2025. 61 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto, Porto, 2025. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/3ba53509fe0c996d1e9aac2e3c579baa/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>. Acesso em: 1 jun. 2026.

PRENSKY, Marc. Digital natives, digital immigrants part 2: Do they really think differently?. **On the horizon**, v. 9, n. 6, p. 1-6, 2001. Disponível em: <https://www.emerald.com/oth/article-abstract/9/6/1/318200/Digital-Natives-Digital-Immigrants-Part-2-Do-They?redirectedFrom=PDF>. Acesso em: 10 mai. 2026.

ROSA, Adriana Isabel Varela. **Sistema de recompensas**: estudo de um caso. 2012. 53 f. Dissertação (Mestrado) – Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, 2012. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/entities/publication/b375fb1e-233c-4687-ad52-567e27c1bea9>. Acesso em: 1 jun. 2026.

SAMUANJI, Irene Joisse. **Sistemas de incentivos e mecanismos de controlo para a Geração Z – um estudo qualitativo**. 2024. 49 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais) – ISEG - Lisbon School of

Economics & Management, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2024. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/99829>. Acesso em: 10 mai.2026.

SANTOS, Dieison dos; CAZANE, Ana Livia. Gestão de pessoas: componente estratégico para equipes de alta performance. **Journal of Sustainable Competitive Intelligence**, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 23–44, 2017. DOI: 10.24883/IberoamericanIC.v7i3.264. Disponível em: <https://iberoamericanic.org/rev/article/view/264>. Acesso em: 1 jun. 2026.

SANTOS, João; SÁ LEÃO, Nuno; DURÃO, Mário. PERCEÇÃO DE EFICÁCIA EM EQUIPAS DE ALTA PERFORMANCE. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar - ISSN 2675-6218**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. e515435, 2024. DOI: 10.47820/recima21.v5i1.5435. Disponível em: <https://recima21.com.br/recima21/article/view/5435>. Acesso em: 1 jun. 2026.

SANTOS, Rachel. **A motivação no ambiente de trabalho**: Uma aplicação da teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg. 2016. 47 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: https://web.archive.org/web/20180508152647id_/https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/30511/30511.PDF. Acesso em: 1 jun. 2026.

SILVA, Clarice Carvalho; GUEDES JÚNIOR, Eustáquio Ferreira. Geração Z: desafios da administração contemporânea dentro das organizações. In: ASSIS, Afonso Henrique Souza de (org.). **Administração em Foco**. [S. l.]: Editora Manual, 2022. v. 3, cap. 5, p. 54-61. DOI: 10.29327/5343350. Disponível em: <https://editoramanual.com.br/index.php/principal/article/view/67>. Acesso em: 10 mai. 2026.

SILVA, Renata Nice Cerquinho da. A singularidade da Geração Z no mercado de trabalho. **Revista Tópicos**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 15, p. 1-10, 2024. DOI: 10.5281/zenodo.14231443. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/a-singularidade-da-geracao-z-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 10 mai. 2026.

SILVESTRE, Matilde Maria de Sá Silva Coelho. **Recompensas tangíveis e intangíveis**: o impacto na motivação das diferentes gerações. 2024. 61 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Iscte Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2024. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/34625>. Acesso em: 10. mai 2026.

TAPSCOTT, Don. Grown up digital: how the net generation is changing your world. **CHOICE: Current Reviews for Academic Libraries**, v. 47, n. 6, p. 1116-1117, 2010. Disponível em: <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA251860124&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=00094978&sw=w&p=AONE&userGroupName=anon%7Ef0b40020&aty=open-web-entry>. Acesso em: 10 mai. 2026.

APÊNDICES

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Pesquisa acadêmica vinculada ao Trabalho de Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Campus João Pessoa.

Apresentação e Termo de Consentimento

Olá! Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa acadêmica que tem como objetivo analisar como o imediatismo da Geração Z influencia suas expectativas em relação aos modelos de remuneração e recompensas no ambiente de trabalho.

A pesquisa é direcionada a profissionais brasileiros nascidos entre 1995 e 2010, que estejam atualmente trabalhando ou que já tenham tido vínculo empregatício formal. O preenchimento do questionário leva, em média, de 6 a 8 minutos.

Sua participação é totalmente voluntária e anônima. Nenhuma informação que permita identificá-lo(a) será solicitada ou divulgada. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, e os resultados serão apresentados de forma agregada no trabalho final.

Caso tenha dúvidas sobre a pesquisa, entre em contato pelo e-mail:
fancisco.marinho@academico.ifpb.edu.br

Ao prosseguir, você declara que leu este termo, compreendeu seus objetivos e concorda em participar voluntariamente.

1. Você concorda em participar desta pesquisa, nos termos descritos acima?

- Sim, concordo em participar
- Não desejo participar (encerra o questionário)

Filtro de Elegibilidade

2. Em que ano você nasceu?

- Antes de 1995 (encerra o questionário, fora do recorte da pesquisa)
- Entre 1995 e 2010
- Depois de 2010 (encerra o questionário, fora do recorte da pesquisa)

3. Atualmente, qual a sua situação profissional?

- Estou trabalhando com vínculo formal (CLT, estágio, serviço público ou similar)
- Já trabalhei com vínculo formal anteriormente, mas no momento não estou empregado(a)
- Nunca tive vínculo empregatício formal (encerra o questionário)

Bloco A — Perfil Sociodemográfico

4. Qual o seu gênero?

- Feminino

- Masculino
- Não-binário
- Prefiro não responder

5. Qual o seu nível de escolaridade?

- Ensino médio completo
- Ensino superior em andamento
- Ensino superior completo
- Pós-graduação em andamento ou completa

6. Em qual estado brasileiro você reside atualmente?

(Resposta única, lista de UFs no Google Forms)

7. Qual a sua área de atuação profissional?

- Administração, RH ou Gestão
- Tecnologia da Informação
- Saúde
- Educação
- Comércio e Vendas
- Serviços Financeiros
- Indústria e Operações
- Marketing, Comunicação e Mídia
- Outra

8. Há quanto tempo você está na empresa em que trabalha atualmente? (Caso não esteja empregado, considere o último vínculo)

- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses e 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 2 e 4 anos
- Mais de 4 anos

9. Quantos empregos formais você já teve ao longo da sua trajetória profissional?

- Apenas 1
- 2 empregos
- 3 empregos
- 4 ou mais empregos

Bloco B — Comportamento e Expectativas no Trabalho

Para as próximas afirmações, indique seu grau de concordância utilizando a escala abaixo:

Escala: 1 (Discordo totalmente) | 2 (Discordo parcialmente) | 3 (Nem concordo nem discordo) | 4 (Concordo parcialmente) | 5 (Concordo totalmente)

10. Tenho dificuldade em manter o foco em tarefas repetitivas ou que se prolongam por muito tempo.

11. Espero que minha carreira progrida em ritmo acelerado, com promoções e novas oportunidades em curto prazo.

12. Prefiro receber feedback sobre meu desempenho em tempo real ou várias vezes por semana, em vez de avaliações anuais.
13. Sinto-me desmotivado(a) quando passo muito tempo executando as mesmas atividades sem novidades ou desafios.
14. Considero importante que meu trabalho gere resultados rápidos e visíveis.
15. Tenho baixa tolerância para esperar reconhecimento ou recompensas de longo prazo.
16. Caso eu não veja oportunidades de crescimento na empresa, considero seriamente buscar outra colocação em até dois anos.

Bloco C — Percepção sobre Modelos Tradicionais de Remuneração

Continue utilizando a escala de 1 a 5 para indicar seu grau de concordância:

Escala: 1 (Discordo totalmente) | 2 (Discordo parcialmente) | 3 (Nem concordo nem discordo) | 4 (Concordo parcialmente) | 5 (Concordo totalmente)

17. Avaliações de desempenho realizadas apenas uma vez por ano são suficientes para manter minha motivação no trabalho.
18. Bônus pagos apenas no fim do ano são, por si só, suficientes para gerar engajamento ao longo de todo o período.
19. Modelos de progressão de carreira baseados em tempo de casa (anuênios) ainda fazem sentido para a minha geração.
20. Eu me sinto mais motivado(a) quando recebo pequenos reconhecimentos frequentes do que quando recebo uma grande recompensa ao final do ano.
21. Para mim, recompensas não financeiras (folga, flexibilidade, autonomia, reconhecimento público) têm peso semelhante ao do salário.
22. Considero o salário como o fator mais decisivo na minha escolha por permanecer ou sair de uma empresa.

Bloco D — Componentes de Recompensas e Decisão de Permanência

Considere o grau de importância de cada item na sua decisão de permanecer em uma empresa, utilizando a mesma escala de 1 a 5 (sendo 1 = Nada importante e 5 = Muito importante):

23. Salário fixo competitivo em relação ao mercado.
24. Bônus por desempenho e participação nos lucros (PLR).
25. Benefícios flexíveis (possibilidade de escolher os benefícios que melhor se adequam à sua vida).
26. Modelo de trabalho flexível (home office, horários flexíveis, trabalho híbrido).
27. Oportunidades de desenvolvimento profissional (treinamentos, cursos, mentoria).
28. Plano de carreira claro e com ascensão em curto e médio prazo.
29. Reconhecimento público e celebração de pequenas conquistas.
30. Autonomia para tomar decisões e executar suas tarefas com liberdade.
31. Cultura organizacional alinhada aos seus valores pessoais (propósito, diversidade, sustentabilidade).
32. Qualidade da liderança direta e relação com o gestor.


Questões abertas

33. Em sua opinião, qual seria a forma ideal de a empresa reconhecer um bom desempenho seu? Descreva livremente.

34. O que mais te faria considerar sair de uma empresa, mesmo recebendo um bom salário? Descreva livremente.

Encerramento

Sua participação é muito importante para a construção desta pesquisa. Agradeço sinceramente pelo tempo dedicado e por contribuir para o avanço dos estudos sobre a Geração Z no mercado de trabalho brasileiro.

	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
	Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850
	Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)
	CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

TCC - Francisco Marinho

Assunto:	TCC - Francisco Marinho
Assinado por:	Francisco Marinho
Tipo do Documento:	Anexo
Situação:	Finalizado
Nível de Acesso:	Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência:	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- Francisco Marinho do Nascimento Neto, DISCENTE (20221460086) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 03/07/2026 09:13:42.

Este documento foi armazenado no SUAP em 03/07/2026. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1902588

Código de Autenticação: 6dfa6da575

