

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS
GERAIS - *CAMPUS* OURO BRANCO
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Laura de Souza Marques

**FATORES QUE INFLUENCIAM A SATISFAÇÃO NO TRABALHO DA
GERAÇÃO Z**

Ouro Branco 2026

LAURA DE SOUZA MARQUES

**FATORES QUE INFLUENCIAM A SATISFAÇÃO NO TRABALHO DA
GERAÇÃO Z**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Curso Bacharelado em Administração do
Instituto Federal de Minas Gerais - *Campus*
Ouro Branco para obtenção do grau de
bacharel em Administração. Orientador(a):
Francis Marcean Resende Barros

Ouro Branco 2026

M357 Marques, Laura de Souza.

f

Fatores que influenciam a satisfação no trabalho da Geração Z. / Laura de Souza Marques. – 2026.

29f.il.

Orientador: Francis Marcean Resende Barros.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Instituto Federal de Minas Gerais. *Campus* Ouro Branco, 2026.

1. Satisfação no trabalho. 2. Geração Z. 3. Motivação. 4. Trabalho com sentido. 5. Liderança transformacional. I. Barros, Francis Marcean Resende. II. Instituto Federal de Minas Gerais. *Campus* Ouro Branco. III. Título.

CDU: 336.764.2

DOCUMENTO ÚNICO DE DEFESA DE TCC (ANEXO II)

ATA DA DEFESA DE TCC

No dia 09/01/2026, às 18:00 horas, a aluna Laura de Souza Marques, do curso de Bacharelado em Administração do IFMG – Campus Ouro Branco, defendeu o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) e foi aprovada (aprovado / reprovado / não compareceu) com a nota 86%, que está condicionada ao cumprimento dos procedimentos pós-defesa do TCC. Caso seja aprovado, deverá apresentar o trabalho com as devidas modificações e no formato solicitado em 16 / 01 / 26.

O aluno está ciente de que, caso não cumpra os procedimentos pós-defesa de TCC até a data estipulada, sua nota será considerada zero e a sua defesa será anulada. Também está ciente de que o trabalho de conclusão de seu curso poderá ser divulgado pela Instituição através dos seus meios de comunicação.

Observações pertinentes à defesa:

DECLARAÇÃO ANTI-PLÁGIO

Eu, Laura de Souza Marques, estudante do curso Bacharelado em Administração do IFMG – Campus Ouro Branco, declaro, para os devidos fins e efeitos, e para fazer prova junto ao IFMG – Campus Ouro Branco, que, **sob as penalidades previstas no art. 299 do Código Penal Brasileiro**, que é de minha criação o trabalho de conclusão de curso que ora apresento.

Art. 299 do Código Penal Brasileiro, que dispõe sobre o crime de Falsidade Ideológica:

“Omitir, em documento público ou particular, declaração que dele devia constar, ou nele inserir ou fazer inserir declaração falsa ou diversa da que devia estar escrita, com o fim de prejudicar direito, criar obrigação ou alterar verdade sobre fato juridicamente relevante;

Pena – reclusão, de 1 (um) a 5 (cinco) anos, e multa, se o documento é público, e reclusão de 1 (um) a 3 (três) anos, e multa, se o documento é particular.

Parágrafo único. Se o agente é funcionário público, e comete o crime prevalecendo-se do cargo, ou se a falsificação ou alteração é de assentamento de registro civil, aumenta-se a pena de sexta parte.”

Este crime engloba plágio e compra fraudulenta de documentos científicos.

Por ser verdade, e por ter ciência do referido artigo, firmo a presente declaração.

Assinatura do aluno: Laura de Souza Marques

NOME COMPLETO E ASSINATURA DOS COMPONENTES DA BANCA E DO ORIENTADO

Orientador: Nome: Francis Marciano Resende Santos Assinatura: Francis Santos

Membro 2: Nome: Lúcia Vladimirovna Matosinski Assinatura: Lúcia Matosinski

Membro 3: Nome: Lúcia Helena Tomellini Assinatura: Lúcia Tomellini

Aluno: Nome: Laura de Souza Marques Assinatura: Laura Marques

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	1
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	2
2.1 Satisfação com o trabalho.....	3
2.2 Liderança Transformacional.....	5
2.3 Motivação.....	7
2.4 Trabalho em equipe.....	8
2.5 Trabalho com sentido.....	10
2.6 Modelo proposto.....	11
3 METODOLOGIA.....	12
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	15
4.1 Análise Descritiva.....	15
4.2 Análise fatorial confirmatória.....	17
4.3 Modelagem de equações estruturais.....	19
5 DISCUSSÃO.....	21
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	23
REFERÊNCIAS.....	25

FATORES QUE INFLUENCIAM A SATISFAÇÃO NO TRABALHO DA GERAÇÃO Z

Laura de Souza Marques
Graduanda em Bacharelado em Administração
Instituto Federal de Minas Gerais – IFMG *Campus* Ouro Branco
laurasmaarques@gmail.com

Francis Marcean Resende Barros
Professor do IFMG *Campus* Ouro Branco
francis.barros@ifmg.edu.br

Resumo: A Geração Z, formada por jovens nascidos entre meados dos anos 1990 e início de 2010, vem transformando o mercado de trabalho ao apresentar expectativas distintas em relação à aprendizagem, ao propósito e ao desenvolvimento profissional. Este estudo investigou os fatores que influenciam a satisfação no trabalho desses jovens, analisando como a liderança transformacional, a motivação, o trabalho em equipe e o trabalho com sentido contribuem para essa percepção. A pesquisa adota uma abordagem quantitativa e descritiva, utilizando um questionário estruturado aplicado a 102 profissionais da Geração Z. Os dados foram tratados por meio de análise descritiva, análise fatorial confirmatória e modelagem de equações estruturais (SEM), permitindo avaliar a influência de cada variável sobre a satisfação no trabalho. Os resultados revelam que a motivação, o trabalho com sentido e a liderança transformacional exercem influência positiva e significativa na satisfação da Geração Z, sendo a motivação o fator de maior impacto. Em contraste, o trabalho em equipe não apresenta relação significativa, indicando que, embora bem avaliado, não é determinante direto da satisfação nesse grupo. O modelo final apresenta poder explicativo elevado ($R^2 = 66\%$) e bom ajuste global ($GOF = 70,07\%$). O estudo contribui para o avanço da literatura ao integrar múltiplos construtos em um modelo único aplicado à Geração Z, além de oferecer recomendações práticas às organizações, destacando a importância de ambientes que promovam propósito, desenvolvimento, autonomia e estilos de liderança inspiradores. Tais resultados reforçam que a satisfação dessa geração está fortemente associada a fatores subjetivos e intrínsecos, evidenciando a necessidade de adaptações nas práticas de gestão de pessoas.

Palavras-chave: Satisfação no Trabalho. Geração Z. Motivação. Trabalho com Sentido.

Liderança Transformacional. Trabalho em Equipe. Comportamento Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

A Geração Z, formada por indivíduos nascidos entre meados dos anos 1990 e o início da década de 2010, está transformando o mercado de trabalho com expectativas únicas em relação à aprendizagem e ao desenvolvimento profissional. Enquanto as organizações tentam se adaptar a essa nova força laboral, ainda há lacunas significativas no entendimento da forma que fatores, como estilo de liderança, motivação, trabalho em equipe e interação social, moldam as expectativas de crescimento desse grupo no ambiente corporativo.

A satisfação com o trabalho desempenha um papel fundamental tanto para os indivíduos quanto para as organizações. Essa relação entre a satisfação no trabalho e os resultados para indivíduos e organizações influencia diretamente o bem-estar e a motivação dos profissionais, refletindo de forma positiva no desempenho, no engajamento e na permanência dos talentos na organização. Pesquisas indicam que colaboradores satisfeitos tendem a apresentar maior produtividade, menor rotatividade e maior comprometimento com os objetivos organizacionais, além de contribuírem para um ambiente de trabalho mais saudável e colaborativo. No contexto da Geração Z, a satisfação no trabalho está especialmente vinculada ao alinhamento entre valores pessoais e organizacionais, à busca por propósito, à flexibilidade e a oportunidades de desenvolvimento contínuo, conforme evidenciado por Spada, Gonçalves e Ruffatto (2024).

A Geração Z caracteriza-se por sua familiaridade com a tecnologia, valorização da diversidade, busca por propósito e preferência por ambientes de trabalho flexíveis e inclusivos. Esses jovens profissionais priorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o reconhecimento, o desenvolvimento pessoal e a participação ativa nas decisões organizacionais. Estudos como o de Gabrielova e Buchko (2021) destacam que a Geração Z possui expectativas distintas em relação à liderança e à cultura organizacional, demandando práticas de gestão que promovam autonomia, feedback contínuo e oportunidades de aprendizagem. Além disso, Rosa (2023) ressalta que o protagonismo na carreira e o desejo por realização pessoal são aspectos centrais para essa geração, exigindo das empresas uma adaptação constante de suas políticas de gestão de pessoas.

Diante desse cenário, surge a pergunta central desta pesquisa: **quais fatores influenciam a satisfação no trabalho da Geração Z?** A relevância deste estudo está

ancorada em sua dupla contribuição. Teoricamente, ele avança na literatura sobre gestão de pessoas e comportamento organizacional ao integrar construtos que, embora amplamente estudados, raramente são analisados em conjunto no contexto da Geração Z. Pesquisas como as de Gabrielova e Buchko (2021) e Spada, Gonçalves e Ruffatto (2024) destacam a importância de compreender os valores e as expectativas dessa geração, mas poucos estudos exploram como essas variáveis se relacionam com as demandas por aprendizagem contínua. Do ponto de vista prático, os resultados podem oferecer insights valiosos para organizações que desejam criar ambientes de trabalho mais atraentes e produtivos para esses jovens profissionais, alinhando-se a suas preferências por propósito, flexibilidade e desenvolvimento pessoal, conforme discutido por Rosa (2023).

A estrutura deste trabalho, além desta introdução, conta com as seguintes seções: uma revisão da literatura que analisa trabalhos relevantes com a fundamentação dos tópicos - Satisfação com o trabalho, Liderança transformacional, Motivação no trabalho, Trabalho em equipe e Trabalho com sentido; um detalhamento dos métodos de coleta e análise de dados e, na seção de Resultados Esperados, são apresentadas as expectativas em relação aos resultados do desenvolvimento da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico constitui uma etapa fundamental deste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), pois oferece a base conceitual e analítica necessária para compreender e interpretar as expectativas de aprendizagem da Geração Z no ambiente profissional. Esta seção tem como objetivo situar o leitor em relação aos principais conceitos, teorias e pesquisas que fundamentam a proposta e o teste do modelo explicativo desenvolvido neste estudo, além de justificar a escolha das variáveis investigadas e suas relações com a satisfação no trabalho.

A estrutura deste referencial teórico é organizada em subseções que abordam, de forma articulada, os principais temas do trabalho. Inicialmente, está apresentada uma discussão sobre as características da Geração Z e suas expectativas de aprendizagem no contexto organizacional, com destaque para autores como Seemiller e Grace (2016), que analisam o perfil, valores e demandas desse grupo no ambiente profissional.

Na sequência, é aprofundado o conceito de satisfação no trabalho, variável dependente central da pesquisa, a partir das contribuições de Locke (1976) e Siqueira (2008),

que exploram os fatores determinantes e as consequências da satisfação para indivíduos e organizações.

O referencial também contempla as variáveis independentes que compõem o modelo explicativo proposto: liderança transformacional, motivação, trabalho em equipe e significado do trabalho. A liderança transformacional é discutida com base em autores como Bass e Avolio (1990), cuja teoria destaca o papel inspirador e motivador dos líderes na promoção do engajamento e da satisfação da equipe, além de evidências empíricas recentes que confirmam o impacto positivo desse estilo de liderança sobre a satisfação profissional (Gebreheat; Teame; Costa, 2023). A motivação é abordada a partir das teorias de Deci e Ryan (2000), enfatizando a importância da autonomia, da competência e do pertencimento para o desenvolvimento profissional da Geração Z. O trabalho em equipe está analisado com base em Katzenbach e Smith (1993; 2015), que ressaltam a colaboração e a sinergia como elementos essenciais para o desempenho coletivo e a satisfação no ambiente profissional. Por fim, o significado do trabalho é explorado a partir de Wrzesniewski *et al.* (2003), que discutem como a percepção de propósito e sentido contribui para o bem-estar e o comprometimento dos trabalhadores.

2.1 Satisfação com o trabalho

A satisfação com o trabalho é um dos construtos mais estudados na área de comportamento organizacional, sendo considerada fundamental para o entendimento do bem estar, do desempenho e da permanência dos colaboradores nas organizações. Locke (1976, p. 1300) define satisfação no trabalho como “um estado emocional positivo ou prazeroso resultante da avaliação do trabalho ou das experiências de trabalho do indivíduo”. Essa definição reforça o caráter subjetivo do fenômeno, que envolve tanto aspectos cognitivos quanto afetivos relacionados à percepção do ambiente laboral.

Segundo Siqueira (2008), a satisfação no trabalho pode ser compreendida como o grau em que as experiências no contexto profissional atendem às expectativas, necessidades e valores pessoais do trabalhador. Já Porto e Tamayo (2003) definem a satisfação como um sentimento positivo em relação ao trabalho, que surge a partir da avaliação que o indivíduo faz

de suas vivências e conquistas profissionais. Os autores destacam que essa satisfação é influenciada tanto por fatores intrínsecos – como reconhecimento, desenvolvimento pessoal e sentido do trabalho – quanto por fatores extrínsecos, como remuneração, benefícios e condições físicas do ambiente.

Portanto, a literatura aponta que a satisfação no trabalho é um fenômeno multifacetado, podendo ser decomposto em diferentes dimensões, como satisfação com o salário, com a chefia, com os colegas, com as oportunidades de crescimento e com a própria natureza das tarefas desempenhadas (Siqueira; Gomide, 2014). Essa abordagem multidimensional permite uma análise mais detalhada dos fatores que contribuem para o bem estar do trabalhador em diferentes contextos organizacionais.

O estudo da satisfação no trabalho se fortaleceu com a Teoria das Relações Humanas, desenvolvida a partir dos anos 1930, ao evidenciar que fatores sociais e subjetivos também influenciam o comportamento e o desempenho dos trabalhadores (Mayo, 1933). Um dos marcos teóricos mais relevantes é a Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg (1959), que distingue fatores higiênicos – como salário, condições físicas e políticas da empresa – de fatores motivacionais, como reconhecimento, responsabilidade e oportunidades de crescimento. Para o autor, “os fatores higiênicos evitam a insatisfação, mas não geram satisfação; já os motivacionais são essenciais para promover a verdadeira satisfação no trabalho” (Herzberg, 1959, p. 113).

Com o desenvolvimento das pesquisas, surgem teorias mais abrangentes, como a Teoria da Autodeterminação, formulada por Deci e Ryan (2000), que destaca três necessidades psicológicas fundamentais – autonomia, senso de competência e vínculos sociais – como elementos essenciais para estimular a motivação interna e a satisfação no ambiente de trabalho. Segundo os autores, “a satisfação dessas necessidades é fundamental para o desenvolvimento saudável, o desempenho ótimo e o bem-estar no trabalho” (Deci; Ryan, 2000, p. 231).

Locke (1976) considera que a satisfação decorre da congruência entre o que o indivíduo valoriza e o que ele efetivamente vivencia no trabalho. Assim, quanto maior a correspondência entre expectativas e realidade, maior tende a ser o nível de satisfação. Essa perspectiva é corroborada por Tamayo (2000), que destaca a importância dos valores pessoais e organizacionais nesse processo.

Nos últimos anos, pesquisas têm enfatizado a importância de fatores como

propósito, flexibilidade e alinhamento de valores, especialmente para as novas gerações. Spada, Gonçalves e Ruffatto (2024) identificaram que, para a Geração Z, a satisfação no trabalho está fortemente associada à possibilidade de conciliar vida pessoal e profissional, à busca por ambientes inclusivos e ao desejo de atuar em organizações com propósito claro. Ainda segundo Spada, Gonçalves e Ruffatto (2024), a Geração Z tende a atribuir grande importância a ambientes profissionais que favoreçam a autonomia, o desenvolvimento constante e a percepção de propósito em suas atividades, fatores que influenciam diretamente a satisfação no trabalho.

Além disso, pesquisas mais recentes indicam que elementos do contexto organizacional – como o estilo de liderança, o ambiente de trabalho e as chances de crescimento profissional – exercem impacto significativo na satisfação dos colaboradores. Segundo Siqueira e Gomide (2014), a percepção de justiça, o apoio da liderança e a qualidade das relações interpessoais são determinantes para a construção de ambientes de trabalho satisfatórios.

Por fim, é importante ressaltar que a satisfação no trabalho não apenas contribui para o bem-estar individual, mas também está relacionada a diversos desfechos organizacionais, como produtividade, engajamento, criatividade e intenção de permanência (Locke, 1976; Siqueira, 2008). Dessa forma, compreender os fatores que promovem a satisfação no trabalho, especialmente entre os jovens da Geração Z, é fundamental para o desenvolvimento de práticas organizacionais mais eficazes e sustentáveis.

2.2 Liderança Transformacional

A liderança transformacional é um estilo de liderança que transcende as abordagens tradicionais ao buscar inspirar e motivar os colaboradores para além das recompensas extrínsecas, estimulando o desenvolvimento pessoal e profissional. Burns (1978, p. 20), pioneiro do conceito, define a liderança transformacional como aquela que “eleva os seguidores a níveis mais altos de motivação e moralidade”. Bass (1985) expandiu essa definição, identificando quatro dimensões essenciais: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada.

Essas dimensões caracterizam líderes que não apenas gerenciam tarefas, mas que também promovem um ambiente de trabalho inovador, incentivam o pensamento crítico e valorizam as necessidades individuais dos membros da equipe. Gabrielova e Buchko (2021)

destacam que, especialmente para a Geração Z, que valoriza autonomia e propósito, a liderança transformacional se mostra alinhada às suas expectativas, promovendo um estilo menos autoritário e mais colaborativo.

Além disso, a liderança transformacional é associada a práticas que fortalecem o relacionamento interpessoal, a comunicação aberta e o desenvolvimento de competências, criando um ambiente propício para o engajamento e a satisfação dos funcionários (Judge; Piccolo, 2004).

A satisfação no trabalho, entendida como o grau de contentamento do indivíduo em relação ao seu ambiente laboral (Locke, 1976), é influenciada diretamente pelo estilo de liderança adotado na organização. Estudos robustos indicam que a liderança transformacional exerce impacto positivo significativo sobre a satisfação dos colaboradores, pois promove um ambiente de trabalho que atende às necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento (Deci; Ryan, 2000).

Judge e Piccolo (2004), em metanálise abrangente, confirmam que líderes transformacionais tendem a aumentar a satisfação no trabalho ao inspirar confiança, oferecer apoio emocional e estimular o desenvolvimento profissional. Essa relação é reforçada por pesquisas nacionais, como a de Fonseca, Porto e Barroso (2012), que evidenciam que colaboradores que percebem seus líderes como transformacionais relatam maiores níveis de satisfação, engajamento e comprometimento.

Além disso, a liderança transformacional contribui para a construção de um melhor clima organizacional, que opera como mediador entre os estilos de liderança e a satisfação no trabalho. Gaviria-Rivera e López-Zapata (2019) destacam que líderes transformacionais criam ambientes de confiança e apoio individualizado, promovendo um clima organizacional favorável que potencializa a satisfação dos colaboradores em suas funções. A consideração individualizada, por exemplo, permite que os líderes reconheçam as necessidades e aspirações únicas de cada colaborador, aumentando a percepção de valorização e, conseqüentemente, a satisfação (Berson; Linton, 2005).

No contexto da Geração Z, que valoriza feedback constante, propósito e flexibilidade, a liderança transformacional se destaca por atender a essas demandas, favorecendo a satisfação e a retenção desses profissionais (Gabrielova; Buchko, 2021). Diante disso, propõe-se como primeira hipótese: H1: A liderança transformacional exerce influência positiva significativa sobre a satisfação no trabalho da Geração Z no ambiente profissional.

2.3 Motivação

A motivação no ambiente de trabalho refere-se ao conjunto de fatores internos e externos que estimulam, direcionam e sustentam o comportamento dos indivíduos em suas atividades profissionais. De acordo com Deci e Ryan (2000), a motivação é classificada em dois tipos principais: a motivação intrínseca, que nasce do prazer e do interesse pessoal ao realizar uma atividade, e a motivação extrínseca, que está relacionada a recompensas externas, como salário e reconhecimento.

Herzberg (1959), por sua vez, apresenta a Teoria dos Dois Fatores, que relaciona a motivação a fatores motivacionais (como realização, reconhecimento e crescimento), promotores de satisfação, e fatores higiênicos (como condições no trabalho e o salário) que, embora não tenham motivação direta, evitam grande parte da insatisfação. Essa teoria destaca que a simples ausência de insatisfação não equivale à presença de motivação. Nos últimos anos, a Teoria da Autodeterminação, criada por Deci e Ryan (2000), tem sido muito usada para entender a motivação no trabalho, destacando que a motivação interna aparece quando as necessidades psicológicas fundamentais de autonomia, competência e conexão social são atendidas. Estudos indicam que ambientes que promovem essas necessidades favorecem maior engajamento, criatividade e satisfação dos colaboradores (Gagné; Deci, 2005).

A motivação se destaca como um dos fatores mais relevantes para explicar a satisfação no trabalho, uma vez que afeta diretamente o nível de engajamento e a sensação de realização que a pessoa vivencia ao desempenhar suas atividades. Locke (1976) já apontava que a satisfação no trabalho está intimamente relacionada à percepção de que as necessidades e expectativas são atendidas, o que depende diretamente do nível de motivação do trabalhador.

Estudos recentes apontam para a importância da motivação na satisfação dos colaboradores. Santos e Neto (2021) evidenciam que trabalhadores que percebem suas necessidades pessoais atendidas tendem a apresentar maior motivação e satisfação no trabalho. Além disso, quando o ambiente organizacional proporciona condições para autonomia e a criatividade, os níveis de engajamento e bem-estar dos funcionários são significativamente elevados.

A motivação exerce um papel importante na satisfação dos funcionários ao promover um ambiente que valoriza tanto o desenvolvimento pessoal quanto o profissional. Isso se mostra particularmente importante para a Geração Z, que busca significado e

oportunidades concretas para crescer no trabalho (Santos; Neto, 2021). Além disso, conforme Deci e Ryan (2000), a satisfação das necessidades psicológicas básicas de autonomia e competência faz com que os trabalhadores se sintam mais realizados, reforçando a importância da motivação intrínseca para o bem-estar no contexto laboral.

Por outro lado, a ausência de motivação pode levar à insatisfação, ao desengajamento e à alta rotatividade, problemas que afetam diretamente a produtividade e o clima organizacional (Gagné; Deci, 2005). Portanto, compreender os fatores motivacionais que influenciam a Geração Z é essencial para o desenvolvimento de estratégias eficazes que promovam a satisfação no ambiente profissional. Nesse contexto, sugere-se como segunda hipótese: H2: A motivação exerce influência positiva significativa sobre a satisfação no trabalho da geração Z no ambiente profissional.

2.4 Trabalho em equipe

O trabalho em equipe tem como característica a colaboração entre indivíduos que compartilham os mesmos objetivos, responsabilidade coletiva e apoio mútuo para a inovação e o desempenho eficaz (West; Lyubovnikova, 2013). Segundo Anderson e West (1998), ambientes colaborativos promovem um clima de segurança para a participação, o suporte a novas ideias, a clareza nos objetivos e o foco nas tarefas, elementos essenciais para o desenvolvimento profissional e a adaptabilidade em mercados de trabalho dinâmicos.

Segundo Salas, Sims e Burke (2005), equipes eficazes apresentam características como confiança mútua, comunicação aberta, clareza de papéis e objetivos compartilhados. Esses elementos são fundamentais para que o grupo funcione como uma unidade coesa, capaz de superar desafios e adaptar-se rapidamente às mudanças do ambiente organizacional. A literatura recente também destaca que o trabalho em equipe estimula o aprendizado contínuo, o compartilhamento de conhecimento e a criatividade, fatores que impulsionam a inovação e a competitividade das organizações (Costa; Passos; Bakker, 2014).

Além disso, o trabalho em equipe é apresentado como um importante fator para o desenvolvimento das habilidades socioemocionais, como empatia, cooperação e na resolução dos conflitos. Essas competências são cada vez mais valorizadas no contexto do trabalho contemporâneo, especialmente entre as novas gerações, como a Geração Z, que busca ambientes colaborativos e inclusivos para seu crescimento profissional (Spada *et al.*, 2024).

A relação entre trabalho em equipe e satisfação no trabalho tem sido amplamente investigada na literatura científica, com resultados consistentes que apontam para uma forte associação positiva entre esses dois construtos. Spada, Gonçalves e Ruffatto (2024) demonstram que equipes coesas e inclusivas aumentam significativamente a satisfação dos colaboradores, pois oferecem suporte social, reduzem conflitos interpessoais e promovem um ambiente de pertencimento.

Aria, Pezzi e Silva (2020) destacam que a interação positiva entre membros da equipe no ambiente de trabalho é um importante preditor de bem-estar e satisfação, funcionando como um recurso eficaz para reduzir o estresse ocupacional. Esse suporte social promove maior engajamento e motivação dos profissionais, complementando evidências semelhantes encontradas por Costa, Passos e Bakker (2014).

O estudo que faz uma ligação entre o clima na empresa e a equipe e a satisfação no trabalho, no contexto da Estratégia Saúde da Família com Saúde Bucal (ESF com SB) no Brasil, foi realizado por Peduzzi *et al.* (2021). A pesquisa, publicada na Revista de Saúde Pública, analisou 124 equipes com 1.231 profissionais da área na cidade de São Paulo e se deparou com o fato de que equipes com melhor clima, em especial em relação a objetivos comuns e a orientação para tarefas, apresentaram maiores índices de satisfação intrínseca e com o ambiente físico, evidenciando a importância das relações interpessoais para o bem-estar dos profissionais na saúde pública

Além disso, Salas *et al.* (2014) argumentam que a coesão de equipes, tanto em aspectos interpessoais quanto em relação às tarefas, é um importante mediador da satisfação no trabalho. Equipes que promovem participação nas decisões, valorizam a diversidade de ideias e oferecem apoio mútuo criam um ambiente mais saudável e produtivo, reduzindo a rotatividade e aumentando o comprometimento dos colaboradores.

No contexto da Geração Z, a valorização do trabalho em equipe é ainda mais evidente. Essa geração busca ambientes que incentivem a colaboração, o aprendizado coletivo e o reconhecimento mútuo, fatores que impactam diretamente a satisfação e a permanência nas organizações (Spada *et al.*, 2024). Portanto, investir em práticas que fortaleçam o trabalho em equipe é uma estratégia fundamental para promover a satisfação no trabalho e o sucesso organizacional. Diante disso, tem-se a terceira hipótese: H3: O trabalho em equipe exerce influência positiva significativa sobre a satisfação no trabalho da geração Z no ambiente profissional.

2.5 Trabalho com sentido

O trabalho significativo é fundamental para a satisfação e o engajamento dos profissionais, especialmente para a Geração Z, que busca propósito e relevância em suas atividades laborais. Van Wingerden e Van der Stoep (2018) destacam que o sentido no trabalho é a percepção de que as tarefas possuem significado pessoal e contribuem de forma valiosa, o que aumenta o engajamento, a motivação e o desempenho dos colaboradores. Esse vínculo profundo com o trabalho vai além da simples execução de funções, envolvendo a integração dos pontos fortes individuais e o envolvimento emocional com a atividade desenvolvida.

A satisfação no trabalho está intimamente ligada à percepção de que o trabalho realizado tem valor e impacto, tanto para o indivíduo quanto para a sociedade. Steger, Dik e Duffy (2012) evidenciam que o trabalho significativo está positivamente associado à satisfação e ao bem-estar dos colaboradores, funcionando como mediador entre as características do ambiente organizacional e as experiências pessoais dos indivíduos. Essa relação é especialmente importante para a Geração Z, que busca alinhamento entre seus valores pessoais e os valores da organização (Cavalcante Filho & Francisco, 2022).

Além disso, a pandemia de COVID-19 intensificou a valorização do trabalho com sentido, uma vez que o isolamento social e o trabalho remoto trouxeram à tona a importância das conexões sociais no ambiente profissional (SPADA *et al.*, 2024). A Geração Z, em particular, valoriza espaços, sejam virtuais ou físicos, que facilitem a socialização e o apoio mútuo, fortalecendo o senso de pertencimento e, conseqüentemente, a satisfação no trabalho (Cavalcante Filho; Francisco, 2022).

Gagné e Deci (2005) reforçam que a satisfação das necessidades psicológicas básicas – autonomia, competência e relacionamento – é essencial para a motivação intrínseca e para a construção do sentido no trabalho. Ambientes que promovem essas condições favorecem o engajamento e a satisfação dos colaboradores, reduzindo o estresse e aumentando a produtividade.

O trabalho com sentido tem sido associado ao bem-estar psicológico e ao engajamento no contexto organizacional, uma vez que a percepção de significado nas atividades profissionais contribui para maior satisfação e envolvimento com o trabalho (Aprilia *et al.*, 2025). Isso é importante para a Geração Z, que tende a rejeitar empregos que não proporcionem significados profundos ou estejam desalinhados com suas crenças pessoais,

priorizando organizações que compreendam e valorizem esse perfil transformador (Silva; Souza; Sampaio, 2023).

A qualidade das relações interpessoais no trabalho é um fator crítico para a construção do sentido profissional. Bakker e Demerouti (2017) destacam que recursos como apoio social, reconhecimento e colaboração entre colegas são essenciais para fortalecer o significado do trabalho, elevando a satisfação e o bem-estar dos colaboradores. Essas conexões humanas positivas atuam como alicerces para uma experiência de trabalho que vai além da simples execução de tarefas (Spada *et al.*, 2024).

Por fim, organizações que investem em práticas que promovem o trabalho com sentido – como a valorização do propósito, o desenvolvimento pessoal e a criação de ambientes colaborativos – tendem a criar equipes mais satisfeitas, engajadas e produtivas (Cavalcante Filho & Francisco, 2022; Wrzesniewski *et al.*, 2003). Diante disso, surge a quarta hipótese: H4: O trabalho com sentido exerce influência positiva significativa sobre a satisfação no trabalho da Geração Z no ambiente profissional.

2.6 Modelo proposto

Na figura 1 apresenta-se o modelo estrutural de pesquisa proposto.

Figura 1 – Modelo estrutural



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

O modelo estrutural proposto orientou a definição dos métodos e procedimentos descritos no próximo capítulo.

3 METODOLOGIA

Na presente pesquisa adotou-se uma abordagem quantitativa e descritiva. A abordagem quantitativa é utilizada para permitir a mensuração objetiva das variáveis do estudo e a verificação das hipóteses por meio de procedimentos estatísticos. Conforme afirmam Lakatos e Marconi (2017), esse tipo de abordagem é indicado quando se busca precisão, sistematização e possibilidade de generalização para uma população maior.

A pesquisa também é caracterizada como descritiva, tendo como objetivo apresentar e analisar o perfil dos respondentes da Geração Z, bem como descrever o comportamento dos construtos investigados, tais como liderança transformacional, motivação, trabalho em equipe, trabalho com sentido e satisfação no trabalho. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa descritiva é adequada quando se pretende identificar, registrar e analisar características de um determinado grupo ou fenômeno de forma detalhada.

Para a coleta dos dados, foi utilizado um questionário estruturado, elaborado com itens em escala Likert, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente) e baseado em escalas já validadas em estudos anteriores. O instrumento foi disponibilizado de forma on line por meio da plataforma *Google Forms*, permitindo amplo alcance e praticidade no envio das respostas. A amostra da pesquisa é composta por 102 participantes, pertencentes à Geração Z e atuantes em diferentes áreas profissionais, selecionados por conveniência.

Os dados foram analisados por meio de análise descritiva, análise fatorial confirmatória e modelagem de equações estruturais. A análise descritiva teve como objetivo caracterizar a amostra e examinar as medidas de tendência central e dispersão das variáveis mensuradas. A análise fatorial confirmatória foi utilizada para avaliar a qualidade dos modelos de mensuração, verificando a validade e a confiabilidade dos construtos. Por fim, a modelagem de equações estruturais possibilitou o teste das hipóteses propostas no modelo teórico, permitindo avaliar as relações entre os construtos e a validade nomológica do modelo. Para a realização das análises, foram utilizados os softwares JASP e R.

Na sequência, é apresentada a tabela com as perguntas utilizadas no questionário.

Construto	Item	Fonte
Liderança transformacional 1	<p>LT1: O meu líder comunica uma visão clara e positiva do futuro.</p> <p>LT2: O meu líder trata os seus funcionários de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.</p> <p>LT3: O meu líder encoraja e atribui reconhecimento aos seus funcionários.</p> <p>LT4: O meu líder promove confiança, envolvimento e cooperação entre os membros da equipe.</p> <p>LT5: O meu líder estimula os membros a pensarem de novas formas.</p> <p>LT6: O meu líder é claro acerca dos seus valores e prática que defende.</p>	Dias (2018)
Motivação	<p>MOT1: Estou motivado(a) para desempenhar bem as minhas tarefas.</p> <p>MOT2: Sinto propósito e entusiasmo ao trabalhar nas tarefas.</p> <p>MOT3: Estou comprometido(a) em atingir as metas e os objetivos do meu trabalho.</p> <p>MOT4: Acredito que meus esforços contribuem significativamente para o sucesso da organização.</p> <p>MOT5: As tarefas que realizo estão alinhadas com meus valores e interesses pessoais.</p>	Rani <i>et al.</i> (2024)

Construto	Item	Fonte
Trabalho em equipe	<p>TE1: Os membros da minha equipe se sentem muito próximos uns dos outros.</p> <p>TE2: Os membros da minha equipe compartilham o mesmo respeito entre si.</p> <p>TE3: Os membros da minha equipe sempre trabalham em equipe para realizar o trabalho.</p> <p>TE4: Os membros da minha equipe trabalham bem juntos. TE5: Os membros da minha equipe trabalham duro para realizar as tarefas.</p> <p>TE6: Os membros da minha equipe se incentivam para ter sucesso na execução do trabalho.</p>	Ali <i>et al.</i> (2017)
Trabalho com sentido	<p>TS1: As atividades que executo neste emprego são muito importantes para mim.</p> <p>TS2: Minhas atividades profissionais são pessoalmente significativas para mim.</p> <p>TS3: As atividades que executo neste emprego valem a pena. TS4: As atividades que executo neste emprego são significativas para mim.</p> <p>TS5: Sinto que as atividades profissionais que realizo são valiosas.</p>	May; Gilson; Harter(2004)

Satisfação com o trabalho	<p>SAT1: Atualmente, estou satisfeito com o tipo de trabalho que estou fazendo.</p> <p>SAT2: Estou satisfeito com meu salário atual.</p> <p>SAT3: Estou extremamente satisfeito por ter escolhido esta organização em vez de outras.</p> <p>SAT4: No geral, estou satisfeito com meu emprego atual.</p>	Ali <i>et al.</i> (2017)
---------------------------	---	--------------------------

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

A seguir, apresentam-se os resultados obtidos e suas respectivas análises.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em relação aos participantes da pesquisa, o gênero predominante na amostra é o feminino (73,5%). Com relação ao ano de nascimento, a maioria (44,1%) se concentra entre os anos de 2000 e 2004. No que se refere ao rendimento mensal pessoal, houve maior concentração de pessoas que têm rendimento de 1 a 2 salários mínimos (51%). A amostra foi composta por 102 respondentes.

A unidade de análise corresponde aos profissionais da Geração Z inseridos no mercado de trabalho brasileiro, grupo que vivencia transformações constantes nas dinâmicas corporativas e apresenta características próprias em relação às interações e às expectativas laborais. Nesse contexto, a investigação considera fatores relacionados à liderança transformacional, à motivação, ao trabalho em equipe e ao trabalho com sentido, que compõem elementos relevantes para compreender a satisfação desses indivíduos no ambiente organizacional.

4.1 Análise Descritiva

Com o intuito de caracterizar a amostra e os dados coletados, realiza-se, nesta seção, a análise descritiva, conforme apresentado na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1 - Estatísticas descritivas

Indicador Curtose

Média	Desvio padrão	Assimetria
5,324	1,618	-1,214
5,412	1,667	-1,412
5,304	1,711	-0,995
5,431	1,614	-1,323
5,510	1,578	-1,183
5,471	1,571	-1,272
5,422	1,525	-1,138
5,275	1,536	-1,244
5,833	1,490	-1,577
5,775	1,342	-1,383

LT1 1,049 LT2 1,442 LT3 0,349 LT4 1,388 LT5 1,161 LT6 1,340
MOT1 0,945 MOT2 1,128 MOT3 2,107 MOT4 2,125 MOT5 1,564

5,490	1,467	-1,284
5,147	1,485	-1,072
5,500	1,348	-1,101
5,137	1,641	-0,992
5,373	1,462	-1,081
5,520	1,426	-1,085
5,353	1,533	-1,121
5,412	1,472	-1,031
5,490	1,584	-1,140
5,500	1,603	-1,258
5,392	1,612	-1,170
5,539	1,559	-1,275
5,069	1,696	-1,029
4,049	1,906	-0,247
5,098	1,709	-0,969
5,137	1,735	-0,969

TE1 1,142 TE2 1,242 TE3 0,490 TE4 1,066 TE5 0,992 TE6 1,042 TS1 1,172
 TS2 0,923 TS3 1,212 TS4 0,781 TS5 1,320 SAT1 0,367
 SAT2 -1,055 SAT3 0,306 SAT4 0,116

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Nota: LT = Liderança transformacional; MOT = Motivação; TE = Trabalho em equipe; TS = Trabalho com sentido; SAT = Satisfação.

Considerando-se as médias das variáveis, observa-se, na Tabela 1, que o item SAT2 (4,049) apresenta o valor mais baixo. Esse resultado indica que os respondentes avaliaram de forma menos positiva a satisfação com o salário atual. Isso pode refletir uma percepção menos favorável dos participantes em relação à remuneração recebida, indicando que esse aspecto pode ser um ponto sensível dentro do conjunto de fatores avaliados. O destaque é a uniformidade nas respostas, especialmente relacionadas à percepção da liderança transformacional e do trabalho com sentido, o que reforça a importância da consistência desses elementos na experiência dos participantes dentro do ambiente de trabalho.

O menor desvio padrão encontra-se presente no indicador do construto Motivação (MOT4 - 1,348). Esse valor indica que os participantes compartilharam percepções semelhantes em relação ao sentimento de propósito e de entusiasmo ao realizar suas tarefas, sugerindo maior uniformidade de opinião nesse aspecto específico do ambiente de trabalho.

Ainda nessa análise, a ocorrência de valores de assimetria superiores ao módulo 3 e ou de curtose superiores ao módulo 10, nas variáveis, indica violação dos pressupostos de normalidade. O valor mais alto de assimetria foi identificado em SAT2 (-0,247). Os valores mais baixos foram revelados em MOT3 (-1,577) e LT2 (-1,412). Quanto à curtose, os valores mais altos foram identificados em MOT4 (2,125) e MOT3 (2,107). O valor mais baixo foi revelado em SAT2 (-1,055). Nenhum valor ultrapassou os limites, indicando distribuições aceitáveis para os dados.

4.2 Análise fatorial confirmatória

Na análise dos coeficientes de caminho e comunalidades, todas as variáveis apresentaram valor maior que 0,6; nos dois parâmetros.

Diante disso, procedeu-se à verificação da validade convergente e discriminante. A

validade convergente foi atestada a partir da confiabilidade composta (CC) e da variância média extraída (AVE) dos construtos, que apresentaram valor acima de 0,6.

A validade discriminante foi avaliada seguindo o critério de Fornell e Larcker (1981), que compara a raiz quadrada da AVE de cada construto com as correlações entre eles. Para todos os construtos analisados, a raiz quadrada da AVE foi maior do que as correlações com os demais construtos. Por exemplo, o construto LT apresentou a raiz quadrada da AVE igual a 0,880; superior à sua correlação mais alta com o construto MOT (0,877). De maneira similar, todos os demais construtos (MOT, TE, TS e SAT) também apresentaram raiz quadrada da AVE maior do que suas correlações com os demais construtos.

Esses resultados indicam que não há sobreposição significativa entre os construtos, ou seja, cada um mede conceitos distintos, confirmando a validade discriminante da medida. Portanto, a análise de validade convergente e discriminante evidencia que os construtos utilizados no presente estudo possuem boa consistência interna e capacidade de discriminar os diferentes fenômenos investigados, atendendo aos critérios estatísticos recomendados para pesquisas quantitativas, como pode ser observado na Tabela 2, a seguir.

Tabela 2 - Validades convergente e discriminante

Construto SAT					
AVE	CC	LT	MOT	TE	TS

LT 0,774 0,941 **0,880**

MOT 0,770 0,925 0,740 **0,877**

TE 0,664 0,898 0,644 0,618 **0,815**

TS 0,802 0,938 0,676 0,849 0,465 **0,896**

SAT 0,748 0,887 0,699 0,769 0,580 0,735 **0,865** Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

A seguir serão apresentados os resultados da modelagem de equações

estruturais

4.3 Modelagem de equações estruturais

A Modelagem de Equações Estruturais (SEM) foi aplicada para avaliar as relações entre os construtos latentes definidos no modelo teórico. Utilizou-se o estimador PLS-PM (*Partial least squares path modeling*) e o objetivo principal foi verificar a significância estatística das relações hipotéticas entre as variáveis latentes.

Na tabela a seguir serão apresentados os resultados da rede nomológica

Tabela 3 - Resultado da Rede Nomológica

Relação	Coefficiente padronizado	P-valor	Resultado
LT → SAT	0,199	0,042	Suportada
MOT → SAT	0,293	0,028	Suportada
TE → SAT	0,137	0,100	Não suportada
TS → SAT	0,287	0,015	Suportada

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Na interpretação, as relações com p-valores inferiores a 0,05 foram consideradas estatisticamente significativas e classificadas como “suportadas”. Já relações com p-valores acima de 0,10 foram tratadas como não suportadas.

Os resultados indicam que as relações LT → SAT, MOT → SAT e TS → SAT foram confirmadas, mostrando que essas variáveis exercem influência direta sobre o construto de satisfação (SAT). Em contraste, a relação TE → SAT não foi confirmada, sugerindo uma influência limitada ou até mesmo inexistente no cenário analisado.

Conclui-se que o modelo estrutural captou relações estatisticamente relevantes entre as variáveis latentes, fortalecendo a validade das hipóteses suportadas. As relações não suportadas oferecem indicativos para ajustes no modelo teórico e para investigações futuras, contribuindo para o aprimoramento da análise. Com isso, foi possível assegurar as validades.

Na Figura 2, a seguir, está sintetizado o modelo estrutural proposto, destacando os

coeficientes padronizados de caminho e os valores de variância explicada (R^2) nas variáveis endógenas. Essa análise evidencia o impacto dos construtos antecedentes no construto dependente Satisfação ($R^2 = 66\%$), bem como sua relevância para o modelo geral.

Figura 2 – Modelo Estrutural



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Satisfação é influenciada positivamente por Liderança Transformacional (0,199), Motivação (0,293) e Trabalho com sentido (0,287). O construto Trabalho em equipe apresenta relação não suportada.

O valor de R^2 da Satisfação indica a proporção de variância explicada pelos construtos preditores. Esse resultado sugere que Liderança Transformacional, Motivação e Trabalho com sentido são determinantes significativos da satisfação dos funcionários.

O índice *Goodness-of-Fit* (GOF) obtido para o modelo estrutural foi de 70,07%; demonstrando um bom nível de qualidade no ajuste geral do modelo. Esse indicador é calculado a partir da raiz quadrada do produto entre a média da comunalidade (AVE) e a média da variância explicada (R^2) das variáveis endógenas, sendo amplamente utilizado como uma métrica global para avaliar a capacidade explicativa e a adequação do modelo em relação à estrutura teórica definida.

Um valor de 70,07% é considerado elevado em análises de equações estruturais,

indicando que o modelo apresenta um ajuste consistente aos dados empíricos e consegue explicar de maneira significativa as relações entre as variáveis analisadas. Em outras palavras, o modelo proposto consegue representar de forma eficaz os vínculos causais previstos teoricamente, evidenciando a robustez de sua especificação.

Segundo Sanchez (2013), valores de GOF superiores a 60% já são indicativos de um bom ajuste global, especialmente em modelos de maior complexidade. Assim, o resultado alcançado não apenas satisfaz esse parâmetro, mas o supera, o que reforça a confiabilidade e a validade do modelo desenvolvido.

5 DISCUSSÃO

Os resultados deste estudo permitem compreender os principais fatores que influenciam a satisfação no trabalho entre profissionais da Geração Z. Mantendo a coerência com a literatura, observa-se que a liderança transformacional, a motivação e o trabalho com sentido apresentam relações significativas com a satisfação, enquanto o trabalho em equipe não demonstra influência direta. No entanto, ao analisar mais profundamente os achados, percebe-se que esses resultados revelam características importantes do comportamento profissional dessa geração, que vão além do que é apresentado apenas pelos autores utilizados. A satisfação geral com o trabalho, com o tipo e com a escolha da organização, apresenta médias elevadas, o que sugere que os participantes encontram certa coerência entre suas expectativas e suas vivências. Esse padrão confirma o que Locke (1976) e Siqueira (2008) afirmam: a satisfação emerge quando há compatibilidade entre valores pessoais e experiências laborais. Contudo, ao observar que o item relacionado ao salário (SAT2) recebeu a menor média, fica evidente que aspectos extrínsecos ainda têm peso – especialmente em uma geração que enfrenta alta competitividade, salários de entrada mais baixos e instabilidade econômica. Isso reforça Herzberg (1959), que argumenta que fatores higiênicos, como remuneração, não geram satisfação, mas podem reduzir a insatisfação. No caso desta pesquisa, mesmo com certo descontentamento financeiro, os demais fatores intrínsecos parecem compensar essa lacuna. Sobre a liderança transformacional, os resultados sustentam a hipótese de que esse estilo contribui significativamente para a satisfação da Geração Z. O impacto encontrado (0,199) está alinhado às evidências de Burns (1978), Bass (1985) e Judge e Piccolo (2004), que mostram que esse tipo de liderança promove inspiração, valorização e desenvolvimento. Entretanto, ao analisar a força desse efeito no modelo, é possível observar

que, para os jovens respondentes, a liderança não é o principal determinante da satisfação. Isso dialoga com as reflexões de Gabrielova e Buchko (2021), porque mostram que a Geração Z aprecia líderes acessíveis e inspiradores, mas também valoriza a autonomia e a independência. Assim, mesmo que a liderança transformacional contribua positivamente, ela não supera a necessidade de autorrealização e propósito.

Em relação à motivação, o resultado obtido (0,293) foi o mais expressivo entre os construtos analisados. Esse achado reforça as proposições da Teoria da Autodeterminação (Deci; Ryan, 2000), segundo as quais as necessidades de autonomia, competência e pertencimento são fundamentais para o engajamento e satisfação. O fato de os participantes avaliarem positivamente os itens relacionados ao alinhamento entre tarefas, valores pessoais e propósito indica que a Geração Z dá grande importância ao significado subjetivo de suas atividades e não apenas ao cumprimento de metas ou recompensas externas. Isso é coerente com Gagné e Deci (2005), isso porque defendem que ambientes que reforçam motivação intrínseca resultam em maior bem-estar, e também com Santos e Neto (2021), ao destacarem que trabalhadores motivados percebem suas rotinas com maior realização.

O trabalho em equipe, apesar de amplamente considerado um fator relevante em diversos contextos organizacionais (Costa; Passos; Bakker, 2014; Salas; Sims; Burke, 2005; West; Lyubovnikova, 2013), não demonstrou influência significativa sobre a satisfação no presente estudo. Esse achado precisa ser interpretado com cautela. Embora a média de avaliação do construto tenha sido relativamente alta, sua relação com a satisfação não se confirmou estatisticamente. Uma possível explicação é que, para a Geração Z, o trabalho em equipe é visto como uma prática esperada, mas não suficiente para gerar satisfação. Além disso, pode-se considerar que o trabalho colaborativo, nos ambientes de atuação dos respondentes, não é vivenciado de forma profunda, estruturada ou engajadora a ponto de influenciar a percepção de bem-estar. Esse contraste com Peduzzi *et al.* (2021) e Salas *et al.* (2015), que encontraram impacto positivo, o presente estudo reforça que a relevância da equipe depende da qualidade real das interações, e não apenas da sua existência formal.

Por fim, o trabalho com sentido apresenta influência muito próxima à da motivação (0,287), reforçando a centralidade desse aspecto para a Geração Z. Os resultados confirmam que os jovens valorizam a percepção de propósito e significado no trabalho, como apontado por Steger, Dik e Duffy (2012) e Wrzesniewski *et al.* (2003). A busca por atividades que sejam relevantes, alinhadas aos seus valores e capazes de gerar impacto é consistente com o que Cavalcante Filho & Francisco (2022) e Spada, Gonçalves e Ruffatto (2024) identificam

como tendência dominante dessa geração. Nesse sentido, o trabalho com sentido não apenas contribui para a satisfação, mas parece atuar como elemento estruturante da identidade profissional dos jovens, especialmente em um contexto pós-pandemia, no qual o propósito e o pertencimento se tornam ainda mais valorizados.

Em suma, os achados deste estudo mostram que a satisfação da Geração Z não se constrói prioritariamente a partir de fatores tradicionais, mas sim de elementos subjetivos e intrínsecos. Motivação, sentido no trabalho e, em menor proporção, liderança transformacional, configuram-se como os principais determinantes da satisfação, enquanto salário e trabalho em equipe apresentam papel menos central. Esses resultados fortalecem a compreensão de que essa geração busca coerência, propósito e desenvolvimento constante, reforçando às organizações a necessidade de repensar práticas de gestão que valorizem autonomia, reconhecimento e significado no trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo tem como objetivo identificar os fatores que influenciam a satisfação no trabalho da Geração Z, considerando quatro construtos principais, a saber; liderança transformacional, motivação, trabalho em equipe e trabalho com sentido. Com base nos resultados obtidos por meio da modelagem de equações estruturais, pode-se afirmar que o objetivo da pesquisa foi plenamente atingido, uma vez que foi possível verificar, de maneira empírica, quais desses fatores exercem influência significativa sobre a satisfação no trabalho dos jovens pertencentes à geração pesquisada.

O principal resultado evidencia que três construtos apresentam impacto direto e significativo sobre a satisfação: a motivação, o trabalho com sentido e a liderança transformacional. Entre eles, a motivação se destaca como o fator de maior efeito, demonstrando que a satisfação da Geração Z está fortemente relacionada ao alinhamento entre as atividades desempenhadas, os valores pessoais e as necessidades psicológicas. O trabalho com sentido também apresenta efeito expressivo, reforçando que essa geração busca propósito, coerência e identificação com aquilo que realiza no ambiente profissional. A liderança transformacional, embora com impacto moderado, mostra-se igualmente relevante ao fomentar inspiração, apoio e desenvolvimento. Em contrapartida, o construto trabalho em equipe não apresenta relação significativa, indicando que, apesar de ser bem avaliado pelos respondentes, não se configura como um determinante direto da satisfação no contexto investigado.

Do ponto de vista teórico, o estudo oferece contribuições importantes para a literatura de gestão de pessoas, especialmente ao integrar, em um único modelo, variáveis amplamente discutidas separadamente, mas pouco analisadas em conjunto no contexto da Geração Z. A pesquisa amplia a compreensão sobre como a motivação, o sentido no trabalho e os estilos de liderança se articulam para explicar a satisfação dessa geração, contribuindo para o avanço do debate sobre comportamento organizacional, expectativas profissionais e valores emergentes no mercado de trabalho.

No campo prático, os achados fornecem contribuições gerenciais relevantes. Os resultados indicam que organizações que desejam atrair, engajar e reter profissionais da Geração Z devem priorizar práticas que estimulem motivação intrínseca, reconheçam a importância do propósito e adotem lideranças capazes de inspirar, orientar e apoiar o desenvolvimento dos colaboradores. Estratégias como feedback contínuo, autonomia nas atividades, ambientes baseados em confiança e clareza de valores institucionais tendem a favorecer maior satisfação e permanência desses jovens talentos. Além disso, os resultados sugerem que apenas promover trabalho em equipe, sem um direcionamento significativo ou práticas estruturadas, pode não ser suficiente para gerar efeitos diretos sobre a satisfação.

No decorrer da pesquisa, foi possível identificar algumas limitações que precisam ser consideradas para a adequada interpretação dos resultados. A amostra, embora adequada para os procedimentos estatísticos adotados, é composta por respondentes selecionados por conveniência, o que reduz a possibilidade de generalização dos achados para toda a população da Geração Z. Além disso, o uso exclusivo de um questionário autodeclarado pode estar sujeito a vieses de percepção e desejabilidade social.

Diante dessas limitações, surgem sugestões para estudos futuros. Pesquisas posteriores podem ampliar a amostra, considerando diferentes regiões, setores e contextos organizacionais, de modo a explorar possíveis variações na percepção da satisfação entre subgrupos da Geração Z. Também seria relevante incluir variáveis moderadoras, como clima organizacional ou níveis de autonomia, que possam aprofundar a compreensão das relações observadas. Além disso, pesquisas qualitativas poderiam complementar os achados quantitativos, permitindo captar de maneira mais profunda as expectativas, experiências e significados atribuídos ao trabalho por essa geração.

REFERÊNCIAS

ALI, A.; HUANG, J.; ALI, Z.; LI, Z. The effects of empowerment, training, and teamwork on employee job satisfaction: case of the agricultural manufacturing sector in Khyber Pakhtunkhwa Province, Pakistan. In: International Conference on Education, Economics and Management Research, 2017, Paris. **Anais [ICEEMR 2017]**. Paris: Atlantis Press, 2017. p. 32-39. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/317282533_The_Effects_of_Empowerment_Training_and_Teamwork_on_Employee_Job_Satisfaction_Case_of_the_Agricultural_Manufacturing_Sector_in_Khyber_Pakhtunkhwa_Province_Pakistan. Acesso em: 26 dez. 2025.

ANDERSON, N. R.; WEST, M. A. Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. **Journal of Organizational Behavior**, Boston (EUA), v. 19, n. 3, p. 235-258, 1998. Disponível em: <https://www.teamclimateinventory.nl/docs/Anderson%20and%20West%201998%20TCI.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2025.

APRILIA, E. D. *et al.* The role of psychological capital and meaningful work in enhancing well-being. **SA Journal of Human Resource Management**, [S. l.], v. 23, 2025. Disponível em: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/2984/4739>. Acesso em: 30 dez. 2025.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. **Journal of Occupational Health Psychology**, [S. l.], v. 22, n. 3, p. 273–285, jul.

2017. Disponível em:

https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_444.pdf. Acesso em: 17 jul. 2025.

BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York (EUA): Free Press, 1985.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Transformational leadership development**: manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto (CA): Consulting Psychologists Press, 1990.

BERSON, Y.; LINTON, J. D. An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R&D versus administrative environments. **R&D Management**, [S. l.], v. 35, n. 1, p. 51–60, jan. 2005. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9310.2005.00371.x>. Acesso em: 26 dez. 2025.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York (EUA): Harper & Row, 1978.

CAVALCANTE FILHO, P. P.; FRANCISCO, A. L. O convívio multigeracional no ambiente corporativo e as revoluções industriais: revisão sistemática da literatura. **Trabalho (En)Cena**, Palmas, v. 7, p. 1-22, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/366533966_CONVIVIO_MULTIGERACIONAL_NO_AMBIENTE_CORPORATIVO_E_AS_REVOLUCOES_INDUSTRIAIS_REVISAO_SISTEMATICA_DA_LITERATURA. Acesso em: 30 dez. 2025.

COSTA, P. L.; PASSOS, A. M.; BAKKER, A. B. Team work engagement: a model of emergence. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, [S. l.], v. 87, p. 414–436, 2014. Disponível em: https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_349.pdf. Acesso em: 27 dez. 2025.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. The ‘what’ and ‘why’ of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. **Psychological Inquiry**, [S. l.], v. 11, n. 4, p. 227–268, 2000. Disponível em: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_DeciRyan_PIWhatWhy.pdf. Acesso em: 27 dez. 2025.

DIAS, A. **Liderança transformacional e eficácia grupal**: o papel mediador da coesão grupal. 2018. 94f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade de Coimbra, Coimbra (PT), 2018.

FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B.; BARROSO, A. C. O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 122–149, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/nYjY8TZDN7sjqBJnvtqFz9b/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 27 dez. 2025.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable

variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 39–50, 1981. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3151312>. Acesso em: 30 dez. 2025.

GABRIELOVA, K.; BUCHKO, A. A. Here comes Generation Z: millennials as managers. **Business Horizons**, [S. l.], v. 64, p. 489–499, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S000768132100015X?via%3Dihub>. Acesso em: 27 dez. 2025.

GAGNÉ, M.; DECI, E. L. Self-determination theory and work motivation. **Journal of Organizational Behavior**, [S. l.], v. 26, n. 4, p. 331–362, 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/227619111_Self_Determination_Theory_and_Work_Motivation. Acesso em: 27 dez. 2025.

GAVIRIA-RIVERA, J. I.; LÓPEZ-ZAPATA, E. Transformational leadership, organizational climate and job satisfaction in work teams. **European Research Studies Journal**, [S. l.], v. XXII, n. 3, p. 68–82, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/337060631_Transformational_Leadership_Organizational_Climate_and_Job_Satisfaction_in_Work_Teams. Acesso em: 27 dez. 2025.

GEBREHEAT, G.; TEAME, H.; COSTA, E. I. The impact of transformational leadership style on nurses' job satisfaction: an integrative review. **SAGE Open Nursing**, [S. l.], v. 9, 2023. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10483966/>. Acesso em: 27 dez. 2025.

HERZBERG, F. **The motivation to work**. 2. ed. New York (EUA): Wiley, 1959.

JUDGE, T. A.; PICCOLO, R. F. Transformational and transactional leadership: a meta analytic test of their relative validity. **Journal of Applied Psychology**, [S. l.], v. 89, n. 5, p. 755–768, 2004. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15506858/>. Acesso em: 27 dez. 2025.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. The discipline of teams. **Harvard Business Review**, Boston, v. 71, n. 2, p. 111–120, mar./abr. 1993.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **The wisdom of teams**: creating the high-performance organization. Boston: Harvard Business School Press, 2015.

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

LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. *In*: DUNNETTE, M. D. (ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. [S. l.]: Rand McNally College Publishing Company, 1976. p. 1297–1343.

MAY, D. R.; GILSON, R. L.; HARTER, L. M. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, [S. l.], v. 77, n. 1, p. 11-37, 2004. Disponível em:

<https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/096317904322915892>. Acesso em: 27 dez. 2025.

MAYO, Elton. **The Human Problems of an Industrial Civilization**. New York: Macmillan, 1933.

PEDUZZI, M. *et al.* Relações entre clima de equipe e satisfação no trabalho na Estratégia Saúde da Família com Saúde Bucal (ESF com SB). **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 55, n. 117, p. 1-10, 2021. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rsp/article/view/194607/203594>. Acesso em: 27 dez. 2025.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Desenvolvimento e validação da escala de civismo nas organizações. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 8, n. 3, p. 393–402, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epsic/a/HwC97HJ3hYNK9ZvDPqKQh5v/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 27 dez. 2025.

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

RANI, R. *et al.* Exploring the relationship between work motivation and job satisfaction among teachers of higher educational institutes: a structural equation modeling approach. **Conhecimento & Diversidade**, Niterói (RJ), v. 16, n. 42, p. 311–336, 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/381539703_EXPLORING_THE_RELATIONSHIP_BETWEEN_WORK_MOTIVATION_AND_JOB_SATISFACTION_AMONG_TEACHERS_OF_HIGHER_EDUCATIONAL_INSTITUTES_A_STRUCTURAL_EQUATION_MODELING_APPROACH. Acesso em: 27 dez. 2025.

ROSA, M. P. Planejamento de carreira: o novo contrato psicológico entre pessoas e empresas. **Em Debates: Gestão, Tecnologias e Negócios**, [S. l.], v. 10, n. 18, 2024. Disponível em: <https://revista.fatecsebrae.edu.br/index.php/em-debate/article/view/236>. Acesso em: 26 dez. 2025.

SALAS, E. *et al.* Understanding and improving teamwork in organizations: a scientifically based practical guide. **Human Resource Management**, v. 54, n. 4, p. 599–622, 2014.

SALAS, E.; SIMS, D. E.; BURKE, C. S. Is there a ‘big five’ in teamwork? **Small Group Research**, [S. l.], v. 36, n. 5, p. 555–599, out. 2005. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1046496405277134>. Acesso em: 27 dez. 2025.

SANCHEZ, G. **PLS path modeling with R**. Berkeley: Trowchez Editions, 2013.

SANTOS, P. M. S.; NETO, E. N. DE S. Motivação e satisfação entre trabalhadores das áreas pública e privada. **Rev. Multi. Sert.**, [S. l.], v. 3, n. 3, p. 406–416, jul./set. 2021.

SEEMILLER, C.; GRACE, M. **Generation Z goes to college**. 1. ed. San Francisco: Jossey Bass, 2016.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de**

diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SILVA, J. R.; SOUZA, M. L.; SAMPAIO, T. R. Propósito no trabalho e expectativas da Geração Z: um estudo sobre valores e significados atribuídos ao emprego. **Revista Gestão & Tecnologia**, [S. l.], v. 23, n. 2, p. 45–63, 2023.

SPADA, R.; GONÇALVES, J.; RUFFATTO, J. Perspectivas da geração Z sobre valores no trabalho: uma revisão da literatura. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 25, n. 2, p. 159–170, 2024. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902024000200159. Acesso em: 27 dez. 2025.

STEGGER, M. F.; DIK, B. J.; DUFFY, R. D. Measuring meaningful work: the Work and Meaning Inventory (WAMI). **Journal of Career Assessment**, [S. l.], v. 20, n. 3, p. 322–337, 2012. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1069072711436160>. Acesso em: 27 dez. 2025.

TAMAYO, A. Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. **Revista de Administração**, [S. l.], v. 35, n. 2, p. 37–47, 2000.

VAN WINGERDEN, J.; VAN DER STOEP, J. The motivational potential of meaningful work: relationships with strengths use, work engagement, and performance. **PLoS ONE**, [S. l.], v. 13, n. 6, 2018. Disponível em: <https://research.vu.nl/en/publications/the-motivational-potential-of-meaningful-work-relationships-with-#:~:text=Van%20Wingerden%2C%20J.%2C%20%26%20Van%20Der%20Stoep%2C%20J.,performance.%20PLoS%20ONE%2C%2013%20%286%29%2C%20Article%20e0197599.%20https%3A%2F%2Fdoi.org%2F10.1371%2Fjournal.pone.0197599>. Acesso em: 27 dez. 2025.

WEST, M. A.; LYUBOVNIKOVA, J. Illusions of team working in health care. **Journal of Health Organization and Management**, [S. l.], v. 27, n. 1, p. 134–142, 2013. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23734481/>. Acesso em: 27 dez. 2025.

WRZESNIEWSKI, A.; DUTTON, J. E.; DEBEBE, G. Interpersonal sensemaking and the meaning of work. **Research in Organizational Behavior**, [S. l.], v. 25, p. 93–135, 2003. Disponível em: <https://spinup-000d1a-wp-offload-media.s3.amazonaws.com/faculty/wp-content/uploads/sites/6/2019/06/InterpersonalSensemaking.pdf>. Acesso em: 27 dez. 2025.