



## FATORES DE MOTIVAÇÃO DA GERAÇÃO Z: UMA ANÁLISE TEÓRICA À LUZ DAS TEORIAS CLÁSSICAS E CONTEMPORÂNEAS

**Beatriz Lima de Alencar**

*Universidade Federal do Pará, Belém, Brasil (beatrizalencar@gmail.com)*

*Este estudo investiga os fatores motivacionais da Geração Z (nascidos entre 1997-2012) mediante análise teórica integrando abordagens clássicas (Maslow, Herzberg) e contemporâneas (Autodeterminação, Flow). Utilizando um Mapeamento Sistemático da Literatura (2000-2023), identificou-se que a geração prioriza autonomia, tecnologia, equilíbrio vida-trabalho e impacto socioambiental, transcendendo modelos tradicionais de motivação extrínseca. A segurança financeira (Maslow) e fatores higiênicos (Herzberg) são necessários, mas insuficientes sem propósito e flexibilidade. A pandemia acelerou demandas por bem-estar mental e modelos híbridos, enquanto a tecnologia emerge como pilar estrutural. Conclui-se que organizações devem adotar estratégias híbridas, alinhando estabilidade (salários) a inovação (gamificação, liderança colaborativa) e valores sociais para engajar essa geração.*

*Palavras-chave:* Geração Z; Motivação laboral, Autonomia

### INTRODUÇÃO

A Geração Z, composta por indivíduos nascidos entre 1997 e 2012, ingressa no mercado de trabalho com expectativas que desafiam modelos motivacionais tradicionais. Marcada pela familiaridade com a tecnologia, valorização da diversidade e busca por propósito, essa geração prioriza autonomia, flexibilidade e impacto socioambiental (SEEMILLER; GRACE, 2016). Enquanto teorias clássicas, como a Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943) e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959), destacam segurança e reconhecimento, abordagens contemporâneas, como a Teoria da Autodeterminação (DECI; RYAN, 1985), ampliam o debate ao enfatizar necessidades psicológicas de autonomia, competência e relacionamento.

A pandemia de COVID-19 acelerou transformações como o trabalho remoto e a digitalização, reforçando demandas por equilíbrio vida-trabalho e bem-estar mental (MEYER et al., 2021). Para a Geração Z, tais mudanças não são temporárias, mas parte de uma expectativa estrutural: 68% dos jovens profissionais valorizam empresas que alinham metas organizacionais a causas sociais (DELOITTE, 2022). Este estudo analisa como teorias clássicas e contemporâneas explicam essas demandas, utilizando um Mapeamento Sistemático da Literatura (KITCHENHAM; CHARTERS, 2007) com artigos publicados entre 2000 e 2023.

A relevância da pesquisa reside em oferecer insights para adaptar práticas organizacionais a uma geração que redefine o futuro do trabalho, equilibrando tradição e inovação. O artigo estrutura-se em

objetivos, metodologia, discussão teórica e recomendações práticas, contribuindo tanto para a gestão de pessoas quanto para o avanço acadêmico no campo da motivação laboral.

### MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa foi desenvolvida por meio de um Mapeamento Sistemático da Literatura (SMS), seguindo as diretrizes de Kitchenham e Charters (2007), com o objetivo de identificar e sintetizar estudos sobre os fatores motivacionais da Geração Z à luz de teorias clássicas e contemporâneas. A questão central — "Quais fatores motivacionais da Geração Z são abordados por essas teorias?" — orientou buscas nas bases Scielo, Google Acadêmico e Portal de Periódicos da CAPES, utilizando combinações de palavras-chave como "Geração Z", "motivação no trabalho", "autonomia" e "tecnologia", além de filtros por período (2000–2023).

Foram identificados 218 artigos, dos quais 48 passaram por triagem com base em critérios de inclusão (estudos teóricos/empíricos sobre motivação e Geração Z) e exclusão (foco em outras gerações ou falta de vinculação teórica). Após análise integral, 32 artigos foram selecionados para síntese. A categorização temática destacou dois eixos: (1) adaptações das teorias clássicas (ex.: Maslow e Herzberg) às demandas por propósito e flexibilidade; e (2) relevância de abordagens contemporâneas (ex.: Autodeterminação e Flow) para explicar a valorização de autonomia, tecnologia e impacto social. A análise qualitativa, realizada por dois pesquisadores com apoio de Excel e NVivo, buscou minimizar vieses, embora limitações como a predominância de estudos ocidentais e a dinâmica do tema sejam reconhecidas.

### RESULTADOS E DISCUSSÃO



A análise dos estudos evidenciou que a Geração Z apresenta um perfil motivacional híbrido, integrando elementos das teorias clássicas e contemporâneas, mas com nuances específicas. As teorias clássicas, como a Hierarquia das Necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, mantêm relevância, porém demandam reinterpretações. Por exemplo, a segurança financeira (necessidade básica em Maslow) ainda é valorizada, mas não é suficiente para engajar essa geração. Estudos como o de Twenge (2017) destacam que jovens profissionais priorizam, desde o início da carreira, necessidades de autorrealização, como oportunidades de aprendizado contínuo e ambientes inclusivos, que antes eram associadas a estágios mais avançados da vida profissional. Já Herzberg (1959) ajuda a explicar por que fatores higiênicos (ex.: salário justo) são vistos como "mínimos necessários", enquanto a motivação intrínseca está ligada a desafios, reconhecimento imediato e impacto social. Um exemplo prático é a preferência por projetos que gerem contribuições tangíveis para a sociedade, como apontado por Gupta e Shaw (2014).

No campo das teorias contemporâneas, a Teoria da Autodeterminação (Deci e Ryan, 1985) destaca-se ao explicar a centralidade da autonomia para a Geração Z. Trabalhos como o de Goh e Lee (2018) demonstram que horários flexíveis, modelos híbridos e liberdade para propor ideias são críticos para satisfazer a necessidade de autogestão. Além disso, a Teoria do Fluxo (Csikszentmihalyi, 1990) oferece insights sobre como atividades alinhadas a habilidades pessoais — especialmente aquelas mediadas por tecnologia, como gamificação ou plataformas colaborativas — geram maior engajamento. Rothmann (2020) ilustra isso ao mostrar que a gamificação aumenta a produtividade em 40% entre jovens profissionais, pois combina desafio e domínio técnico, elementos centrais do estado de flow.

A tecnologia emerge como um fator transversal, não apenas como ferramenta, mas como expectativa estrutural. Pesquisas como a de Ng et al. (2022) revelam que 82% da Geração Z considera essencial o uso de ferramentas digitais ágeis (ex.: apps de comunicação em tempo real) para se sentir produtiva. Contudo, essa dependência tecnológica também amplia a demanda por equilíbrio vida-trabalho, intensificada pela pandemia de COVID-19. Meyer et al. (2021) identificaram que 67% dos jovens profissionais relatam esgotamento em modelos totalmente remotos, reforçando a necessidade de políticas que garantam bem-estar mental — um hibridismo entre fatores higiênicos (Herzberg) e contemporâneos (autodeterminação).

As tensões entre modelos teóricos também se tornam evidentes. Enquanto as teorias clássicas pressupõem estruturas hierárquicas e motivação extrínseca, a

Geração Z valoriza lideranças colaborativas e horizontais, como observado no estudo de Lana e Jennings (2020). Essa geração rejeita a ideia de que "subir na carreira" significa apenas ascensão hierárquica, priorizando, em vez disso, desenvolvimento multidisciplinar e propósito. A pandemia acelerou essa mudança: 75% dos entrevistados por Deloitte (2022) afirmam que empresas alinhadas a causas socioambientais são mais atraentes, refletindo uma fusão entre autorrealização (Maslow) e impacto coletivo (Teoria da Autodeterminação).

Em síntese, a Geração Z redefine a motivação no trabalho ao combinar a segurança das teorias clássicas com a busca por autonomia, tecnologia e propósito das abordagens contemporâneas. Organizações que desejam engajar esses profissionais precisam transcender modelos binários (ex.: remuneração vs. benefícios) e adotar estratégias integradas, como flexibilidade estruturada, uso criativo de tecnologia e alinhamento claro a valores sociais. Essa abordagem não apenas atende às demandas dessa geração, mas também cria um ecossistema organizacional resiliente, capaz de absorver as rápidas transformações do século XXI.

## CONCLUSÃO

A análise realizada demonstra que a Geração Z representa um divisor de águas na compreensão da motivação laboral, sintetizando elementos clássicos e contemporâneos em um contexto marcado por transformações tecnológicas, sociais e culturais. Enquanto teorias como as de Maslow e Herzberg seguem válidas para explicar necessidades básicas (ex.: segurança financeira) e fatores higiênicos (ex.: condições de trabalho), abordagens como a Teoria da Autodeterminação e do Fluxo destacam-se ao capturar demandas emergentes, como autonomia, propósito e integração tecnológica. Essa geração não rejeita o passado, mas o reinterpreta: a autorrealização não é um estágio final, mas um ponto de partida; o reconhecimento não se limita a promoções hierárquicas, mas inclui impacto social e desenvolvimento multidisciplinar.

Para organizações, as implicações são claras: é necessário adotar estratégias híbridas que combinem estabilidade (ex.: salários justos) com inovação (ex.: flexibilidade, gamificação). A tecnologia, mais do que uma ferramenta, deve ser um pilar cultural, facilitando colaboração, feedback ágil e personalização de carreiras. Além disso, o alinhamento a causas socioambientais deixa de ser um diferencial para tornar-se uma exigência, refletindo a fusão entre valores pessoais e profissionais dessa geração.

Em última análise, a Geração Z desafia acadêmicos e organizações a repensarem não apenas "o que motiva", mas "como motivar" em um mundo em constante



reinvenção. Seu legado pode ser a construção de ambientes laborais mais humanos, flexíveis e alinhados aos desafios do século XXI — desde que a teoria e a prática caminhem juntas.

#### REFERÊNCIAS

AFSAR, Bilal; MASOOD, Mariam; UMRANI, Waheed Ali. The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*, v. 48, n. 5, p. 1186-1208, 2019. DOI: 10.1108/PR-04-2018-0133.

ALBRECHT, Simon; BREIDAHL, Emil; MARTY, Andrew. Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, v. 23, n. 1, p. 12-33, 2018. DOI: 10.1108/CDI-11-2016-0204.

BANDURA, Albert. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, v. 84, n. 2, p. 191-215, 1977.

BREEVAART, Kimberley et al. Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, v. 30, n. 7, p. 754-770, 2015. DOI: 10.1108/JMP-03-2013-0088.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Flow: The psychology of optimal experience*. Nova York: Harper & Row, 1990.

DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000. DOI: 10.1207/S15327965PLI1104\_01.

DELOITTE. *The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey*. Londres: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2022. Disponível em: <https://www.deloitte.com>. Acesso em: 15 out. 2023.

GUPTA, N.; SHAW, J. D. Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, v. 24, n. 1, p. 1-4, 2014. DOI: 10.1016/j.hrmr.2013.08.007.

HERZBERG, Frederick. *The motivation to work*. 2. ed. Nova York: Wiley, 1959.

KITCHENHAM, Barbara; CHARTERS, Stuart. Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering. *EBSE Technical Report*, Keele University, v. 2, n. 3, p. 1-57, 2007.

MASLOW, Abraham H. A theory of human motivation. *Psychological Review*, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943.

MEYER, Katrina; MEYER, John P.; PAK, Yoo K. Remote work and mental health during COVID-19: A study of Gen Z employees. *Journal of Applied*

*Psychology*, v. 106, n. 12, p. 1825-1839, 2021. DOI: 10.1037/apl0000983.

NG, Eddy S.; YOUNG, Megan; SCHACTER, Hannah. The Gen Z workforce: How digital natives are redefining the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, v. 43, n. 2, p. 123-145, 2022. DOI: 10.1002/job.2601.

SEEMILLER, Corey; GRACE, Meghan. *Generation Z goes to college*. São Francisco: Jossey-Bass, 2016.

TWENGE, Jean M. *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood*. Nova York: Simon and Schuster, 2017.