

GESTÃO DE PESSOAS

NÃO QUERO SUBIR, QUERO FICAR BEM: Bem-Estar, Motivação e Retenção da
Geração Z nas MPEs

36° ENANGRAD

Coelho Neto, 15 de setembro de 2025

Resumo

O presente estudo buscou analisar os fatores que levam os jovens da Geração Z — indivíduos nascidos entre 1995 e 2010, a priorizar a saúde mental em detrimento da ascensão profissional, e os impactos dessa escolha na retenção de talentos nas micro e pequenas empresas (MPEs) de Coelho Neto - MA; pois tem se observado que nos últimos anos, o mercado de trabalho tem presenciado transformações significativas em relação ao comportamento dos jovens profissionais. Para isso, foi utilizada uma abordagem metodológica mista, com levantamento bibliográfico e pesquisa de campo aplicada a colaboradores e gestores. Os resultados evidenciam uma significativa mudança de paradigma em relação às gerações anteriores, revelando que os jovens valorizam ambientes organizacionais empáticos, flexíveis e com propósitos alinhados ao bem-estar emocional e à qualidade de vida. Fatores como: reconhecimento não financeiro, clima organizacional saudável e relações interpessoais colaborativas, foram apontados como determinantes para a permanência desses profissionais nas empresas. A resistência em assumir cargos de liderança não está relacionada à ausência de ambição; mas sim à busca por um modelo de carreira mais equilibrado e humanizado. Conclui-se que; para reter talentos da Geração Z, as MPEs devem promover ambientes organizacionais saudáveis, com estratégias de valorização do indivíduo, cultura inclusiva e lideranças comprometidas com o coletivo.

PALAVRAS-CHAVE: Geração Z, Saúde mental, Retenção de talentos, Micro e pequenas empresas, Liderança.

ABSTRACT

The present study sought to analyze the factors that lead young people of Generation Z - individuals born between 1995 and 2010, to prioritize mental health over professional advancement, and the impacts of this choice on talent retention in micro and small enterprises (MSEs) of Coelho Neto - MA; because it has been observed that in recent years, the labor market has witnessed significant transformations in relation to the behavior of young professionals. Factors such as: non-financial recognition, healthy organizational climate and collaborative interpersonal relationships, have been pointed out as determinants for the permanence of these professionals in companies. The resistance to assuming leadership positions is not related to the absence of ambition; but to the search for a more balanced and humanized career model. It is

concluded that; to retain Generation Z talents, MSEs must promote healthy organizational environments, with strategies to value the individual, inclusive culture and leadership committed to the collective.

Keywords: Generation Z, Mental Health, Talent Retention, Micro and Small Businesses, Leadership.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o mercado de trabalho tem passado por transformações significativas, impulsionadas pelo comportamento dos jovens profissionais, especialmente aos pertencentes à Geração Z, indivíduos nascidos entre 1995 e 2010. Diferentemente das gerações anteriores, que priorizavam estabilidade, ascensão hierárquica e status profissional, os jovens da Geração Z tem adotado uma nova escala de valores, na qual o equilíbrio entre vida pessoal e profissional se torna central. Essa mudança impacta diretamente o mercado, pois a Geração Z representa uma parcela crescente da força de trabalho global, influenciando desde a cultura organizacional até as estratégias de retenção de talentos, demandando ambientes mais flexíveis, inclusivos e tecnologicamente integrados.

Essa mudança de perspectiva traz desafios importante para as organizações sobretudo para micro e pequenas empresas, que enfrentam dificuldades na retenção de talentos e na sucessão de lideranças. A relutância em assumir cargos de gestão, muitas vezes vinculados a estresse, alta pressão e ambientes tóxicos, evidencia uma transformação nas dinâmicas e relações organizacionais.

Em cidades do interior, como Coelho Neto - MA, município de pequeno porte localizado no Maranhão, cuja economia é fortemente baseada no comércio local e em micro e pequenas empresas, esses desafios se tornam ainda mais evidentes. A rápida transição de um modelo tradicional para um mais dinâmico e diversificado, tem intensificado, de forma crítica, a necessidade por profissionais qualificados, capazes não apenas de acompanhar as mudanças, mas liderar e promover inovação imediata. No entanto, a falta de adaptação dessas empresas as novas demandas aprofundam as dificuldades em compreender e atender as expectativas da Geração Z, ampliando o risco de estagnação e perda de competitividade.

Diante disso, a presente pesquisa tem como objetivo geral: Analisar os fatores que levam a Geração Z a priorizar a saúde mental em detrimento da ascensão profissional, investigando os impactos dessa tendência na retenção de talentos em micro e pequenas empresas de Coelho Neto - MA. E, mais especificamente: identificar as principais prioridades da Geração Z no ambiente de trabalho; investigar as expectativas dessa geração em relação ao mercado de trabalho; analisar o impacto das experiências coletivas na saúde mental da Geração Z e examinar as estratégias adotadas pelas micro e pequenas empresas para reter talentos da Geração Z e sua eficácia.

Ao compreender essas motivações e identificar as estratégias organizacionais mais eficazes, pretende-se contribuir para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis, que respeitem os valores dessa nova geração e favoreçam a formação de lideranças alinhadas às demandas contemporâneas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Geração Z no mercado de trabalho

As micro e pequenas empresas configuram-se como pilares da economia local, desempenhando papel central na geração de emprego, renda e dinamização do comércio. Contudo, apesar de sua relevância, enfrentam dificuldades estruturais para reter talentos em cargos de liderança, o que compromete sua sustentabilidade e limita sua capacidade competitiva. Nesse contexto, a Geração Z, que representa 35,5% da população mundial, destaca-se por estabelecer uma relação diferenciada com o trabalho, introduzindo novas perspectivas para a cultura organizacional. Conectados, multitarefas e familiarizados com a tecnologia, esses profissionais apresentam expectativas distintas em relação ao ambiente corporativo, o que torna sua atração e retenção um desafio estratégico para as empresas. Assim, compreender suas motivações e adaptar práticas de gestão e comunicação torna-se essencial para assegurar a competitividade e o crescimento sustentável dessas organizações (Lima et al., 2022).

A literatura aponta que a Geração Z utiliza tecnologias com naturalidade, desenvolvendo competências específicas, como rapidez de aprendizado, inteligência adaptativa e flexibilidade. Esses indivíduos valorizam organizações socialmente

responsáveis, que promovam um clima organizacional positivo e ofereçam equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Além disso, prezam pela autonomia e tendem a resistir a estruturas hierárquicas rígidas. Embora sua integração à gestão empresarial represente um desafio, constitui fator indispensável para organizações que buscam destaque em um cenário cada vez mais tecnológico e competitivo (Costa, 2024).

Neste sentido, é pertinente ressaltar que a Geração Z apresenta rapidez de pensamento, criatividade, inovação e proatividade como características que reforçam sua contribuição ao mercado de trabalho. Soma-se a isso sua inclinação para o empreendedorismo, acompanhada de disposição para assumir riscos e enfrentar ambientes desafiadores. Essa geração valoriza independência, busca desafios constantes e liberdade para expressar suas ideias, o que favorece sua inserção em equipes que utilizam tecnologias de ponta (Lima et al., 2022).

Por outro lado, observa-se um desinteresse crescente em assumir cargos de liderança, uma vez que saúde mental e bem-estar tendem a se sobrepor às ambições de ascensão profissional. A ausência de experiências efetivas de liderança também fragiliza a percepção positiva acerca dessas funções, contribuindo para sua baixa atratividade entre os jovens, mesmo diante de seu domínio tecnológico e capacidade de inovação (Silva, 2023).

Ademais, gerir pessoas em busca de resultados constitui um princípio fundamental da administração, mas também uma atividade complexa, permeada por tensões que podem reforçar a resistência da Geração Z em ocupar cargos de chefia. Esse grupo tende a evitar situações de elevado estresse e prioriza atividades que permitam equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Apesar de reconhecerem o prestígio social associado a posições de liderança, muitos optam por preservar sua saúde mental e bem-estar, mesmo que isso signifique abrir mão de ascensão hierárquica (Costa, 2024).

2.2. Saúde mental do colaborador

A saúde mental dos colaboradores é essencial para manter um ambiente de trabalho saudável e produtivo. De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), a saúde mental é um estado de bem-estar no qual o indivíduo reconhece suas próprias habilidades, lida de forma equilibrada com os desafios do dia a dia, trabalha com produtividade e contribui positivamente para sua comunidade.

No contexto corporativo, a qualidade da saúde mental está diretamente relacionada à forma como os profissionais lidam com as pressões do trabalho e às dinâmicas organizacionais, incluindo a liderança. No entanto, observa-se que muitos jovens da Geração Z demonstram resistência em assumir cargos de liderança, o que levanta questionamentos sobre os fatores que influenciam essa postura (Perez; Oliveira, 2015).

Diante disso, as organizações devem promover um clima organizacional acolhedor, onde os colaboradores se sintam seguros emocionalmente. Afinal, a saúde mental é um fator determinante para o desempenho e desenvolvimento profissional. Quando os funcionários estão bem, tanto físico quanto emocionalmente, sua produtividade e engajamento aumentam, beneficiando diretamente a empresa (Carmo; Bergamo, 2024).

No entanto, observa-se que muitos jovens da nova geração têm priorizado a qualidade de vida e a saúde mental, optando por não assumir cargos de chefia. O desejo de equilibrar a vida pessoal e profissional tem sido um fator determinante nessa escolha. A rotina intensa, os desafios do trabalho e as pressões diárias, podem impactar significativamente o bem-estar emocional, influenciando a motivação e o desempenho dentro do ambiente corporativo. Em muitos casos, a ansiedade e o estresse resultam na falta de engajamento, o que pode gerar impactos negativos para a organização (Silva, 2024). Portanto, é fundamental que as empresas adotem estratégias para cuidar da saúde mental de seus colaboradores, garantindo um ambiente de trabalho mais equilibrado, produtivo e humano.

2.3. Retenção de Talentos na Geração Z

Com o aumento da competitividade dentro das organizações, a retenção de talentos tornou-se um desafio cada vez mais relevante. Esse processo começa no início do recrutamento em que o setor de Recursos Humanos busca profissionais com perfis compatíveis com as necessidades da organização. No entanto, reter esses talentos exige estratégias eficazes desde o momento em que o colaborador assume o cargo, garantindo que ele se sinta valorizado e essencial para a empresa (Novais et al., 2023).

Atualmente, os profissionais não estão em busca apenas de um bom salário; eles desejam reconhecimento e valorização por seu trabalho. A satisfação profissional vai além da remuneração e envolve aspectos emocionais e sociais; como um

ambiente de trabalho saudável e motivador, onde possam exercer suas funções com autonomia e bem-estar (Gomes, 2019).

Segundo Faustino (2019), "reter talentos é perceber que seus colaboradores precisam ser motivados para que permaneçam fiéis à organização". Para isso, as empresas devem investir em ferramentas e estratégias que incentivem o crescimento profissional, permitindo que os colaboradores desenvolvam seu potencial e se sintam parte essencial do negócio.

Diante desse cenário, é fundamental compreender os motivos que levam a Geração Z a evitar cargos de liderança. Essa geração possui expectativas e valores distintos em relação ao mercado de trabalho, priorizando aspectos como qualidade de vida, flexibilidade e propósito no que fazem. Investigando essas razões, as organizações podem adaptar suas estratégias de retenção e desenvolvimento para atrair e engajar jovens talentos na liderança do futuro.

3. METODOLOGIA

Para compreender os fatores que levaram a Geração Z a priorizar a saúde mental em detrimento da ascensão profissional, bem como os impactos dessa escolha na retenção de talentos em micro e pequenas empresas de Coelho Neto - MA, a pesquisa foi conduzida a partir de uma abordagem quantitativa, tendo como base a aplicação de questionários e a análise dos dados realizada no software Excel.

A pesquisa foi conduzida junto a 40 colaboradores com idade de até 30 anos, e 7 gestores imediatos desses jovens, atuantes em micro e pequenas empresas localizadas no município de Coelho Neto - MA.

O modelo de pesquisa adotado foi quantitativo e de natureza aplicada, com o intuito de investigar percepções, valores e comportamentos dos jovens da Geração Z no ambiente corporativo. O estudo teve caráter longitudinal, com a coleta de dados realizada ao longo do período de um mês, permitindo a observação detalhada das experiências e expectativas desses trabalhadores em relação ao crescimento profissional e à saúde mental.

A pesquisa quantitativa foi precisa, pois tem o objetivo de descrever, avaliar ou explicar fenômenos observáveis em determinada população ou amostra. Consoante Marconi e Lakatos (2023), pesquisa quantitativa é um tipo de investigação empírica que visa à obtenção de dados objetivos e mensuráveis por meio de instrumentos padronizados e técnicas estatísticas. Seu foco está na quantificação de

informações, análise de variáveis e verificação de hipóteses, utilizando-se de métodos formais que garantem precisão, controle e representatividade; com o objetivo de descrever, avaliar ou explicar fenômenos observáveis em determinada população ou amostra.

Desse modo, a metodologia aplicada possibilitou um olhar aprofundado sobre os fatores que influenciam as decisões profissionais da Geração Z, bem como sobre os desafios enfrentados pelas organizações na retenção desses talentos em contextos locais, como o das micro e pequenas empresas do município de Coelho Neto-MA.

3.1. Pesquisa

A pesquisa foi realizada na cidade de Coelho Neto-MA, com jovens da Geração Z, nascidos entre 1995 e 2010. Diante disso, foi elaborado um questionário por meio da plataforma *Google Forms*, e o link disponibilizado para os gestores das MPEs e nos grupos de WhatsApp dos colaboradores da empresa. A coleta de dados ocorreu durante 30 dias, compreendidos entre 06 de junho a 06 de julho de 2025; resultando em 7 respostas obtidas pelos gestores, e 40 por colaboradores que atuam em micro e pequenas empresas do setor comercial local.

A coleta de dados foi realizada por meio da Escala do tipo Likert, instrumento amplamente utilizado em pesquisas sociais. As perguntas foram elaboradas com base em referências da literatura científica garantindo fundamentação teórica e validade ao estudo. Os participantes expressaram seu grau de concordância com as informações por meio das opções: "Discordo totalmente", "Discordo", "Não concordo nem discordo", "Concordo" e "Concordo totalmente", possibilitando uma quantitativa precisa das respostas.

Segundo Costa Junior et.al. (2024), a escala Likert é um método estatístico amplamente utilizado na elaboração de questionários de percepção, com o objetivo de mensurar opiniões, atitudes ou níveis de concordância dos respondentes em relação a determinadas afirmações. Essa escala permite a análise de latentes, ou seja, aspectos subjetivos que não podem ser observados diretamente, mas que se revelam por meio das respostas.

Durante o desenvolvimento da pesquisa, foram identificados alguns desafios, especialmente relacionados à demora no recebimento das respostas, o que comprometeu o andamento e a abrangência inicial pretendida. Diante da ausência de

retorno por parte de alguns colaboradores, foi necessário retomar o contato com os gestores das empresas participantes. Essa iniciativa possibilitou um aumento no número de respondentes, entretanto, o quantitativo inicialmente almejado não foi alcançado, devido à persistente ausência de retorno por parte de alguns colaboradores.

Os resultados obtidos, bem como suas respectivas análises, serão apresentados na próxima seção, por meio de tabelas, a fim de facilitar a compreensão e interpretação dos dados coletados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados apresentados a seguir foram tratados com rigor ético, preservando integralmente o anonimato dos participantes e respeitando a singularidade de cada resposta. As informações obtidas não apenas evidenciam as escolhas, percepções e expectativas desses jovens profissionais, mas também oferecem subsídios relevantes para que micro e pequenas empresas compreendam com maior profundidade esse público emergente. Nesse sentido, tais dados permitem repensar estratégias organizacionais voltadas à retenção de talentos, valorizando aspectos como propósito, reconhecimento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Além disso, a análise dos dados permite não apenas enriquecer o debate acadêmico acerca das relações de trabalho contemporâneas, mas também gerar *insights* concretos para o desenvolvimento de políticas mais alinhadas com os valores e motivações da Geração Z. Considerando o contexto das micro e pequenas empresas, especialmente em regiões com características socioeconômicas específicas, é fundamental compreender que a escuta ativa e a valorização das subjetividades dos colaboradores não são apenas diferenciais, mas elementos estruturantes para a construção de ambientes organizacionais mais sustentáveis e engajados.

4.1. Prioridades no ambiente de trabalho

A Tabela 1 apresenta as principais prioridades da Geração Z no trabalho, evidenciando o que motiva essa geração a buscar cargos de liderança em micro e pequenas empresas de Coelho Neto - MA.

Tabela 1 – Prioridades no ambiente de trabalho

AFIRMAÇÕES	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	TOTAL
Salário competitivo é o fator mais importante em um ambiente de trabalho.	2,5% (1)	35,0% (14)	32,5% (13)	27,5% (11)	2,5% (1)	100,0% (40)
Um bom clima organizacional é essencial para minha satisfação profissional.	2,5% (1)	0,0% (0)	2,5% (1)	65,0% (26)	30,0% (12)	100,0% (40)
Benefícios como home office, horários flexíveis e apoio psicológico são decisivos ao escolher uma empresa.	2,5% (1)	10,0% (4)	10,0% (4)	57,5% (23)	20,0% (8)	100,0% (40)
Reconhecimento e valorização do meu trabalho são mais importantes do que bônus financeiros.	0,0% (0)	12,5% (5)	25,0% (10)	52,5% (21)	10,0% (4)	100,0% (40)

Fonte: Dados da pesquisa

A análise dos dados mostra que apenas 30% dos participantes consideram o salário competitivo como fator mais importante, enquanto 32,5% se mantêm neutros, indicando que a remuneração, embora relevante, não é a principal prioridade da Geração Z para satisfação profissional.

Em contrapartida, o clima organizacional se destaca como prioridade, com 95% dos respondentes afirmando que um ambiente agradável impacta diretamente na qualidade do dia. Segundo (Novais et al., 2023), as organizações que valorizam a saúde mental e oferecem ambientes flexíveis, tornam-se mais atraentes, reduzindo custos de recrutamento e aumentando a lealdade de seus colaboradores.

Benefícios como home office, flexibilidade de horários e o suporte à saúde mental também são determinantes, influenciando 77,5% dos entrevistados de permanecer ou ingressar na empresa. Além disso, 62,5% se sentem mais motivados quando seu esforço é reconhecido, mesmo sem retorno financeiro, evidenciando que a valorização profissional vai além do salário.

Esses resultados mostram uma mudança significativa na percepção de trabalho da Geração Z, priorizando bem-estar, reconhecimento e ambientes saudáveis em vez de benefícios financeiros ou crescimento hierárquico imediato, corroborando dados da Deloitte (2024), que apontam que 75% dos jovens preferem empresas que priorizam saúde mental e flexibilidade.

4.2. Expectativas da Geração Z no mercado de trabalho

A Tabela 2 apresenta as expectativas da Geração Z no mercado de trabalho, explicando sua Resistência a ascensão profissional em micro e pequenas empresas de Coelho Neto – MA. Segundo (Gomes, 2019) esses profissionais buscam mais do

que um bom salário, valorizando reconhecimento, valorização e um ambiente saudável que permita autonomia e bem-estar.

Tabela 2 – Expectativas da geração Z no mercado de trabalho

AFIRMAÇÕES	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	TOTAL
Tenho expectativas claras e definidas sobre minha carreira para os próximos cinco anos.	2,5% (1)	15,0% (6)	15,0% (6)	57,5% (23)	10,0% (4)	100,0% (40)
Prefiro estabilidade no trabalho a mudanças frequentes de empresa ou função.	2,5% (1)	17,5% (7)	12,5% (5)	60,0% (24)	7,5% (3)	100,0% (40)
Para mim, é importante que a empresa onde eu trabalhe tenha um ambiente jovem, inovador e inclusivo.	0,0% (0)	10,0% (4)	15,0% (6)	62,5% (25)	12,5% (5)	100,0% (40)
O propósito social e a sustentabilidade são fatores que influenciam minha decisão de trabalhar em uma empresa.	5,0% (2)	15,0% (6)	12,5% (5)	60,0% (24)	7,5% (3)	100,0% (40)

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar os dados, observa-se que 67,5% dos jovens afirmam ter expectativas claras e um plano de carreira definido, indicando que a maior parte possui um planejamento profissional estruturado. Essa postura está ligada à busca por estabilidade emocional, bem-estar e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, priorizando qualidade de vida em vez de crescimento hierárquico imediato.

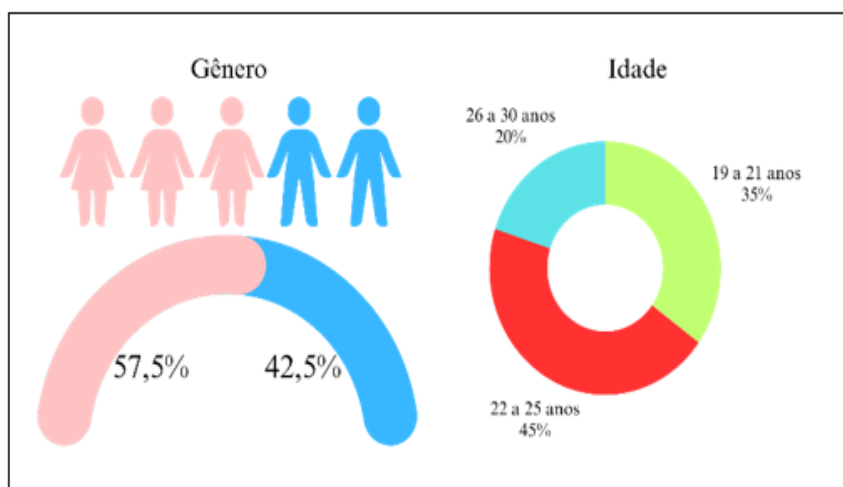
Na sequência, verifica-se que 67,5% dos participantes valorizam a estabilidade no trabalho, reconhecendo-a como um fator essencial para segurança e tranquilidade emocional. Além disso, 75% destacam a importância de ambientes jovens, inovadores e inclusivos, enquanto 67,5% se atraem por empresas com propósito social e práticas sustentáveis. Esses resultados evidenciam que a cultura organizacional e o clima de trabalho são decisivos para o engajamento dessa geração, promovendo senso de pertencimento e bem-estar.

Portanto, a resistência à ascensão profissional entre os jovens da Geração Z não reflete desinteresse ou falta de ambição, mas sim uma mudança de prioridades: bem-estar, valores, ambiente de trabalho e propósito social têm mais peso do que cargos de liderança.

4.3. Caracterização dos Colaboradores

A Figura 1 apresenta o perfil dos 40 jovens da Geração Z participantes da pesquisa, residentes em Coelho Neto – MA.

Figura 1 – Caracterização dos colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa indica que 42,5% dos participantes são homens e 57,5% mulheres, todos entre 19 e 30 anos, com 80% na faixa de 19 a 25 anos, típica da Geração Z. Segundo (Siqueira 2025), essa geração é composta por indivíduos nascidos entre 1995 e 2010 e tem demonstrado resistência em assumir cargos de liderança, o que impacta diretamente as empresas locais. Precipuaemente, é imprescindível evidenciar que, a nova geração busca equilíbrio entre vida profissional e pessoal, valorizando ambientes de trabalho saudáveis.

4.4. Estratégias adotadas pelas micro e pequenas empresas para reter talentos da Geração Z

A Tabela 4 mostra os resultados da pesquisa com gestores sobre as estratégias das micro e pequenas empresas para reter talentos da Geração Z e sua efetividade no ambiente organizacional.

Tabela 4 – Estratégias adotadas MPEs para reter talentos da Geração z

AFIRMAÇÕES	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	TOTAL
Os jovens da minha empresa demonstram interesse em crescer profissionalmente e assumir cargos mais altos.	0,0% (0)	14,3% (1)	14,3% (1)	57,1% (4)	14,3% (1)	100,0% (7)

A nova geração de colaboradores tende a permanecer pouco tempo na empresa.	0,0% (0)	42,9% (3)	14,2% (1)	42,9% (3)	0,0% (0)	100,0% (7)
Tenho implementado ações específicas para tornar o ambiente de trabalho mais atrativo para os jovens.	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (7)	0,0% (0)	100,0% (7)
A cultura da minha empresa favorece a permanência de colaboradores mais jovens	14,3% (1)	14,3% (1)	0,0% (0)	71,4% (5)	0,0% (0)	100,0% (7)
A empresa oferece plano de carreira e incentivos para o desenvolvimento profissional dos jovens.	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	71,4% (5)	28,6% (2)	100,0% (7)
A resistência de alguns jovens em assumir responsabilidades impacta negativamente no crescimento da empresa.	0,0% (0)	28,6% (2)	0,0% (0)	71,4% (5)	0,0% (0)	100,0% (7)

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise da Tabela mostra que 71,4% dos gestores percebem a Geração Z como proativa e ambiciosa em relação à carreira. No entanto, há divergência sobre a adaptação aos modelos de trabalho tradicionais, com 42,9% concordando e 42,9% discordando, refletindo a busca dessa geração por propósito e alinhamento com os valores da organização.

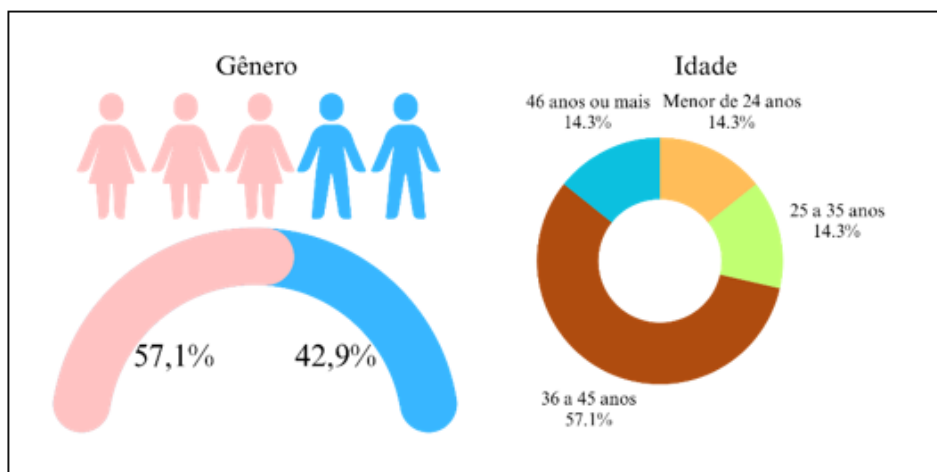
Todos os gestores (100%) afirmam adotar medidas para tornar o ambiente de trabalho mais atrativo e oferecer plano de carreira, indicando esforços para atender às demandas da Geração Z. Quanto à cultura organizacional, 71,4% consideram que ela influencia positivamente a permanência dos jovens, embora 28,6% indiquem algum grau de insatisfação.

Sobre a resistência em assumir responsabilidades, 71,4% dos gestores percebem impacto no crescimento da empresa, mas entendem que isso não representa falta de comprometimento, e sim a busca por ambientes que conectem responsabilidades a propósitos claros.

Nos comentários abertos, os gestores destacaram que a Geração Z traz inovação, criatividade e exigência por flexibilidade, saúde mental e bem-estar, ao mesmo tempo em que impõe desafios como adaptação à comunicação com profissionais mais experientes e maior rotatividade.

4.5. Caracterização dos gestores

Figura 2 - Caracterização dos gestores



Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 2 mostra que a maioria dos gestores participantes é feminina (57,1%) e que 57,1% têm entre 35 e 45 anos, indicando experiência e estabilidade profissional. As demais faixas etárias têm participação equilibrada (14,3% cada), evidenciando diversidade geracional. Esses dados apontam para um grupo gestor relativamente diverso, o que favorece troca de conhecimentos e um ambiente colaborativo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo compreender os principais fatores que levam a Geração Z a priorizar a saúde mental em relação à ascensão profissional, além de analisar os impactos dessa tendência na retenção de talentos em micro e pequenas empresas (MPEs) de Coelho Neto - MA. A partir de dados quantitativos, observou-se uma mudança significativa de paradigma em relação às gerações anteriores, especialmente quanto a prioridades, expectativas e motivações no ambiente de trabalho.

Os resultados mostraram que a Geração Z valoriza fortemente o bem-estar emocional, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o reconhecimento não financeiro e uma cultura organizacional inclusiva, inovadora e empática. Embora o salário continue relevante, benefícios como flexibilidade de horários, trabalho remoto e suporte à saúde mental se tornaram determinantes para a permanência nas empresas.

A resistência a cargos de liderança não reflete falta de ambição, mas sim uma reconfiguração de prioridades, em que o crescimento profissional deve estar alinhado ao bem-estar e aos valores pessoais. Nesse contexto, o desenvolvimento horizontal

e experiências colaborativas ganham destaque, superando o modelo tradicional de ascensão hierárquica.

Com base nesses achados, recomenda-se que as MPEs adotem práticas como flexibilização da jornada, escuta ativa, projetos colaborativos, liderança horizontal, programas de apoio psicológico, feedbacks contínuos e reconhecimento. Tais ações, que não exigem grandes investimentos, podem aumentar o engajamento e estimular o interesse por cargos de liderança. Empresas que mantiverem modelos inflexíveis tendem a perder talentos e reduzir sua competitividade.

Embora a pesquisa tenha foco local, os resultados levantam hipóteses aplicáveis a outros contextos regionais e organizacionais. Estudos futuros podem explorar a relação da Geração Z com o empreendedorismo e os impactos econômicos dessa postura.

Conclui-se, portanto, que compreender e respeitar os valores da Geração Z é essencial para as MPEs que buscam se manter competitivas. A retenção desses talentos depende de mudanças estruturais e de uma mentalidade organizacional voltada para o bem-estar, alinhamento de propósito, ambientes saudáveis e lideranças humanas, fortalecendo relações de trabalho e promovendo desenvolvimento sustentável.

REFERÊNCIAS

CARMO, E. R.; BERGAMO, F. V. de M. **Geração z e saúde mental no trabalho: uma revisão de literatura e proposição de uma agenda de pesquisa**. Revista Formadores, [S. l.], v. 21, n. 2, 2024. DOI: 10.25194/rf.v21 i2.2128. Disponível em: <https://adventista.emnuvens.com.br/formadores/article/view/2128> .Acesso em: 24 jan 2025.

COSTA, J. **GERAÇÃO Z: PERSPECTIVA NO MERCADO DE TRABALHO**. Revista Tópicos, v. 2, n. 16, 2024. ISSN: 2965-6672. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/geracao-z-perspectiva-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 17 dez. 2024.

COSTA JÚNIOR, J. F. Et al. **Um estudo sobre o uso da escala de Likert na coleta de dados qualitativos e sua correlação com as ferramentas estatísticas**. Contribuciones a Las Ciencias Sociales, São José dos Pinhais, v. 17, n. 1, p. 360–376, 2024. DOI: 10.55905/revconv.17n.1-021.

FAUSTINO, G. O. **Recursos humanos: retenção de talentos e sua importância nas organizações**. UNISANTA Business and Management Vol. 2 nº1, 2019. Disponível em: <https://periodicos.unisanta.br/BAM/article/view/1417>. Acesso em: 04 nov. 2024

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, 1995. Disponível em: <https://>

www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 21 fev. 2025.

GOMES, A. K. **A importância do reconhecimento profissional para a motivação dos colaboradores.** Revista Hum@nae, v. 13, n. 1, 2019. Disponível em: <https://revistas.esuda.edu.br/index.php/humanae/article/view/628/220>. Acesso em: 2 fev. 2025.

LIMA, E. T. et al. **Geração z no mercado de trabalho: fatores que incentivam a motivação dos jovens nas organizações.** Revista Científica Acertte, 2022. ISSN 2763-8928 Disponível em: <https://acertte.org/acertte/article/view/77/58>. Acesso em: 28 jan. 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOREIRA, H.; CALEFFE, L.G. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador.** 2. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008.

NOVAIS, F. K. L. et al. **Retenção de talentos com enfoque na geração Z.** Repositório Institucional do Conhecimento - RIC-CPS, 2023. Disponível em: <http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/14297>. Acesso em 20 jan. 2025.

OMS, Organização Mundial da Saúde. **Saúde Mental.** Constituição da Organização Mundial da Saúde (OMS/WHO) – 1946. USP. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/saude-mental>. Acesso em 22 de novembro de 2024.

PEREZ, O.C. E.; OLIVEIRA, A. P. M. P. **Liderança eficaz: o poder e a influência de um líder no comportamento organizacional de uma empresa.** Administração de Empresas em Revista, e-ISSN: 2316-7548. Disponível <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/889>. Acesso em 15 dez. de 2024.

PESQUISA Gen Z e Millennial de 2024: Viver e trabalhar com propósito em um mundo em transformação. Deloitte, 2024. Disponível em: [Deloitte Global 2024 Gen Z and Millennial Survey] Acesso em: 26 jan. 2025.

SILVA, F. A. **Geração Z no mercado de trabalho.** Repositório Institucional do Conhecimento - RIC-CPS, 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/17067> Acesso em: 05 fev. 2025

SILVA, J. G. **“Cale-se, Cale-se, Cale-se! Você me deixa loucoooo!”: o impacto do comportamento do líder na saúde mental dos colaboradores de lojas de departamentos em Coelho Neto – MA, TCC (Graduação) – Curso de Bacharelado em Administração, Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Maranhão - IFMA, Coelho Neto, 2024.**

SIQUEIRA, R. **Diferentes gerações no mercado de trabalho: retenção e atração da geração z.** Revista Tópicos, v. 3, n. 5, 2025. ISSN: 2965-6672. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/diferentes-geracoes-no-mercado-de-trabalho-retencao-e-atracao-da-geracao-z>. Acesso em: 10 fev. 2025.