

Curso Técnico em Recursos Humanos

**COMO A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO PODE CONTRIBUIR PARA A
ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS DA GERAÇÃO Z**

***HOW QUALITY OF LIFE AT WORK CAN CONTRIBUTE TO ATTRACTING AND
RETAINING TALENT FROM GENERATION Z***

Franciele Rodrigues dos Santos¹

Lethicia Aquino da Silva Santos²

Thais Garcia Peixe³

Resumo: A pesquisa teve como objetivo analisar se programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) podem contribuir na retenção de talentos da Geração Z. Essa pesquisa buscou também, conceituar a QVT e suas origens, bem como esclarecer o que envolve a retenção de talentos e seus desafios relacionados a Geração Z. Buscou-se, ainda, compreender de que forma a liderança, ao promover práticas de QVT, influencia na retenção desses talentos, destacando o papel do gestor na criação de um ambiente organizacional que valorize o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores. A pesquisa também propôs apresentar programas de QVT voltadas à Geração Z, que possa favorecer a atração e retenção de talentos, bem como identificar práticas que possam representar obstáculos a esse objetivo. Por fim, discutiram-se os principais desafios na adoção e implementação de programas de QVT e possíveis caminhos para superá-los.

Palavras-chave: qualidade de vida no trabalho; retenção de talentos; Geração Z;

Abstract: The research aimed to analyze whether Quality of Work Life (QWL) programs can contribute to the retention of Generation Z talents. This research also sought to conceptualize QWL and its origins, as well as to clarify what involves talent retention and its challenges related to Generation Z. It also sought to understand how leadership, when promoting QWL practices, influences the retention of these talents, highlighting the role of the manager in creating an organizational environment that values the well-being and development of employees. The research also proposed to present QWL programs aimed at Generation Z, which can favor the attraction and retention of talents, as well as to identify practices that may represent obstacles to

¹Franciele Rodrigues dos Santos (Aluno do curso Técnico em Recursos Humanos), Etec Jacinto Ferreira de Sá, Ourinhos – SP - franciele.santos147@etec.sp.gov.br.

²Lethicia Aquino da Silva Santos (Aluno do curso Técnico em Recursos Humanos), Etec Jacinto Ferreira de Sá, Ourinhos – SP - lethicia.santos14@etec.sp.gov.br

³Thais Garcia Peixe (Aluno do curso Técnico em Recursos Humanos), Etec Jacinto Ferreira de Sá, Ourinhos – SP - thais.peixe@etec.sp.gov.br

Etec Jacinto Ferreira de Sá - 066 – Ourinhos

this objective. Finally, the main challenges in the adoption and implementation of QWL programs and possible ways to overcome them were discussed.

Keywords: quality of life at work; talent retention; generation z; leadership and well-being.

1 INTRODUÇÃO

A retenção de talentos é um conjunto de ações estratégicas para a atração, desenvolvimento e permanência dos profissionais de maior destaque em suas equipes. Empresas que não contam com uma cultura organizacional sólida tem maior dificuldade em reter talentos. A atuação com equipes desfalcada em certas funções pode resultar em atrasos e prejuízos, além de impactar outros setores de uma organização. Esses desafios são particularmente evidentes ao considerar as características específicas da Geração Z, que traz novas expectativas e demandas para o ambiente de trabalho.

Nota-se atualmente que a QVT é um dos elementos importantes para a retenção e atração de talentos nas organizações, especialmente em um ambiente competitivo, onde se tem muito estresse diário. As empresas que buscam manter seus colaboradores engajados e satisfeitos devem considerar a implementação de programas que vão além de remunerações atrativas. Programas voltados para o bem-estar físico e mental, aliados a uma melhoria na qualidade da liderança, podem promover um ambiente de trabalho saudável. Apesar dos desafios que surgem ao implementar programas de QVT no ambiente corporativo, aqueles que são bem elaborados podem ajudar a superá-los, resultando em benefícios significativos para a organização e seus colaboradores. Com uma abordagem estratégica, é possível criar um ambiente de trabalho que valorize tanto o bem-estar dos funcionários quanto o sucesso da empresa.

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a influência da QVT na retenção de talentos da Geração Z, investigando como programas estruturados, como flexibilidade, bem-estar e desenvolvimento profissional, impactam essa geração. Reconhece-se que nem todas as iniciativas produzem resultados imediatos, mas busca-se identificar quais estratégias são mais eficazes e como adaptá-las às expectativas desses profissionais. Além disso, o estudo examina o papel dos gestores nesse processo, destacando sua importância como agentes promotores da QVT nas organizações.

Etec Jacinto Ferreira de Sá - 066 – Ourinhos

Para alcançar esses objetivos a pesquisa é realizada por meio de um questionário, que analisa a percepção da Geração Z sobre o trabalho em comparação a outras gerações. Esse instrumento de caráter qualitativo e complementar, busca aprofundar a compreensão das percepções dos participantes, contribuindo para uma análise mais ampla e detalhada do tema.

.Os resultados deste trabalho poderão beneficiar profissionais da gestão, líderes e gestores de recursos humanos na implementação de estratégias eficazes para a retenção de talentos, assim como na manutenção da motivação e do alto desempenho dos colaboradores, por meio de programas de QVT voltados para atender às expectativas da Geração Z. Esperamos, ainda, que este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) possa servir como referência para futuras pesquisas.

O tema escolhido tem grande relevância no contexto organizacional contemporâneo, considerando a dificuldade crescente em reter profissionais qualificados dessa geração. A QVT configura-se como um fator estratégico capaz de aumentar a satisfação e produtividade dos colaboradores, contribuindo para o sucesso organizacional.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Conceituando Qualidade de vida no trabalho (QVT)

Ao pensarmos sobre a qualidade de vida no trabalho, é importante destacar que esse conceito não é recente. Desde as sociedades antigas, já existiam esforços para reduzir o desgaste físico e otimizar as tarefas laborais. Um exemplo disso são os antigos egípcios, que desenvolveram técnicas avançadas de construção para minimizar o esforço físico, ou mesmo os homens das cavernas, que, ao criarem ferramentas, facilitaram atividades como a caça e o corte de carne. Essas iniciativas mostram que a busca por melhorias nas condições de trabalho é uma constante na nossa sociedade, como afirma Rodrigues (2001, p.76 *Apud* Freire, 2013, p.7):

Os ensinamentos de Euclides de Alexandria sobre princípios de geometria, há 300 anos aC, e que foram aplicados para melhorar o método de trabalho dos agricultores à margem do Nilo, ou a “Lei da Alavancas”, de Arquimedes, que, em 287 anos aC, veio diminuir o esforço físico de muitos trabalhadores.

Etec Jacinto Ferreira de Sá - 066 – Ourinhos

Esta observação demonstra que o trabalho e a QVT são aspectos continuamente presentes ao longo da história. A busca por melhorias na produtividade no ambiente laboral sempre se adaptou às necessidades específicas de cada época e contexto.

Ao analisar as sociedades antigas, percebe-se que seus objetivos estavam diretamente ligados à satisfação de demandas urgentes. Como apontado por Rodrigues (2001, p.76 *Apud* Freire, 2013, p.7), os princípios geométricos de Arquimedes eram fundamentais para evitar a fome no Egito. Assim como o desenvolvimento de armas pelos homens pré-históricos era essencial para sua sobrevivência, garantindo defesa e alimentação. Nota-se, portanto, que todo projeto relacionado à QVT surgiu a partir de uma necessidade relevante para um determinado período ou grupo.

Dessa forma, ao mudar o contexto, o tempo e as pessoas envolvidas, o conceito de QVT também se transforma, refletindo as prioridades e realidades de cada era ou geração, de maneira crescente e adaptativa.

Guimarães (2015, *Apud* Ribeiro *et al.* 2018) afirma que a percepção da qualidade de vida é individual e subjetiva tendo relação com as percepções culturais e sociais dos seres humanos. Dessa forma entende-se que a qualidade de vida está diretamente relacionada às influências culturais e sociais. Essa subjetividade pode ser observada também quando falamos de Qualidade de vida no trabalho, por exemplo, nas diferentes expectativas que a Geração Z (nascidos entre 1995 e 2010) possui em relação ao ambiente laboral.

Em função disso é possível observar que existem diferentes pontos de vistas no que se diz respeito ao conceito de QVT, em Limongi-França (1997, p. 80, *Apud* Forno; Finger, 2015) define QVT como sendo “o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho”. Isso mostra que as organizações precisam inovar continuamente para atender às novas demandas dos profissionais no mercado de trabalho, ao invés de esperar que as gerações se adaptem a elas.

Sampaio (2012) destaca que a QVT está fundamentada nos princípios de humanismo e humanização do trabalho. Ele ainda ressalta que essa concepção surge a partir das demandas de autores influenciados pelo movimento humanista, os quais defendem uma organização laboral que priorize o atendimento das

Etec Jacinto Ferreira de Sá - 066 – Ourinhos

necessidades humanas, indo além do foco exclusivo em produtividade e lucratividade.

De acordo com Caetano (2020) essa abordagem dialoga diretamente com a Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow (1943), proposta pelo psicólogo norte-americano Abraham Maslow. Onde seu modelo busca compreender e categorizar as necessidades humanas em cinco níveis hierárquicos:

1. Necessidades fisiológicas (base da pirâmide): sobrevivência, como alimentação, água, abrigo e sono.
2. Segurança: proteção física, estabilidade financeira e saúde.
3. Sociais: relacionamentos, amor, amizade e senso de comunidade.
4. Estima: reconhecimento, status e autoestima.
5. Autorrealização (topo da pirâmide): desenvolvimento de potencial, criatividade e propósito.

Essa estrutura sugere que, no contexto organizacional, a QVT deve abordar desde condições básicas de trabalho (como salário e segurança) até aspectos motivacionais (como reconhecimento e crescimento profissional).

2.2 Geração Z e suas peculiaridades

A Geração Z, formada por indivíduos nascidos entre meados de 1995 e 2010, representa uma mudança significativa no mercado de trabalho. Diferente de gerações anteriores, esses profissionais não estão dispostos a simplesmente implorar por uma vaga; pelo contrário, são as empresas que precisam se adaptar e criar estratégias atrativas para conquistá-los e retê-los. Nesse contexto, a QVT surge como fator estratégico para atrair e reter esses talentos, já que essa geração valoriza ambientes que promovam bem-estar, propósito e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Assim, as empresas podem ser procuradas por sua remuneração e benefícios, mas acabam sendo abandonadas devido à falta de qualidade de vida no trabalho.

Diante das transformações no mundo do trabalho, torna-se estratégico que as organizações se adaptem às expectativas das diferentes gerações, em vez de esperar que os profissionais se moldem às estruturas empresariais tradicionais. Isso se justifica pelo crescente nível de conscientização e exigência dos trabalhadores em relação a seus direitos, sobretudo no âmbito laboral. A Geração Z, em particular,

Etec Jacinto Ferreira de Sá - 066 – Ourinhos

caracteriza-se por seu acesso ilimitado à informação e por seu posicionamento crítico, demonstrando maior capacidade de reivindicar condições de trabalho alinhadas às suas necessidades e valores.

Na visão de Jacques *et al.* (2015) a chegada ao mercado de trabalho da Geração Z, será anunciada e interpretada como uma promessa de profissionais multitarefas, atentos a múltiplos estímulos e ágeis na absorção de novas tecnologias. Entretanto Jacques *et al.* (2015) complementa que por outro lado, cresce a demanda por modelos de gestão e organização, capazes de acolhê-los com suas necessidades de instruções e orientação que não cerceiem, mas minimizem a ocorrência da dispersão em face de dificuldades de se concentrarem em uma só ocupação.

Não é surpreendente que a Geração Z marcada por valores como flexibilidade, propósito e equilíbrio entre vida pessoal e profissional — esteja abandonando o mercado de trabalho de forma abrupta quando suas expectativas não são atendidas. De acordo com a Amcham (2024) uma pesquisa da Harvard Business Review revelou que colaboradores mais felizes são 31% mais produtivos, 85% mais eficientes e 300% mais inovadores.

Para esses jovens, um emprego não é apenas sobre salário, mas sobre sentimento de pertencimento, autonomia e impacto real.

Essa ideia nos leva a outra concepção dessa geração, apresentada por Maurer (2013), segundo o autor outra particularidade dessa geração é a ansiedade ou imediatismo, uma vez que tudo deve ser feito rapidamente e apresentar resultados rápidos, pois se na internet e na frente do computador é assim, na vida também o ritmo deve ser o mesmo.

É justificável relacionar o comportamento dessa geração com o mundo da internet, pois grande parte de suas características coincidem com o mundo online. Essa conexão é reforçada, novamente, por Maurer (2013), que aponta como outro traço marcante dessa geração a percepção de um mundo sem fronteiras. Para esses indivíduos, o planeta se torna pequeno, com distâncias geográficas reduzidas uma clara influência do mundo digital, que proporciona acesso imediato a informações, cultura e entretenimento, encurtando barreiras físicas e temporais, relata Maurer.

Essa perspectiva revela como a idade e as etapas da vida não são apenas

Etec Jacinto Ferreira de Sá - 066 – Ourinhos

categorias biológicas, mas construções sociais que influenciam práticas, direitos e papéis dentro da sociedade, como ressaltado por Groppo (2000) na citação a seguir:

[...] como a arte-cultura, o lazer, o mercado de consumo, as relações cotidianas, a política não institucional etc. [...] a sociedade moderna é constituída não apenas sobre as estruturas de classe ou pelas estratificações sociais que lhe são próprias, mas também sobre as faixas etárias e a cronologia do curso da vida. A criação das instituições modernas [...] – como a escola, o Estado, o direito, o mundo do trabalho industrial etc. – também se baseou no reconhecimento das faixas etárias e na institucionalização do curso da vida (Groppo, 2000, p. 12, *Apud Jacques et al.*, 2015, p70).

Diante dessas mudanças, é fundamental compreender que elas representam um estágio natural da evolução humana, tanto coletiva quanto individual.

2.3 Atração e Retenção da Geração Z

Atualmente, as organizações enfrentam um grande desafio: atrair e reter talentos da Geração Z, cujas características diferem das gerações anteriores. Esses profissionais buscam oportunidades exclusivamente em empresas que estejam alinhadas com seus valores e expectativas pessoais.

De acordo com Nanjun Swara Swamy *et al.* (2022, *Apud* Malheiro, 2023), a retenção de colaboradores deve ser uma prioridade para as empresas, pois manter profissionais engajados tornou-se um desafio significativo. Esse panorama se torna ainda mais complexo com a chegada das novas gerações ao mercado de trabalho, que, impulsionadas por sua busca por imediatismo e realização rápida, tendem a permanecer por períodos mais curtos nas organizações.

Conforme destacam Nichele, Stefano e Raifur (2015), o maior desafio corporativo contemporâneo não está na aquisição de recursos tecnológicos, mas na capacidade de conquistar e manter talentos excepcionais. Nesse contexto, líderes visionários estão redefinindo suas prioridades, deslocando investimentos para a valorização humana - pois compreendem que, num mundo de inovações replicáveis, as pessoas constituem o último bastião da vantagem competitiva genuína.

Enquanto sistemas, equipamentos e metodologias podem ser licenciados ou reproduzidos por concorrentes em meses, a sinergia de uma equipe talentosa, seu conhecimento tácito e a cultura organizacional singular que constroem são patrimônios intransferíveis.

Etec Jacinto Ferreira de Sá - 066 – Ourinhos

Diante desses desafios, as empresas precisam desenvolver estratégias eficazes para reter os talentos da Geração Z.

A marca empregadora, ou employer branding, é uma estratégia que pode ser eficaz, conforme destacado por Freitas *et al.* (2024), de acordo com os autores, a primeira definição de marca empregadora foi proposta por Ambler e Barrow (1996), que a descreveram como a construção de estratégias e ações que promovam uma organização como um local desejado para se trabalhar.

Desta forma Trevisan *et al.* (2023) complementa que o Employer *Branding* tanto pode ser utilizado externamente, para atrair colaboradores, como internamente, para garantir a satisfação e o engajamento dos colaboradores com a organização. Edwards (2010, *Apud* Silveira *et al.*, 2024) enfatiza que uma empresa com uma boa reputação e uma marca empregadora positiva pode atrair uma maior identificação dos funcionários, visto que estes podem aproveitar o sucesso da organização.

Podemos entender essa dinâmica como uma relação de benefício mútuo: enquanto os colaboradores se sentem valorizados e motivados, a organização se destaca como uma referência no mercado consequentemente levando à atração dessa geração. Porém, se a empresa não oferecer esses princípios os profissionais dessa nova geração não hesitarão em buscar oportunidades em organizações com uma imagem mais atrativa.

Quando empresas falham em oferecer isso, a resposta é clara: a Geração Z não hesita em sair em busca de ambientes mais alinhados com seus valores. Se as organizações querem reter esse talento, precisam repensar culturas rígidas, hierarquias inflexíveis e a falta de propósito — ou continuarão a enfrentar altos índices de rotatividade.

2.4 Liderando a Geração Z

Segundo Robbins (2011), as pessoas são diferentes em uma série de aspectos e implementar uma estratégia de gestão de recursos humanos baseada nessas diferenças é fundamental para potencializar suas características e gerar um diferencial competitivo.

A liderança que promove uma cultura positiva, oferece oportunidades de crescimento, reconhece o trabalho das equipes e cria um ambiente de confiança e

Etec Jacinto Ferreira de Sá - 066 – Ourinhos

bem-estar, é capaz de atrair e reter profissionais qualificados. O gestor tem um papel fundamental na promoção de práticas de qualidade no ambiente de trabalho, isso inclui a implementação de flexibilidade, transparência, comunicação aberta e feedback contínuos.

Líderes que se dedicam a oferecer orientações regulares e que estão abertas a ouvir opiniões de seus colaboradores, ajudam a construir um relacionamento de confiança o que pode aumentar a satisfação e retenção, contribuindo para a criação de um ambiente inclusivo onde todos se sentem valorizado e motivado.

Quando o assunto é liderança, a Geração Z valoriza a abertura a diferentes perspectivas, o que estimula a criatividade, a inovação e contribui para um ambiente de trabalho mais positivo. Isso é especialmente relevante para organizações que desejam engajar e reter esses profissionais. Uma recomendação essencial é investir na aprendizagem e no desenvolvimento contínuos, independentemente do tempo que o colaborador permanecerá na empresa.

Segundo Neto (2022), esses jovens não se identificam com estruturas hierárquicas rígidas, valorizadas pela geração *Baby Boomers* (nascidos entre 1940 e 1960). Para Emmanuel (2020), os Boomers foram criados em um contexto em que a estabilidade profissional e pessoal era sinônimo de sucesso, sendo um dos princípios que os orientavam. Para eles, a segurança era essencial – muitos mantiveram o emprego por toda a vida, permanecendo nele até a aposentadoria, o que lhes trazia a sensação de realização e êxito.

Em contraste, para Neto (2022) os jovens atuais preferem ambientes flexíveis e colaborativos. Na falta desse tipo de cultura organizacional, tendem a considerar o empreendedorismo como alternativa, optando por gerir seus próprios negócios. Sendo crucial que a liderança da empresa amplie sua visão, compreenda sua identidade e perspectiva.

Conforme estudo realizado por Malheiro (2023) sobre a percepção da Geração Z em relação ao Employer Branding, identificou-se que essa geração atribui especial importância à empatia e aos valores organizacionais. As entrevistas revelaram que esses jovens profissionais buscam uma liderança empática, valorizando gestores que não apenas comandam, mas compreendem e se conectam com suas equipes; e alinhamento de valores onde esperam que a organização reflita princípios compatíveis com os seus objetivos.

Etec Jacinto Ferreira de Sá - 066 – Ourinhos

Malheiro (2023) também constatou que a geração Z, valoriza a sensibilidade interpessoal e a coerência entre discurso e prática são fatores decisivos na atração e retenção de talentos. Isso reforça a necessidade de as empresas cultivarem uma cultura organizacional humanizada e transparente, onde os colaboradores se sintam verdadeiramente representados por seus líderes.

Assim como uma engrenagem essencial em um mecanismo, a liderança atua como um componente central do sistema organizacional, promovendo não apenas o alinhamento estratégico, mas também a retenção e o engajamento de colaboradores.

2.5 Programas de Qualidade de Vida no Trabalho e a Geração Z

Segundo Maslach e Leiter (1999, *Apud* Alves, 2011) atualmente, os trabalhadores passam muito mais horas convivendo em um ambiente laboral do que convivem com seus familiares, com isso os desgastes físicos e emocionais alastram-se nos locais de trabalho, isso ocorre, na maioria das vezes, pelo desencontro da natureza do trabalho e a natureza da pessoa que realiza esse trabalho.

Considerando a Geração Z, conhecida por sua dificuldade em permanecer em empregos tradicionais, busca-se um ambiente alinhado aos seus valores e aspirações. Nesse contexto, os programas de QVT tornam-se estratégicos, funcionando como um diferencial para reter e atrair esses talentos. Para isso, as organizações precisam se adaptar, implementando políticas inovadoras que priorizem o bem-estar e a satisfação no ambiente profissional.

Segundo Ferreira e Siqueira (2005) ao entrar para uma organização, o empregado assume a responsabilidade de respeitar suas normas, valores e cultura, além de se dispor a desempenhar atividades pertinentes ao cargo que ocupa. A retribuição pelos trabalhos realizados é a contrapartida da empresa, beneficiada pelos serviços prestados por esta pessoa. Indivíduos da geração Z tem um senso de justiça muito apurado, buscando uma relação de troca justa. Ao dedicar seu potencial máximo a empresa, esperam receber em troca benefícios e reconhecimento proporcionais.

Souza e Bastos (2009) pontuam que a adoção de programas voltados a QVT, envolve muito mais do que uma transformação nas normas, estruturas, processos e objetivos da organização. Pressupõe um complexo e interdependente processo no

Etec Jacinto Ferreira de Sá - 066 – Ourinhos

qual um realinhamento da concepção do homem que trabalha e do ambiente físico e psicológico que o envolve tornam-se fatores decisivos para o sucesso de tais iniciativas.

Como possíveis programas de qualidade de vida que mais se alinham às características e expectativas da Geração Z, podem ser citados:

- a) **Employee Resource Groups ou Grupos de Recursos de Funcionários (ERGS):** os ERGs, conforme Schnieders (2025), surgem como uma estratégia organizacional que alia o apoio aos colaboradores à promoção do engajamento, criando um senso de pertencimento e alinhando-se aos objetivos de diversidade, equidade e inclusão (DEI). Seu principal propósito é oferecer aos membros suporte, comunidade e um ambiente psicologicamente seguro, por meio de encontros regulares que combinam socialização, construção de relacionamentos, discussão de desafios e de soluções, de forma coletiva. Inicialmente voltados a grupos sub-representados por mulheres, pessoas negras, comunidade LGBTQIA+ e pessoas com deficiência. Os ERGs expandiram-se para abranger temáticas como parentalidade, saúde física e mental, e assistência social. Essa evolução os consolida como um potencial programa de QVT, especialmente relevante para a Geração Z, que prioriza ambientes inclusivos, propósito e suporte psicossocial no contexto profissional.
- b) **Storytelling e a gamificação como Programas de QVT:** Segundo Peres (2024), o storytelling - definido como a arte de transmitir mensagens, valores e emoções através de narrativas envolventes - e a gamificação - que consiste na aplicação de mecânicas de jogos em contextos não-lúdicos - emergem como ferramentas transformadoras no ambiente organizacional. Enquanto o storytelling estabelece conexões emocionais e facilita a assimilação de conhecimento de maneira impactante, a gamificação potencializa a motivação ao converter atividades cotidianas em experiências interativas e desafiadoras, fomentando o engajamento por meio de sistemas de recompensas e competições colaborativas, além de contribuir para a mediação de conflitos.

Etec Jacinto Ferreira de Sá - 066 – Ourinhos

No ambiente corporativo, o storytelling revela-se eficaz não apenas na educação de funcionários, mas também na construção de relacionamentos, na transmissão da cultura organizacional e na motivação de equipes. O storytelling pessoal tem o objetivo de expor histórias baseadas em experiências e emoções individuais, onde amplifica esse impacto, gerando empatia e autenticidade. Ao compartilhar jornadas reais, colaboradores e líderes fortalecem laços, inspiram reflexões e fomentam um clima organizacional mais inclusivo, princípios esses valorizados especialmente pela Geração Z. No Quadro 1 apresentamos como aplicar a técnica de comunicação que usa narrativas para transmitir mensagens, engajar e influenciar emoções.

Quadro 1: Como aplicar storytelling no ambiente de trabalho

Finalidade	Como aplicar	Benefícios
Apresentações e treinamentos	Utilizar histórias para explicar conceitos complexos em treinamentos, workshops e reuniões.	Facilita a memorização e torna o conteúdo mais acessível
Comunicação de valores e missão	Narrar histórias que exemplifiquem a cultura e os objetivos da empresa.	Fortalece a cultura organizacional e alinha os colaboradores aos valores
Engajamento do Cliente	Substituir listas de características por histórias que mostrem como o produto/serviço resolve problemas reais.	Cria conexão emocional e aumenta a persuasão
Construção de Marca	Contar a trajetória da empresa, incluindo desafios superados e conquistas.	Gera autenticidade e diferencia a marca no mercado
Motivação e Inspiração	Compartilhar casos de superação e sucesso para incentivar os colaboradores.	Eleva o moral da equipe e promove um clima positivo
Resolução de problemas	Usar histórias passadas para ilustrar soluções criativas e estimular a colaboração em desafios atuais.	Incentiva a inovação e melhora o trabalho em equipe

Etec Jacinto Ferreira de Sá - 066 – Ourinhos

Feedback e Desenvolvimento	Dar feedback por meio de narrativas que exemplifiquem comportamentos desejados ou pontos de melhoria.	Torna o feedback mais construtivo e facilita o aprendizado
----------------------------	---	--

Fonte: adaptado de Peres (2024)

No Quadro 1, a coluna “Finalidades” têm como objetivo promover empatia, engajar os colaboradores e a criatividade mantendo claro os benefícios para o ambiente de trabalho.

- c) **Mentoria reversa:** De acordo com Aguiar (2025) a mentoria reversa, como o nome sugere, inverte os papéis tradicionais, permitindo que colaboradores juniors orientem profissionais seniores, especialmente em temas como novas tecnologias. Essa abordagem promove uma rica troca de conhecimentos dentro do time, além de levar ideias inovadoras sobre transformações sociais e de mercado. Ao valorizar as contribuições dos talentos menos experientes, a mentoria reversa também contribui para um ambiente de trabalho mais respeitoso e igualitário, onde todas as vozes são ouvidas e consideradas.

A seguir, no Quadro 2 apresentaremos os tipos de mentorias, incluindo a mentoria reversa:

Quadro 2: Principais tipos de mentoria e suas características.

Modelos de mentoria	Características
Mentoria Tradicional	Modelo clássico: Um mentor mais experiente orienta um jovem menos experiente. É um modelo bem planejado e de configuração específica, ampla e holística. Usado na carreira, profissionalismo, pesquisa e equilíbrio no trabalho e na vida. Emite instruções para nortear e evitar problemas. A relação é longitudinal. Não necessita de avaliação mentor-mentoreado.
Mentoria de grupo	Adequado em organizações com falta de líderes sênior. O contato é virtual ou face a face. A mentoria de pares também pode ocorrer nessa modalidade. Há possibilidade de rotatividade entre os mentores. Não necessita de avaliação mentor-mentoreado.
Mentoria em pares (Peer mentoring)	Relação formada entre os pares ou colegas mentores. Usa grupos de colegas com antiguidade e experiência aproximadamente equivalentes para fornecer uns aos outros conselhos. Nessa mentoria, os júniores podem sentir-se mais dispostos a compartilhar suas dificuldades e dúvidas com os colegas, que estão em um nível igual ou semelhante de conhecimento e antiguidade, do que com o corpo docente sênior. Não necessita de avaliação mentor-mentoreado.

Etec Jacinto Ferreira de Sá - 066 – Ourinhos

Mentoria de equipe (team mentoring) ou mentoria de rede (networking mentoring)	A mentoria de equipe ou rede formaliza o conceito de mentor múltiplo em um corpo organizado (um comitê) com cada membro trazendo diferentes conhecimentos e experiências. Adiciona interação entre os mentores para coordenar. Não necessita de avaliação mentor-mentoreado.
Mentoria Virtual	A mídia social é usada como ferramenta tecnológica por exemplo no uso de Skype e chat. Os indivíduos estão separados geograficamente. Há risco de falha de comunicação tecnológica. Ocorre uma relação de mentoria de confiança e segurança. Um Não necessita de avaliação mentor-mentoreado.
Mentoria reversa	A geração mais antiga aprende com os jovens. Relacionamento curto e de conteúdo específico. Uso de e-medical e aplicativos. Incentivo à pesquisa e bem-estar clínico com tecnologias para a melhoria do conhecimento. Presença de imitação de comportamento. Atuação fora do ambiente de prática profissional. Relação bidirecional, não necessita de avaliação mentor-mentoreado.

Fonte: Adaptada de Malcher *et al* (2021)

Os modelos apresentados no Quadro 2 demonstram que a mentoria não é um processo único, mas sim uma ferramenta versátil que pode ser adaptada conforme as necessidades da organização e dos profissionais. De acordo com Chiavenato (2004), um programa de QVT deve estruturar o trabalho e o ambiente de trabalho de forma a atender às necessidades individuais das pessoas, tornando-o um local desejável, agradável e atraente.

Segundo Alves (2011), a análise da literatura especializada revela uma ampla variedade de iniciativas e programas de QVT implementados com sucesso por grandes organizações. Essas experiências bem-sucedidas consolidaram-se como *benchmarks* no campo da gestão de pessoas, servindo como modelos replicáveis para outras empresas. O Quadro 3 sintetiza essas práticas exemplares, apresentando uma sistematização didática:

Quadro 3: Ações e/ou programas de promoção da QVT e seus resultados.

Ações/ Programas	Principais resultados observados
Exercícios físicos (Ex. Ginástica laboral)	Aumenta a disposição a satisfação dos trabalhadores, aumenta a tolerância ao estresse, redução do absenteísmo, melhora do relacionamento interpessoal, redução dos acidentes de trabalho, redução dos gastos médicos.
Treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores	Aumento do capital intelectual, aperfeiçoamento das atividades, satisfação profissional, aumento de produtividade.

Etec Jacinto Ferreira de Sá - 066 – Ourinhos

Ergonomia	Aumento do desempenho nas atividades, redução dos acidentes de trabalho.
Ginástica Laboral	Prevenção e reabilitação de doenças ocupacionais, prevenção de acidentes de trabalho, melhor integração entre os trabalhadores, diminuição do absenteísmo, aumento da produtividade.
Benefícios	Motivação, satisfação profissional, satisfação das necessidades pessoais, aumento da produtividade.
Avaliação de desempenho	Aumento do desempenho do trabalhador, aumento da produtividade, aumento da satisfação profissional.
Higiene e segurança do trabalho	Gera um ambiente mais saudável, prevenção dos riscos de saúde, diminuição dos acidentes de trabalho, diminuição de absenteísmo e rotatividade, aumento da produtividade.
Estudo de cargos e salários	Mantém seus recursos humanos, aperfeiçoamento da administração dos recursos humanos, aumento da motivação e satisfação dos trabalhadores, aumento da produtividade.
Controle de álcool e drogas	Redução de riscos, melhora na segurança operacional e da saúde dos trabalhadores, melhora na autoestima, diminuição dos acidentes de trabalho e absenteísmo
Preparação para aposentadoria	Motivação, satisfação profissional, aumento da autoestima, melhora na relação interpessoal, descobrimento de novas habilidades e competências, benefícios na vida social e familiar do trabalhador.
Orientações nutricionais	Diminuição da obesidade, mudança no comportamento de risco, aumento do desempenho e disposição, aumento da produtividade.

Fonte: adaptada de Alves (2011)

O Quadro 3 evidencia que programas de QVT bem estruturados trazem benefícios tangíveis (produtividade, redução de custos) e intangíveis (satisfação, clima organizacional). As organizações que priorizam essas ações não apenas cumprem obrigações legais ou éticas, mas também ganham vantagem competitiva ao promover um ambiente de trabalho mais humano, saudável e produtivo. A chave para o sucesso está na implementação estratégica, monitoramento contínuo e adaptação às demandas dos colaboradores.

2.6 Desafios para implementação de programas de QVT

Etec Jacinto Ferreira de Sá - 066 – Ourinhos

A implementação de programas QVT pode ser um desafio conforme o contexto de organização e cultura, principalmente quando se tem gestores e o setor contábil rígidos.

Para Conte (2003) podemos enxergar a QVT como uma ferramenta que visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização, tendo como ideia básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quanto mais estiverem satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho. Com isso a QVT acaba se transformando em um diferencial competitivo, contribuindo para a redução da rotatividade (turnover), além de atrair e reter talentos, o que também minimiza os custos com novas contratações.

Segundo Chiavenato (2002 p. 391, *Apud* Lima, 2018) “a QVT tem objetivo de assimilar dois lados da visão: de um lado a reivindicação dos empregos quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho, do outro o interesse das organizações quanto a seus efeitos sobre a produção e produtividade”. Isso evidencia que muitas empresas enfrentam dificuldades em conciliar metas de produtividade com demandas por qualidade de vida.

A QVT pode exigir altos investimentos financeiros o que pode ser um desafio para um ambiente corporativo, porém esses investimentos podem trazer retorno significativo para a organização, pensando nisso é possível iniciar com ações de baixo custo como grupos de apoio, programas e reconhecimento e atividade de bem-estar que não exige grandes investimentos.

Segundo Fernandes (1996, *Apud* Merola e Barbosa, 2020):

[...] A tecnologia de QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) pode ser utilizada para que as organizações renovem suas formas de organização no trabalho, de modo que, ao mesmo tempo em que se eleve o nível de satisfação do pessoal, se eleve também a produtividade das empresas, como resultado de maior participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho.

Além da necessária abertura à mudança de mentalidade, torna-se imprescindível que as organizações realizem investimentos concretos em programas de QVT. Essa alocação de recursos financeiros deve ser entendida não como gasto, mas como estratégia de retorno sustentável, que impacta positivamente em fatores como:

1. Atração e retenção de talentos, especialmente da Geração Z

Etec Jacinto Ferreira de Sá - 066 – Ourinhos

2. Produtividade e engajamento dos colaboradores
3. Redução de custos com turnover e absenteísmo
4. Construção de uma marca empregadora competitiva

Silva (2006) ressalta que as empresas que pretendem ser duradouras e líderes de mercado, devem buscar novas alternativas de motivação para seus funcionários. Nessa perspectiva, os investimentos em programas de QVT configuram-se não como despesas, mas como capital estratégico.

Em seu estudo, sobre os desafios enfrentados e as estratégias aplicadas pelas organizações na promoção da QVT, Cardoso (2020) relatou que a busca e seleção de artigos, seguindo os critérios metodológicos de inclusão e exclusão, resultaram em doze publicações. Esses artigos, listados em ordem cronológica de publicação, foram minuciosamente lidos e analisados. A organização dos trabalhos considerou o setor de atuação das empresas, seu porte e, ainda, sistematizou as estratégias de QVT implementadas, bem como os desafios enfrentados, conforme detalhado no Quadro 4.

Quadro 4: Descrição dos artigos sobre as estratégias desenvolvidas e os desafios enfrentados na QVT em diferentes organizações. As informações são apresentadas segundo setor da organização, autor(es), anos e organizações pesquisadas.

SETOR DA ORGANIZAÇÃO	AUTORES DA PESQUISA	ORGANIZAÇÃO PESQUISADA	ESTRATÉGIAS DE (QVT) DESENVOLVIDAS NA ORGANIZAÇÃO	DESAFIOS ENFRENTADOS NA (QVT) NA ORGANIZAÇÃO
PRIVADO	Duarte et al. (2010)	Empresa Bancária	Ginástica laboral. Sessões de massoterapia. Acompanhamento médico e psicológico.	Baixa participação dos funcionários nos projetos de (QVT).
	Brito & Macêdo (2011)	Empresa Comercial	Ações de responsabilidade social. Intervenções nas condições físicas do local de trabalho	Valores e crenças cristalizados. Falta de feedback e treinamento aos funcionários.
	Amorim (2014)	Empresa Siderúrgica	Musicoterapia Organizacional por meio de vivências em encontros grupais.	Baixa participação dos funcionários nos projetos de (QVT)
	Schulz et al. (2017)	Empresa de Construção Civil	Benefícios sociais, auxílios e bonificações.	Falta de apoio do gestor. Falta de vontade individual

Etec Jacinto Ferreira de Sá - 066 – Ourinhos

	Souza et al. (2018)	Empresa Hospitalar	Relação Social com apoio e compreensão para permanência na profissão.	Falta de investimento Institucional em projetos de (QVT).
	Maranhão & Diniz de Sá (2019)	Empresas de Alimentação	Estímulo a convivência interpessoal com a equipe e gestores.	Pouco cuidado com a ergonomia. Falta investimento na estrutura física.
PUBLICO	Figueira & Ferreira (2013)	Instituição Pública Federal	Programa de Reconhecimento e Crescimento Profissional.	Necessidade de Análise Ergonômica do Trabalho dentro da empresa.
	Leite (2015)	Universidade Federal	Atividades físicas, incentivo a hábitos alimentares saudáveis, atividades culturais e artísticas.	Falta de um plano formal das atividades de (QVT).
	Pacheco (2016)	Empresa Pública Brasileira	Melhoria dos processos de trabalho e na integração entre as áreas e equipes.	Excesso de ferramentas de controle, pressão e falta de autonomia da equipe.
	Lemos (2017)	Poder Judiciário Brasileiro	Estímulo as relações de trabalho cooperativas e harmoniosas com os colegas e chefia.	Sobrecarga na organização do trabalho. Aumento do esgotamento e à insatisfação dos funcionários.
	Carvalho et al. (2018)	Empresa Pública Hospitalar	Atitudes de responsabilidade social. Treinamentos e benefícios	Longas jornadas de trabalho. Falta de infraestrutura adequada.
	Cunha & Souza (2019)	Escolas Públicas	Estímulo ao Clima organizacional participativo.	Sobrecarga no trabalho. Falta de materiais e recursos didáticos.

Fonte: Adaptado de Cardoso (2020)

Os estudos apresentados no Quadro 4 demonstram que, apesar dos avanços em QVT, os desafios são multifacetados e exigem abordagens específicas conforme o contexto organizacional. Enquanto o setor privado enfrenta mais resistência cultural, o setor público sofre com limitações estruturais e burocráticas. A solução passa por uma gestão humanizada, que priorize o diálogo, o investimento em condições dignas de trabalho e o alinhamento entre políticas organizacionais e necessidades dos colaboradores. Somente assim os programas de QVT alcançarão seu potencial máximo, beneficiando tanto os trabalhadores quanto a produtividade das organizações.

Etec Jacinto Ferreira de Sá - 066 – Ourinhos

2.7 Metodologias

O presente trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa e exploratória, com base em levantamento bibliográfico, com o objetivo de investigar como os programas de QVT podem contribuir para a retenção de talentos nas organizações. Para isso, foram consultadas fontes acadêmicas como livros, artigos científicos, periódicos e monografias. A revisão de literatura foi conduzida a partir de cinco eixos temáticos principais: (1) conceituação e origens da qualidade de vida no trabalho; (2) definição e importância da retenção de talentos; (3) habilidades gerenciais necessárias para reter talentos; e (4) estratégias de programas de QVT e desafios na implementação dessas iniciativas.

A busca foi realizada nas bases de dados do Portal de Periódicos da CAPES, Google Scholar e Google Acadêmico por meio de artigos. Complementarmente, foi realizada uma pesquisa de campo por meio da aplicação de questionários entre a Geração Z e geração anteriores, contando com o total de 24 respostas, com o propósito de coletar dados empíricos sobre a percepção dos respondentes em relação aos programas de QVT. Os questionários foram elaborados com perguntas mistas e distribuídos de forma online durante o período de pesquisa.

Todos os procedimentos seguiram os princípios éticos em pesquisa, garantindo o anonimato e consentimento dos participantes quando aplicável. A combinação entre pesquisa bibliográfica e de campo permitiu uma abordagem abrangente do problema de pesquisa, articulando teoria e prática na discussão dos resultados.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este estudo analisa a percepção da Geração Z em relação ao trabalho, é possível destacar alguns pontos gerais sobre o perfil das pessoas entrevistadas e suas respostas, contextualizando-se com os autores mencionados no trabalho, identificando os principais desafios organizacionais para atrair e reter esses profissionais. Conforme Meister (2020), as empresas que compreendem as expectativas dessa geração estarão mais bem preparadas para o futuro do trabalho.

Para fortalecer essa discussão, além da pesquisa na literatura, também realizamos um levantamento, por meio de um questionário, com 24 pessoas de

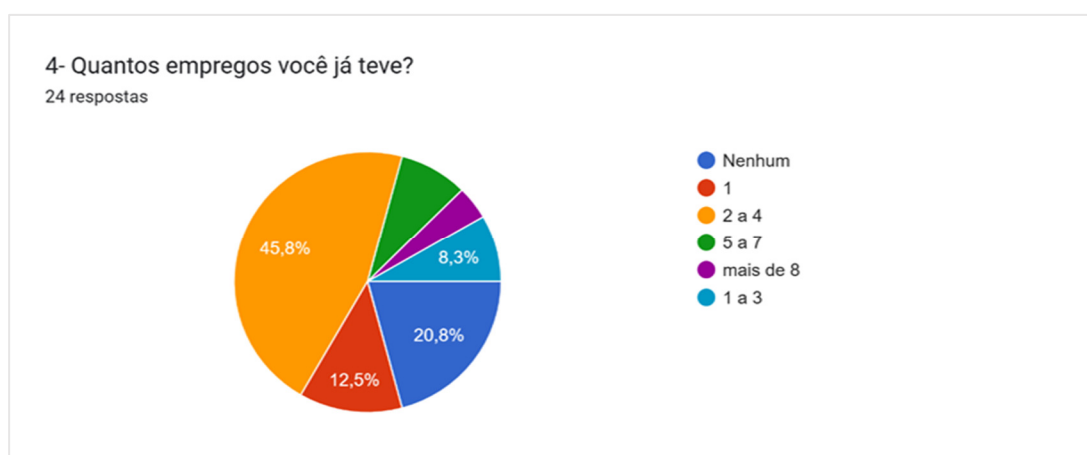
Etec Jacinto Ferreira de Sá - 066 – Ourinhos

diferentes gerações. O objetivo principal foi entender melhor as necessidades das pessoas em relação ao trabalho.

A seguir, apresentamos os resultados do questionário aplicado aos participantes.

Com base na pesquisa observa-se através do Gráfico 2, que responde à pergunta ‘Quantos empregos você já teve?’ que a maioria das pessoas não permanece muito tempo no mesmo emprego. Isso sugere uma alta taxa de rotatividade de funcionários.

Gráfico 2 - Quantos empregos você já teve?



Fonte: Dos próprios autores, 2025

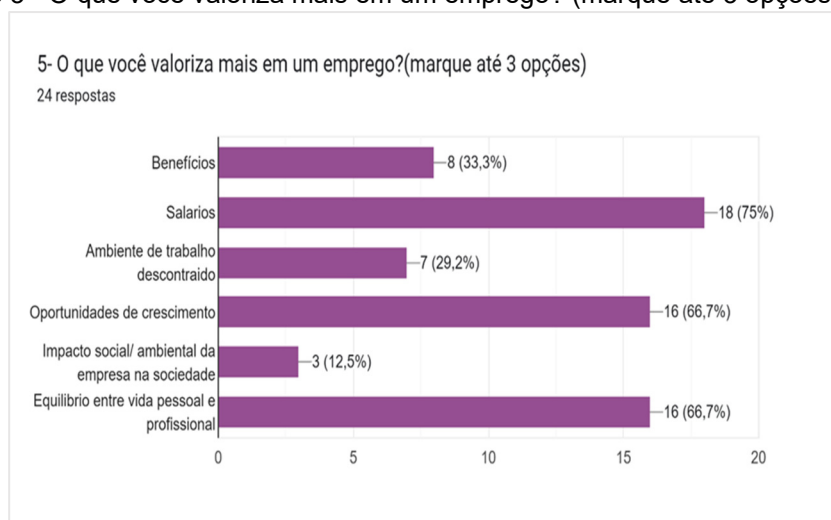
A análise do Gráfico 2 mostra que uma parcela significativa dos respondentes, 45,8%, teve entre 2 e 4 empregos, o que sugere uma tendência de rotatividade profissional relativamente alta entre os indivíduos. Além disso, 20,8% dos respondentes ainda estão fora do mercado de trabalho, o que pode indicar desafios na introdução profissional ou uma escolha consciente de não participar do mercado de trabalho tradicional. Esses números podem refletir as dinâmicas atuais do mercado de trabalho, bem como as expectativas e experiências dos profissionais analisados.

Essa mobilidade indica uma geração disposta a mudar de organização quando não encontra crescimento profissional e alinhamento com seus princípios.

No Gráfico 3, que corresponde à pergunta ‘O que você valoriza em um emprego?’ podemos observar o que a maioria das pessoas valoriza em uma empresa, além de salário e benefícios. Permitindo uma análise mais ampla das possíveis mudanças que uma empresa precisa para reter e atrair talentos.

Etec Jacinto Ferreira de Sá - 066 – Ourinhos

Gráfico 3 - O que você valoriza mais em um emprego? (marque até 3 opções)



Fonte: Dos próprios autores, 2025

Embora autores como Coelho (2020) afirmem que a Geração Z prioriza qualidade de vida e propósito acima da remuneração, os dados desta pesquisa apresentam um cenário contraditório. O Gráfico 3 revela que 75% dos entrevistados consideram salários justos como fator prioritário, superando outros aspectos como cultura organizacional ou flexibilidade. Essa evidência empírica sugere que, apesar do discurso sobre valores e propósito, a remuneração continua sendo um elemento fundamental para essa geração.

Essa aparente contradição pode ser explicada pelo contexto de instabilidade econômica e pelo alto custo de vida, em que a segurança financeira se torna uma prioridade, mesmo para gerações mais idealistas. Para a Geração Z, um salário justo não é visto como oposto à qualidade de vida, mas sim como parte integrante dela. Apesar de valorizarem propósito, esses profissionais exigem reconhecimento financeiro por suas contribuições.

O Gráfico 4, que corresponde a pergunta 'O que você espera da cultura de uma empresa?' representa as expectativas dos colaboradores em relação à cultura da empresa. A análise desses resultados permite entender melhor as necessidades e expectativas dos colaboradores e como a empresa pode se adaptar para atender a essas demandas.

Etec Jacinto Ferreira de Sá - 066 – Ourinhos

Gráfico 4 - O que você espera da cultura de uma empresa?



Fonte: Dos próprios autores, 2025

Observa-se, conforme apresentado no Gráfico 4 que a transparência e a comunicação aberta são fundamentais para os colaboradores, representando 33,3% das respostas, indicando que os colaboradores valorizam ter acesso a informações claras e precisas sobre a empresa.

A inclusão e a diversidade também são aspectos importantes, representando 25% das respostas mostrando que os colaboradores valorizam um ambiente de trabalho inclusivo e respeitoso, onde as diferenças são celebradas e valorizadas.

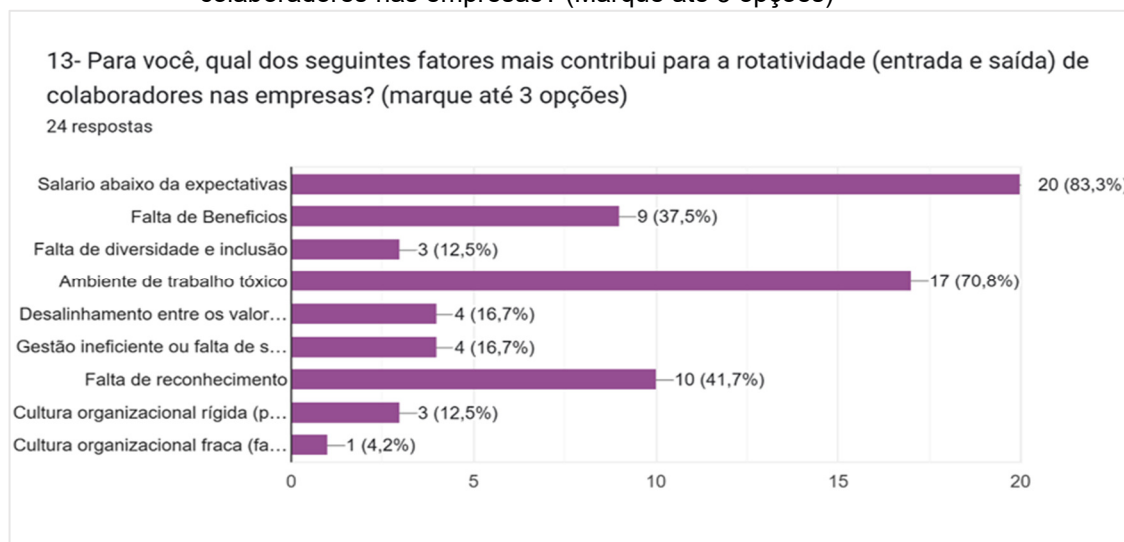
Os colaboradores esperam que a cultura de uma empresa seja um reflexo dos valores e princípios que guiam suas ações e decisões. As empresas que priorizam esses aspectos podem criar um ambiente de trabalho positivo e produtivo, onde os colaboradores se sentem valorizados e motivados.

Essas expectativas se alinham perfeitamente com a pesquisa feita pela Amcham (2024), que destacou uma mudança fundamental no mercado de trabalho: a felicidade e o bem-estar no ambiente profissional deixaram de ser benefícios secundários para se tornarem fatores importantes de produtividade e retenção de talentos.

Em relação a rotatividade, observa-se no Gráfico 5, que corresponde a pergunta 'Para você, qual dos fatores mais contribui para rotatividade (entrada e saída) de colaboradores nas empresas?' (Marque até 3 opções):

Etec Jacinto Ferreira de Sá - 066 – Ourinhos

Gráfico 5 -Para você, qual dos fatores mais contribui para rotatividade (entrada e saída) de colaboradores nas empresas? (Marque até 3 opções)



Fonte: Dos próprios autores, 2025.

Esses dados evidenciam que o salário abaixo das expectativas, com 83,3% das respostas, é o fator mais apontado como contribuinte para a rotatividade, indicando que a remuneração representa um aspecto crucial na decisão do colaborador de permanecer ou deixar a empresa.

O ambiente de trabalho tóxico é o segundo mais votado com 70,8% mostrando que um ambiente de trabalho negativo, marcado por conflitos, assédio, falta de respeito ou comunicação inadequada, constitui uma das principais causas da rotatividade.

A falta de reconhecimento apontada por cerca de 41,7% é um fator significativo que contribui para a rotatividade de funcionários em muitas organizações. Quando os funcionários não se sentem valorizados ou reconhecidos por seu trabalho, eles podem começar a se sentir desmotivados e desconectados da empresa.

A Geração Z busca um equilíbrio entre reconhecimento financeiro e realização pessoal, desafiando a divisão simplista entre propósito e remuneração. A QVT emerge, portanto, como um conceito multifacetado para esses profissionais.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar os fatores de atração e retenção de talentos da Geração Z, revelando que a maioria dos jovens profissionais considera

Etec Jacinto Ferreira de Sá - 066 – Ourinhos

salários justos como prioridade. Além disso, essa geração valoriza ambientes corporativos transparentes e diversos, onde a comunicação aberta e a inclusão são fundamentais.

Outro aspecto essencial identificado na pesquisa foi a importância de um ambiente de trabalho saudável, livre de práticas tóxicas, e que ofereça flexibilidade e oportunidades de desenvolvimento. Autonomia e aprendizado contínuo se mostraram fatores altamente valorizados por esses profissionais.

Os dados também indicaram que os principais motivos de rotatividade entre a Geração Z estão ligados a salários abaixo das expectativas e ambientes de trabalho negativos. Dessa forma, a liderança organizacional assume um papel crucial nesse processo, sendo fundamental capacitar gestores para dialogar com diferentes gerações e promover uma cultura corporativa alinhada às expectativas desse público.

Conclui-se que as empresas que investirem em uma abordagem harmônica, combinando políticas de remuneração justa, cultura organizacional inclusiva e bem-estar no ambiente de trabalho, estarão mais bem posicionadas para o futuro do trabalho. Essa estratégia será essencial para atrair e reter os talentos da Geração Z, garantindo um time engajado e produtivo. Ao proporcionar um ambiente saudável, seguro e que valorize o desenvolvimento humano, as empresas conseguem aumentar a satisfação, reduzir o estresse e estimular a produtividade. Investir na qualidade de vida no trabalho não é apenas uma estratégia de gestão, mas uma necessidade para construir uma cultura organizacional sustentável, inclusiva e voltada para o crescimento de todos.

REFERÊNCIAS

ALVES, Everton Fernando. **Programas e ações em qualidade de vida no trabalho**. 1. ed. Maringá: **Revista INTERFACEHS**, 2011. v. 6.

AMCHAM, Amcham Brasil. **7 estratégias para proporcionar felicidade no trabalho e aumentar a produtividade da equipe**. AMCHAM, 2024. Disponível em: <https://www.amcham.com.br/blog/felicidade-no-trabalho?mobile=false>. Acesso em: 18 mar. 2025.

CAETANO, Gustavo. **Como motivar os colaboradores usando o conceito de pirâmide de Maslow**. **RH Pra Você**, 2020. Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/colunistas/como-motivar-os-colaboradores-usando-o-conceito-de-piramide-de-maslow>. Acesso em: 12 maio 2025.

Etec Jacinto Ferreira de Sá - 066 – Ourinhos

CARDOSO, Rosilene Da Silva. **ESTRATÉGIAS E DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS ORGANIZAÇÕES NA PROMOÇÃO DA QVT**. Local: Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Editora Manole Ltda, 2014. ISBN 978-85-204-4549-5.

CONTE, Antônio Lázaro. **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: Funcionários com QVT são mais felizes e produzem mais**. 7. ed. Local: Revista FAE BUSINESS, 2003.

EMMANUEL, Simone Parente Cummerow. **Geração Z: Quem são e como se comportam os jovens nascidos na era digital**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora, 2020. ISBN 978-65-00-06338-7.

FERREIRA, Maria Luiza Conceição Bisi; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial**. 2. ed. Universidade Metodista de São Paulo - São Bernardo do Campo: Revista Organizações em Contexto, 2005. v. 1.

FORNO, Cristiano Dal; FINGER, Igor Da Rosa. **Qualidade de vida no trabalho: conceito, histórico e relevância para a gestão de pessoas**. Ponta Grossa – PR: Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - PPGEPP Laboratório de Qualidade de Vida - LaQVida Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, 2015. 104 p. v. 7.

FREIRE, Matheus Guedes. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Brasília: Faculdade De Tecnologia E Ciências Sociais Aplicadas – FATECS - UniCEUB - Centro Universitário de Brasília, 2013. 7 p. ISBN 2094901/2.

FREITAS, Isadora Ronchi Gonçalves De; SILVEIRA, Ricardo De Oliveira; RAMOS, Simone Cristina; REIS, Germano Glufke. **Marca empregadora e equidade de gênero: uma relação necessária**. 2. ed. Curitiba - PR: Universidade Federal do Paraná, 2024. v. 14.

JACQUES, Thiago De Carvalho; PEREIRA, Gilberto Braga; FERNANDES, Adriana Lopes; OLIVEIRA, Daysa Andrade. **GERAÇÃO Z: PECULIARIDADES GERACIONAIS NA CIDADE DE ITABIRA-MG**. Rio de Janeiro: Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira, 2015. 68-70 p. v. 9.

LIMA, Ana Carolina Da Silva. **A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DE VIDA COMO FATOR MOTIVACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES**. Niterói: Anhanguera, 2018.

MALCHER, Claudia Marques Santa Rosa et al. **Mentoria reversa e tradicional na pandemia: os papéis e os novos desafios na educação médica**. 5. ed. Curitiba: Brazilian Journal of Health Review, 2021. v. 4.

Etec Jacinto Ferreira de Sá - 066 – Ourinhos

MALHEIRO, Bruna Miguel Leite. **AS MOTIVAÇÕES DA GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO: A RELAÇÃO ENTRE EMPLOYER BRANDING E RETENÇÃO DA GERAÇÃO Z.** Local: INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING, 2023. 24 p.

MAURER, André Luiz. **AS GERAÇÕES Y E Z E SUAS ÂNCORAS DE CARREIRA: contribuições para a gestão estratégica de operações.** Santa Cruz do Sul: Universidade de Santa Cruz do Sul, 2015. 35-36 p.

MEROLA, Vitor Barbosa; BARBOSA, Dalila Maria De Meirelles. **A QVT COMO FATOR ESSENCIAL PARA A MOTIVAÇÃO DO TRABALHADOR E AUMENTO DA PRODUTIVIDADE.** 3. ed. Rio de Janeiro: TEC-USU, 2020. v. 3.

NETO, Nilton José Coelho. **Geração Z e o mercado de trabalho: atração e retenção.** 3. ed. Florianópolis- SC: MUST University- Brazilian Journal of Development, 2022. v. 8.

NICHELE, Juliana; STEFANO, Silvio Roberto; RAIFUR, Léo. **ANÁLISE DA REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA PARA ATRAIR E RETER COLABORADORES: A VISÃO DOS PÓS-GRADUANDOS.** São Paulo: ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas, 2015. 216 p. v. 2.

PERES, Camila. **Storytelling e gamificação: qual a relação dessas técnicas?** Gupy, 2024. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/storytelling>. Acesso em: 28 mar. 2025.

RIBEIRO, Andresa Darosci Silva et al. **Qualidade de vida, Bem-estar e Felicidade no Trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam?** Florianópolis, SC: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2018. 3 p. v. 22.

SAMPAIO, Jáder Dos Reis. **Qualidade de Vida no Trabalho: Perspectivas e Desafios Atuais.** Minas Gerais: Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 2012. 123 p. v. 12.

SCHNIEDERS, Amanda. **Grupos de Recursos de Funcionários: Exemplos e Melhores Práticas.** Chronus, 2025. Disponível em: <https://chronus.com/blog/employee-resource-groups>. Acesso em: 19 mar. 2025.

SILVA, Alonso Maurício Couto Da. **INVESTIR OU NÃO EM QVT NA TIM RS.** Porto Alegre: Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul - Curso De Especialização Gestão Empresarial, 2006.

SILVA, Gustavo Barros Maciel Da. **Gestão de Pessoas e a Geração Z.** Rio de Janeiro: PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO, 2021.

SOUZA, Janice Janissek De; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **PROGRAMAS DE QVT EM CONTEXTOS DIFERENCIADOS DE INOVAÇÃO: UMA ANÁLISE MULTIVARIADA.** Rio Grande do Sul, 2009. v. 15.



Etec Jacinto Ferreira de Sá - 066 – Ourinhos

TREVISAN, Leonardo Nelmi et al. **A IMPORTÂNCIA DO EMPLOYER BRANDING NA ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS EM PORTUGAL**. 33. ed. Curitiba, 2023. v. 3.