

Higiênicos e Motivacionais? Avaliação dos Fatores que Influenciam na Retenção da Geração Z

Hygienic or Motivational? Evaluation of the Factors that Influence the Retention of Generation Z

¿Higiene o motivación? Evaluación de los factores que influyen en la retención de la Generación Z

Ana Paula Carvalho de Souza¹

ana.souza211@fatec.sp.gov.br

André Luis Zoanon de Carvalho¹

andre.carvalho41@fatec.sp.gov.br

Beatriz Viegas Cardamoni¹

beatriz.cardamoni@fatec.sp.gov.br

Michele Raysha Silva Lopes¹

michele.lopes01@fatec.sp.gov.br

Jadir Perpétuo dos Santos¹

jadir.santos@fatec.sp.gov.br

Palavras-chave:

Fatores Higiênicos.
Fatores motivacionais.
Geração Z.
Retenção de talentos

Keywords:

Generation Z.
Hygienic Factors.
Motivational Factors.
Talent Retention.

Palabras clave:

Factores higiénicos.
Factores motivacionales.
Generación Z.
Retención de talentos.

Apresentado em:

05 dezembro, 2024

Evento:

7º EnGeTec

Local do evento:

Fatec Zona Leste

Avaliadores:

Daniel José Toffoli
José Abel de Andrade
Baptista



Resumo:

Desde o início do século XXI, a Geração Z se tornou um assunto recorrente em discussões na área de Recursos Humanos, especialmente no que diz respeito à retenção de talentos nas empresas. Com 31,5% da população mundial fazendo parte dessa geração, suas expectativas e valores frequentemente se distanciam das gerações anteriores, tornando necessário repensar as práticas tradicionais de retenção de talentos. Este estudo investiga como os fatores higiênicos e motivacionais, segundo Herzberg, ainda se aplicam hoje. Por meio de uma pesquisa quantitativa, analisamos as percepções de diferentes gerações sobre o que realmente as motiva no trabalho. Os resultados mostram que, para a Geração Z, salários justos, oportunidades de crescimento, pacotes de benefícios atraentes, segurança e bom ambiente de trabalho são fundamentais para permanecerem nas organizações. Assim, fica claro que as empresas precisam se adaptar e desenvolver uma cultura de trabalho que vá a favor dos valores dessa nova geração, que busca não apenas uma boa remuneração, mas também um espaço onde se sintam valorizados, seguros e que possam se desenvolver.

Abstract:

Since the beginning of the 21st century, Generation Z has become a recurring topic in discussions within the field of Human Resources, especially concerning talent retention in companies. With 31.5% of the global population belonging to this generation, their expectations and values often diverge from those of previous generations, making it necessary to rethink traditional talent retention practices. This study investigates how hygiene and motivational factors, according to Herzberg, still apply today. Through a quantitative survey, we analyzed the perceptions of different generations regarding what truly motivates them at work. The results show that, for Generation Z, fair salaries, growth opportunities, attractive benefit packages, safety, and a good work environment are fundamental for staying in organizations. Thus, it becomes clear that companies need to adapt and develop a work culture that aligns with the values of this new generation, which seeks not only good compensation but also a space where they feel valued, safe, and able to grow.

Resumen:

Desde el inicio del siglo XXI, la Generación Z se ha convertido en un tema recurrente en las discusiones dentro del ámbito de Recursos Humanos, especialmente en lo que respecta a la retención de talentos en las empresas. Con un 31,5% de la población mundial perteneciendo a esta generación, sus expectativas y valores a menudo se distancian de los de generaciones anteriores, lo que hace necesario repensar las prácticas tradicionales de retención de talentos. Este estudio investiga cómo los factores higiénicos y motivacionales, según Herzberg, aún se aplican hoy en día. A través de una encuesta cuantitativa, analizamos las percepciones de diferentes generaciones sobre lo que realmente las motiva en el trabajo. Los resultados muestran que, para la Generación Z, salarios justos, oportunidades de crecimiento, paquetes de beneficios atractivos, seguridad y un buen ambiente de trabajo son fundamentales para permanecer en las organizaciones. Así, queda claro que las empresas necesitan adaptarse y desarrollar una cultura laboral que esté alineada con los valores de esta nueva generación, que busca no solo una buena remuneración, sino también un espacio donde se sientan valorados, seguros y capaces de crecer.

¹ Faculdade de Tecnologia da Zona Leste | Fatec Zona Leste

1. Introdução

A Geração Z se tornou uma importante temática nas discussões dentro da área de Recursos Humanos, especificamente no que diz respeito à retenção de talentos. Com 31,5% da população mundial já pertencendo a essa geração, segundo dados levantados por Guterres para a ONU – Organizações das Nações Unidas (2019), sua presença no mercado de trabalho não pode ser ignorada. O contexto laboral contemporâneo exige uma nova perspectiva sobre as abordagens tradicionais de motivação, já que os valores e expectativas dessa geração frequentemente divergem daqueles de gerações anteriores. Nesse sentido, a teoria dos dois fatores de Herzberg, que difere fatores motivacionais de fatores higiênicos, fornece uma estrutura teórica essencial, mas que demanda uma revisitação à luz das novas dinâmicas do ambiente organizacional.

O presente estudo, busca investigar como a Geração Z percebe e reage a esses fatores no contexto corporativo. Conforme destaca o Relatório de Tendência de Gestão de Pessoas 2024, desenvolvido pelo GPTW - *Great Place To Work* e *Great People*, 68% dos gestores relatam que gerenciar essa geração representa um maior desafio, superando até mesmo os *Baby Boomers*, com apenas 11,4%. Esses números indicam a urgência de adaptar práticas de retenção e motivação para essa nova realidade, em que o equilíbrio entre fatores motivacionais e higiênicos, conforme proposto por Herzberg (1997), pode ser redefinido para atender melhor às necessidades dessa geração.

O problema que se coloca é se os fatores higiênicos e motivacionais identificados por Herzberg ainda são relevantes para a Geração Z. Segundo Herzberg, a satisfação no trabalho é influenciada por fatores motivacionais (satisfacientes), enquanto a insatisfação decorre de fatores higiênicos (insatisfacientes), sendo estes independentes entre si. O oposto da satisfação não é a insatisfação, mas a ausência de satisfação, e o oposto da insatisfação é a ausência dela, e não a satisfação (Oliveira *et al.*, 2017). Diante disso, é necessário compreender se essa lógica permanece válida no contexto atual ou se novos fatores emergem como mais relevantes para essa geração, assim, propondo estratégias que melhorem o engajamento e a retenção desses profissionais. Para isso, será realizada uma pesquisa quantitativa, baseada nos princípios de Herzberg, com a coleta de dados que permitirá analisar essas percepções de forma comparativa entre as gerações.

2. Fundamentação Teórica

Serão apresentados, aqui, os conceitos relacionados ao tema e as perspectivas de alguns autores e organizações atuantes nessa área de estudo.

2.1. A Teoria Bifatorial de Herzberg

Em busca de entender as motivações da Geração Z, é preciso retornar a uma das principais teorias de motivação, a teoria dos dois fatores de Herzberg. Entretanto com a impossibilidade de acessar a bibliografia principal do tema, optou-se por utilizar estudos mais recentes sobre motivação como Santos *et al.* (2023) e outras fontes de pesquisas.

O psicólogo e professor norte-americano Frederick Irving Herzberg, reconhecido por suas contribuições no campo da motivação no ambiente corporativo, é amplamente renomado por ter formulado a Teoria dos Dois Fatores, também conhecida como Teoria da Motivação Bifatorial, que aborda a motivação dos funcionários, identificando os elementos que determinam o nível de satisfação e influenciam o comportamento do indivíduo no desempenho de suas atividades no contexto organizacional (Gil, 2007; Oliveira, 2017; Santos *et al.*, 2023).

A teoria foi ratificada por meio de pesquisas com engenheiros e contadores, onde buscou-se compreender “o que as pessoas desejam no trabalho”. Os resultados obtidos neste estudo possibilitaram diferenciar as respostas relacionadas à satisfação e à insatisfação no ambiente organizacional, ou seja, como fatores motivacionais e fatores higiênicos (Santos *et al.*, 2023).

Os fatores motivacionais, também conhecidos como intrínsecos, estão relacionados principalmente aos aspectos satisfatórios, que geram motivação, como o conteúdo do trabalho em si, a realização de algo importante, exercícios de responsabilidade e a possibilidade de crescimento.

Os fatores higiênicos, também conhecidos como fatores extrínsecos, são aqueles relacionados às condições dentro das quais o trabalho é realizado, em que se ajusta os empregados ao seu ambiente de trabalho, como o salário. “Entretanto esses fatores não são suficientes para promover a motivação, mas precisam ser pelo menos satisfatórios para não desmotivar as pessoas” (Gil, 2007, p. 207).

A seguir, serão apresentados alguns conceitos-chave para ajudar na compreensão da pesquisa.

2.2. Motivação

O conceito de motivação é vasto e multifacetado, sendo interpretado de diferentes maneiras por diversos estudiosos. Diferentes abordagens trazem nuances próprias, explorando desde aspectos internos do indivíduo até influências externas que impactam seu comportamento. Dependendo da perspectiva teórica adotada, a motivação pode ser entendida de formas distintas, o que reflete a complexidade do fenômeno.

Maximiano (2000) em consonância com Coelho (2022), a palavra ‘motivação’, é derivada do latim ‘*Motivus*’ e possui o significado de ‘mover’, trata-se de um processo que incentiva, estimula ou impulsiona comportamentos dos indivíduos.

De acordo com Callefi *et al.* (2021), a motivação é compreendida como uma impulsionadora da intensidade, persistência e direção, para que as pessoas consigam atingir suas metas e objetivos, conceito definido por Robbins (2005). Seguindo neste sentido, a Teoria de Maslow (1943), é pioneira e amplamente utilizada para argumentar os fatores que motivam os indivíduos em um contexto geral, seja na vida pessoal ou profissional.

Robbins define a motivação como

[...] o processo responsável pela ‘intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta’. A Teoria da Hierarquia de Necessidades ou Teoria da Motivação Humana de Maslow (1943) é a mais referenciada no tema pela academia. Por seu caráter precursor é bastante adotada para debater aspectos da motivação das pessoas em geral e também dos trabalhadores (2005, p. 132).

Khoury (2009) e Coelho (2022), ressaltam diversos elementos como fatores motivacionais, o reconhecimento pelo trabalho desempenhado, incluindo a percepção do indivíduo sobre sua relevância no ambiente organizacional, a sensação de ser respeitado, a autonomia nas decisões e as oportunidades de crescimento na carreira profissional.

2.3. Motivação para a Geração Z

Existem distintas formas de incentivar o ser humano, porém, cada geração possui uma maneira de reagir a esses incentivos. Os fatores motivacionais da Geração Z têm semelhanças com os da Geração Y, ambas as gerações buscam a qualidade de vida, para que possam equilibrar suas vidas pessoais e profissionais. Este grupo, almeja sentir-se útil em todas as áreas da vida, adquirindo conhecimento e promovendo mudanças no mundo por meio da inovação (Maurer, 2013; Coelho, 2022).

2.4. Gerações

Para melhorar a comunicação e a colaboração nas equipes, é necessário compreender as características e expectativas de cada geração. Como resultado, é necessário examinar as principais teorias relacionadas às gerações no ambiente corporativo, examinar as dinâmicas intergeracionais e discutir as implicações para a gestão de pessoas em um ambiente cada vez mais diversificado. A seguir, serão

apresentadas algumas características sobre as gerações mais significativas que estão presentes nas organizações e como elas interagem entre si:

2.5. *Baby Boomers* (1946–1964)

Essa geração cresceu durante uma época de prosperidade pós-guerra (Santos, 2011). Eles são conhecidos por seu ativismo social e mudança cultural. Valorizam a cooperação, a fidelidade e a estabilidade. Têm uma forte ética de trabalho e, devido à sua experiência, geralmente ocupam posições de liderança. É possível que enfrentem dificuldades ao lidar com mudanças rápidas e novas tecnologias (Oliveira, 2010; Lancaster E Stilman, 2011; Veloso, Dutra e Nakata, 2016).

2.6. Geração X (1965-1980)

A formação da Geração X ocorreu durante um período de mudanças sociais e econômicas significativas (Oliveira, 2010). A evolução de tecnologias como computadores pessoais, videocassetes e CDs foi presenciada por este grupo. Além disso, muitas pessoas acreditam que a geração foi a primeira a adotar e se adaptar rapidamente às novas tecnologias digitais, como telefones celulares e internet (Branco, 2013).

Quando se trata de trabalho e educação, a Geração X é conhecida por ser pragmática e autônoma. Foram criados em famílias onde ambos os pais trabalhavam, o que teve um impacto em seu estilo de vida e suas opiniões sobre como equilibrar a vida pessoal e profissional.

Eles são considerados céticos em relação à autoridade e independentes. São adaptáveis às mudanças e apreciam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Veloso, Dutra e Nakata, 2016). A maioria deles ocupam cargos intermediários na administração. Podem mediar entre as gerações mais velhas e mais jovens para promover um ambiente de trabalho colaborativo.

2.7. Geração *Millennials* ou Y (1981-1996)

Cresceram durante a revolução digital e são considerados nativos digitais. Eles estão familiarizados com a internet, redes sociais e dispositivos móveis, o que influencia suas formas de comunicação e trabalho.

Os *Millennials* geralmente são mais receptivos à diversidade de raça, gênero, sexualidade e cultura, e eles também gostam de ambientes de trabalho que são inclusivos. Valorizam a flexibilidade, a diversidade e o propósito do trabalho. São astutos e precisam de *feedback* constante. Eles fazem com que as pessoas cresçam em ambientes de trabalho mais abertos e inovadores. Os indivíduos geralmente procuram oportunidades de crescimento pessoal e profissional (Veloso, Dutra e Nakata, 2016).

2.8. Geração Z (1997-2012) no Mercado de Trabalho

No mercado de trabalho, são geralmente referidos como nativos digitais e usam muitas plataformas digitais para se comunicar. Eles valorizam muito a educação e o desenvolvimento pessoal, tendo acesso a uma variedade de recursos educacionais online e métodos de aprendizado autodirigidos. As pessoas no mercado de trabalho preferem empresas que compartilham seus princípios sociais e ambientais porque buscam flexibilidade e propósito. Eles são mais propensos a apreciar e promover a igualdade de gênero, a inclusão racial e a aceitação de várias identidades e orientações sexuais diferentes (Beserra *et al.* 2016).

Essa geração está mais disposta a conversar e pedir ajuda para problemas de saúde mental e são frequentemente ativos no aumento da conscientização e destigmatização desses problemas. As organizações podem criar programas de mentoria para que as gerações mais velhas possam ajudar as gerações mais jovens a se adaptar à tecnologia nova.

Para Tiba (2009), a Geração Z possui uma perspectiva contemporânea distinta de como encarar o mundo, destoando completamente das outras gerações anteriores. Não seguindo a hierarquia tradicional entre líderes e subordinados, tendo uma comunicação igualitária para os dois públicos. Além disso, essa atual geração prefere a maior satisfação no trabalho à busca por remunerações maiores, optando por fazer o que gostam em vez de focar apenas em ganhos financeiros.

As consequências para o ambiente corporativo são que eles tendem a procurar empresas que tenham os mesmos valores e ofereçam um ambiente de trabalho flexível. As pessoas são proativas ao buscar personalização em suas carreiras (Souza, 2011; Ceretta e Froemming, 2011; Santos e Lisboa, 2013).

Portanto, ter a estrutura mais horizontal no ambiente organizacional, que ressalta a autonomia e criatividade, se torna um fator importante para retenção de talentos da Geração Z. Ademais, salários bons, também são valorizados, pois, ao contrário de alguns pensamentos, essa geração busca o crescimento vertiginoso, tanto financeiro quanto de carreira (Coelho, 2022).

2.9. Retenção de Talentos

Em anos anteriores, entendia-se que algumas pessoas já nasciam com 'dons' especiais e as que não tinham, não conseguiam se destacar. Porém, o significado de talento, a partir de 1990 começou a ter uma maior relevância no âmbito corporativo, com a área de Recursos Humanos tendo um papel mais estratégico dentro da organização (Santos, 2014). Nas visões de Micheletti (2006) e Nunes (2021), o talento é um conjunto de competências comportamentais e técnicas, relacionadas à adaptabilidade, proatividade, interesse pela organização e habilidade em construir bons relacionamentos interpessoais.

De acordo com Faustino (2019), quando o assunto é reter talentos, é necessário compreender que os colaboradores precisam ser incessantemente motivados, para que consigam manter seu engajamento com a empresa. Para isto, é imprescindível possuir ferramentas motivacionais que atendam às suas necessidades de desenvolvimento, realização e crescimento profissional.

Diante das transformações contemporâneas no mundo profissional, pessoas que conseguem demonstrar competências diferenciadas, passaram a ter um maior destaque entre outros profissionais no âmbito corporativo. Esses indivíduos são vistos como talentos estratégicos para os empregadores, sendo altamente recomendável investir, dada a sua influência para o sucesso das organizações (Nunes, 2021).

3. Método

Este estudo objetiva realizar uma pesquisa descritiva e exploratória, buscando compreender as diferenças nos motivadores de trabalho entre as gerações no contexto contemporâneo, comparando-as com as gerações anteriores. Realizar-se-á uma pesquisa do tipo bibliográfica, para embasar o estudo na teoria de Herzberg e na literatura sobre as gerações, e com uma abordagem quantitativa a partir da aplicação de um questionário on-line a uma amostra diversificada de indivíduos das gerações *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y, e com foco principal na Geração Z.

O questionário conterá perguntas baseadas nos resultados de Herzberg, nas quais os respondentes indicarão se consideram determinadas características organizacionais como motivadores ou fatores higiênicos (básicos). Após a coleta dos dados, serão realizadas análises estatísticas para identificar padrões e tendências entre as diferentes gerações. A pesquisa seguirá os princípios éticos, assegurando o anonimato dos participantes, informando-os sobre os objetivos do estudo e garantindo a participação voluntária.

4. Resultados e Discussões

Através do formulário, foram obtidas 90 respostas, sendo 75,55% dos respondentes pertencentes à Geração Z e 24,44% de outras gerações (*Millennials*, Geração X e *Baby Boomers*). Também é possível

verificar que 67,78% se identificam como mulheres cis, seguidos por 24,44% que se identificam como homens cis, enquanto 7,77% preferiram não se identificar.

Em relação a etnia, 55,5% se identificam como brancos, seguidos por 38,88% como pardos e, por último, 5,55% como pretos. Referente à situação de trabalho, 60% estão empregados e 40% não trabalham.

No que diz respeito à renda familiar, 34,4% afirmam que recebem de 1 a 2 salários-mínimos, seguidos por 24,4% com renda de 2 a 3 salários-mínimos. Em seguida, 14,4% afirmam receber menos de 1 salário-mínimo, 11,1% mais de 7 salários-mínimos e, por último, 10% têm a renda de 3 a 5 salários-mínimos.

Para uma melhor visualização, a Tabela 1 demonstra as respostas das perguntas gerais:

Tabela 1 – Demonstrativo dos Respondentes

	Frequência	Porcentagem
Gerações		
Geração Z (1997 - 2012)	68	75,5%
Millennials (1981 - 1996)	13	14,4%
Geração X (1865 - 1980)	7	7,7%
Geração <i>Baby Boomer</i> (1946 – 1964)	2	2,2%
Gênero		
Mulher Cis	61	67,7%
Homem Cis	22	24,4%
Prefiro não responder	7	7,7%
Etnia		
Branco	50	55,5%
Parda	35	38,8%
Preto	5	5,5%
Está trabalhando?		
Sim	54	60
Não	36	40
Renda familiar		
Menor que 1 salário-mínimo	13	14,4%
1 a 2 salários-mínimos	31	34,4%
2 a 3 salários-mínimos	22	24,4%
3 a 5 salários-mínimos	9	10%
Mais de 7 salários-mínimos	10	11,1%

Fonte: Autores(as) (2024)

Considerando a quantidade de respostas totais e o fato de que os respondentes poderiam escolher até 3 opções, a análise dos fatores será conduzida da seguinte forma: os 3 fatores com maior frequência serão classificados como principais, os demais fatores com frequência de até 10 serão fatores motivacionais ou higiênicos, fatores com frequência entre 5 e 10 serão classificados como pouco motivacionais ou higiênicos, e fatores com frequência inferior a 5 serão desconsiderados.

Quanto à pergunta sobre fatores motivacionais no trabalho, os respondentes puderam escolher até três alternativas. Ao selecionarmos as respostas somente da Geração Z, a pesquisa revela: salário (31), plano de carreira (28) e pacote de benefícios (25) sendo os principais fatores motivacionais. Em seguida, temos o clima organizacional (23), reconhecimento (23), boa relação com a gestão (19), condições de trabalho (15), objetivos claros (13) e autonomia no trabalho (10) ainda como fatores motivacionais. Por fim, o plano de educação corporativa (6), relacionamento interpessoal (5) e segurança no trabalho (5) são considerados fatores com menor impacto motivacional.

Fatores como as funções desempenhadas (1) e serviços sociais (0) não foram considerados devido à falta de respostas. Para uma melhor visualização, a Tabela 2 apresenta as respostas relacionadas aos fatores motivacionais:

Tabela 2 – Demonstrativo dos Fatores Motivacionais

Fatores Motivacionais	Frequência Total	Frequência Geração Z	Frequência Outras Gerações
Salário	42	31	11
Plano de carreira	39	28	11
Clima organizacional	31	23	8
Pacote de benefícios	29	25	4
Reconhecimento	28	23	5
Boa relação com a gestão	23	19	4
Condições de trabalho	17	15	2
Autonomia no trabalho	17	10	7
Objetivos claros	17	13	4
Relacionamento interpessoal	8	5	3
Plano de educação corporativa	6	6	0
Segurança no trabalho	5	5	0
Funções desempenhadas	4	1	3
Serviços sociais	0	0	0
Total	90	68	22

Fonte: Autores(as) (2024)

Na pergunta sobre os fatores higiênicos no trabalho, os respondentes poderiam escolher até 3 alternativas. Considerando somente as 68 respostas da Geração Z, é possível observar que: salário (48), segurança no trabalho (38) e as condições de trabalho (29) são os principais fatores higiênicos para essa geração. Em seguida, pacote de benefícios (21), clima organizacional (14), reconhecimento (12), objetivos claros (11) e boa relação com a gestão (10) são considerados ainda fatores, básicos, mas não principais. Por fim, o plano de carreira (8) e as funções desempenhadas (8) são fatores com impacto reduzido.

Os fatores relacionamento interpessoal (4), autonomia interpessoal (3), plano educacional (3) e serviços sociais (2) não são considerados relevantes devido à escassez de respostas. Para uma melhor visualização, a Tabela 3 apresenta as respostas relacionadas aos fatores higiênicos:

Tabela 3 – Demonstrativo dos Fatores Higiênicos

Fatores Higiênicos	Frequência Total	Frequência Geração Z	Frequência Outras Gerações
Salário	48	41	7
Segurança no trabalho	47	38	9
Condições de trabalho	41	29	12
Pacote de benefícios	26	21	5
Clima organizacional	18	14	4
Objetivos claros	18	11	7
Boa relação com a gestão	16	10	6
Plano de carreira	13	8	5
Reconhecimento	12	12	0
Funções desempenhadas	8	8	0
Relacionamento interpessoal	7	4	3
Autonomia no trabalho	6	3	3
Plano de educação corporativa	4	3	1
Serviços sociais	2	2	0
Total	90	68	22

Fonte: Autores(as) (2024)

5. Considerações Finais

Este estudo teve o objetivo de revisar os fatores motivacionais e higiênicos de Herzberg para a Geração Z, visto que essa geração vem influenciando o método da retenção de talentos nas organizações atuais,

com fatores divergentes das gerações passadas, ensinando-nos como ser um setor de Recursos Humanos mais diversos e adaptável a mudanças.

Ficou evidente que, para garantir uma vantagem competitiva na retenção de talentos, as organizações precisam se atualizar continuamente, no caso da Geração Z, focar principalmente em salários mais competitivos, plano de carreira, pacote de benefícios úteis para seus colaboradores, segurança no trabalho e condições de trabalho, pois foram os principais fatores motivacionais e higiênicos encontrados, ressaltando o salário, que foi considerado o mais motivador e o mais higiênico para a retenção dos talentos dessa geração.

Apesar de obter-se bons resultados, esse é um estudo periódico pois o mundo está em constante mudança, ou seja, recomendamos que a próxima revisão dos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg seja feita nos anos seguintes voltados à Geração Alpha (2012-atual) que ainda não está inserida no mercado de trabalho, mas que em alguns anos, será motivo de adaptação das organizações mais uma vez para a retenção de seus colaboradores.

Referências

CALLEFI, J. et al. **Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de recursos humanos no great place to work**. Revista Administração em Diálogo-RAD, v. 23, n. 1, p. 106-121, 2021.

COELHO, N. J. **Geração Z e o mercado de trabalho: atração e retenção** /Generation Z and the job market: attraction and retention. Brazilian Journal of Development, [S. l.], v. 8, n. 3, p. 20603–20612, 2022. DOI: 10.34117/bjdv8n3-322.

Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/45556>. Acesso em: 5 out. 2022.

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

FAUSTINO, Gabriela. **Recursos Humanos: retenção de Talentos e sua importância nas organizações**. UNISANTA Business and Management, v. 2, n. 1, p. 21-44, 2019.

GUTERRES, A. **Relatório do Secretário-Geral sobre o trabalho da Organização**. Disponível em: <https://www.un.org/annualreport/2019/>. Acesso em: 17 set. 2024.

GPTW - GREAT PLACE TO WORK. (2024). **Geração Z no mercado de trabalho: desafios e dicas**. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/geracao-z-no-trabalho/>. Acesso em: 17 set. 2024.

MELO, M. et al. (2019). **A construção da identidade profissional: estudo com gestoras das gerações Baby Boomers, X e Y**. Cadernos EBAPE. BR, 17, 832-843.

NUNES, A. et al. A Retenção de Talentos e o Novo Normal de Recursos Humanos/Talent Retention and the New Normal of Human Resources. ID on line. **Revista de psicologia**, v. 15, n. 58, p. 391-409, 2021.

OLIVEIRA, J. et al. Um estudo de caso dos fatores motivacionais na Universidade Federal do Espírito Santo – campus de Alegre. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 15, n. 2, p. 59–85, 2017.

ROBBINS, S. P. (2005). **Comportamento Organizacional**. (11a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

SANTOS, B. P. DOS et al. Uma análise bibliométrica da literatura sobre motivação segundo as teorias de maslow, herzberg, skinner, mcgregor: fenômeno motivação. **Humanidades & Inovação**, v. 10, n. 3, p. 263–278, 16 jun. 2023.

SILVA, R. et al. Fatores Intrínsecos E Extrínsecos: Um Estudo De Caso De Uma Empresa Pertencente A Industria De Compensados No Sudeste Do Para/Intrinsic And Extrinsic Factors: A Case Study Of A Company Belonging To The Plywood Industry In Southeast Of Para. **AOS-Amazonia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 10, n. 1, p. 81-100, 2021.

STOCKER, Fabricio et al. O impacto do employer branding na atração e retenção de talentos. **Revista de carreiras e pessoas**, v. 10, n. 2, 2020.

"Os conteúdos expressos no trabalho, assim como os direitos autorais de figuras e dados, bem como sua revisão ortográfica e das normas são de inteira responsabilidade do(s) autor(es)."

"Os autores do trabalho declaram que durante a preparação do manuscrito foi utilizado a ferramenta/serviço ChatGPT de Inteligência Artificial (IA) para a tradução dos resumos em inglês e espanhol, bem como para a correção de algumas pontuações. Após utilizar esta ferramenta/serviço, os autores editaram e revisaram o conteúdo conforme necessário e assumem total responsabilidade pelo conteúdo da publicação."