

## **Geração Z e Inovação: Percepções, desafios e contribuições para o futuro das organizações**

Camila Ravello<sup>1</sup>  
Claudia Soave<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Este estudo propõe uma análise da percepção dos jovens da Geração Z sobre a inovação no ambiente organizacional, buscando compreender de que forma essa geração entende, vivencia e contribui para os processos inovadores dentro das empresas. A relevância do tema justifica-se pelo crescente ingresso dessa geração no mercado de trabalho e pelo potencial transformador que ela representa, especialmente em um contexto marcado por mudanças rápidas, tecnologias digitais e novas formas de gestão. A pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa, utilizando entrevistas semi estruturadas com 11 jovens da Geração Z inseridos no mundo do trabalho. A análise de conteúdo das entrevistas possibilitou a identificação de nove categorias principais: Transformação, Criação, Competitividade, Apoio da Liderança, Liberdade, Gestões Engessadas, Falta de Visão de Futuro, Inquietude e Domínio digital. Os resultados indicaram que os jovens compreendem a inovação, sobretudo, como transformação e criação, sendo impulsionados por ambientes que valorizam a autonomia, o apoio da liderança e a liberdade para propor ideias. Em contrapartida, gestões engessadas e a falta de visão de futuro foram apontadas como barreiras à inovação. Identificou-se ainda que a inquietude e o domínio digital característicos dessa geração favorecem a criatividade e a busca por melhorias constantes. Conclui-se que a Geração Z possui grande potencial para impulsionar a inovação nas empresas, desde que seja ouvida, valorizada e encorajada a experimentar sem medo do erro, contribuindo assim para a construção de organizações mais dinâmicas e colaborativas.

**Palavras-chave:** Inovação Organizacional; Geração Z; Desafios; Contribuições.

### **1 INTRODUÇÃO**

O mundo do trabalho vem passando por diversas transformações nas últimas décadas. Avanços tecnológicos, mudanças nos modelos de gestão e uma atenção cada vez maior às diferenças entre gerações têm redefinido o que se espera de profissionais e organizações. Em meio a esse cenário, novas gerações ingressam no mundo de trabalho com visões, expectativas e comportamentos distintos, desafiando empresas a se adaptarem continuamente para acompanhar essas mudanças.

---

<sup>1</sup>Trabalho de conclusão de curso no formato de artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Inovação e Gestão em curso Lato Sensu Especialização em Inovação e Gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Campus Farroupilha.

<sup>2</sup>Sob a orientação de Cláudia Soave, Doutora em Educação.

É notável o avanço da Geração Z (nascidos entre 1995 e 2012) no ambiente corporativo, assumindo um papel cada vez mais relevante nas organizações. Além disso, esta é uma geração que teve a internet integrada à sua rotina desde os seus primeiros anos de vida, diferentemente das outras gerações (GABRIELOVA; BUCHKO, 2021).

Segundo Dobrowolski et al. (2022), a entrada da Geração Z no mundo de trabalho demanda transformações nas organizações, uma vez que esses jovens trazem novos valores e formas de pensar diferente das gerações anteriores. Os autores ainda ressaltam que essa geração se destaca por sua criatividade, inovação e otimismo.

Nesse sentido, é importante que as empresas reconheçam as particularidades dessa geração, e sejam capazes de conduzir seu potencial criativo e transformador em favor delas, visto que a adoção de diferentes tipos de inovação na organização ajuda a desenvolver capacidades nas empresas e auxilia positivamente nos resultados da organização (BARBOSA et al., 2022).

À medida que a Geração Z passa a ocupar espaços mais significativos no mercado de trabalho, compreender como essa geração percebe a inovação no contexto organizacional torna-se essencial para o desenvolvimento de ambientes que favoreçam novas ideias e soluções. Diante disso, surge a questão central deste estudo: *Como profissionais da Geração Z compreendem inovação nas organizações?*

Para isso, definiu-se como objetivo geral compreender inovação nas organizações pela perspectiva de profissionais da Geração Z. Para alcançar esse objetivo, o estudo abordará os seguintes objetivos específicos: i) Entender quais significados de inovação para essa geração; ii) Verificar fatores organizacionais que facilitam ou dificultam contribuições da Geração Z para inovação; iii) Identificar de que maneira essa geração contribui para inovação nas organizações;

A relevância deste estudo vai além do campo acadêmico, estendendo-se para o social e empresarial. No acadêmico, embora existam pesquisas que abordem, de forma isolada, aspectos relacionados à Geração Z e à inovação organizacional, são ainda escassos os estudos que exploram a interseção entre esses dois temas. Compreender como os jovens profissionais percebem e contribuem para o tema da inovação é fundamental para que as organizações desenvolvam estratégias mais assertivas de atração, engajamento e retenção dos novos talentos, fortalecendo, assim, sua capacidade inovadora.

Socialmente, é possível observar que, essa geração possui aproximadamente 74 milhões de pessoas e serão os próximos a entrarem no mundo do trabalho (GABRIELOVA; BUCHKO, 2021). Além disso, segundo projeções do World Economic Forum (2022), a

geração Z deverá representar quase 30% da força de trabalho global até o final de 2025. Esse cenário reforça a importância de compreender as características dessa geração e suas contribuições para a inovação no ambiente organizacional.

Por fim, cabe destacar que a motivação para a realização desta pesquisa também está relacionada ao fato de que a autora se identifica como integrante da Geração Z, e anteriormente desenvolveu um trabalho de graduação que abordou a geração Z no mundo do trabalho em meio à cultura imediatista. Essa trajetória acadêmica e pessoal reforça o compromisso e o interesse pela compreensão aprofundada do tema.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo são apresentadas as principais definições relacionadas ao tema, com conceitos e interpretações de diversos autores. Esses fundamentos teóricos oferecem o suporte necessário para a pesquisa realizada e estruturam a discussão que se desenvolve nas subseções, que tratam da inovação, do papel da Geração Z no ambiente organizacional e da relação entre essa geração e os processos de inovação nas empresas.

### **2.1 INOVAÇÃO**

Segundo Sebrae (2023), a inovação pode ser entendida como algo novo ou como a melhoria de algo já existente, no entanto, o conceito vai além dessa definição. Desde os primeiros entendimentos sobre inovação, Schumpeter (1997) destaca a inovação como um fator essencial para impulsionar o desenvolvimento econômico, vale ressaltar ainda que, segundo o manual de Oslo OCDE (2018), a inovação é a implementação de um produto, processo, método de marketing ou método organizacional novo ou consideravelmente melhorado.

As inovações dentro das organizações podem mudar os processos e estruturas relacionadas à tomada de decisões, além de modificar as interações entre equipes e indivíduos. O comportamento das empresas se adapta conforme ocorrem mudanças em seu ambiente, sejam mudanças administrativas, de processo, tecnológicas ou até na introdução de novos produtos ou serviços (MACHADO et al., 2014). Barbosa et al. (2022) complementa mencionando que inovar deixou de ser uma escolha para as empresas e tornou-se um pré-requisito para sua sobrevivência no atual cenário de intensa competitividade.

A busca por inovações organizacionais se tornou indispensável diante das rápidas transformações globais, exigindo das empresas o desenvolvimento de competências que favoreçam sua capacidade de adaptação e evolução, garantindo, assim, a manutenção de sua competitividade no mercado. Nesse contexto, Au-Yong-Oliveira (2022) ressalta que desconsiderar indivíduos inovadores ou excluí-los do ambiente organizacional representa um risco significativo para as organizações.

De acordo com Tidd e Bessant (2015), a inovação pode ser analisada sob quatro dimensões (4Ps). A inovação de produto diz respeito às mudanças nos produtos e serviços que a empresa oferece ao mercado, enquanto a inovação de processo refere-se às transformações na forma como esses produtos ou serviços são desenvolvidos e entregues. Já a inovação de posição envolve mudanças no contexto em que os produtos ou serviços são introduzidos. Por fim, a inovação de paradigma está relacionada às mudanças nos modelos mentais e nas concepções que orientam as atividades e estratégias organizacionais.

Os autores também mencionam que a inovação incremental é fazer aquilo que já é feito só que de uma maneira melhor, ou seja, fazer pequenas melhorias em produtos, processos e serviços existentes, enquanto a radical envolve a criação de algo totalmente novo que modifica o mercado.

## 2.2 GERAÇÃO Z NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Para compreender a presença da Geração Z nas organizações, é importante conhecer os valores que moldaram as gerações anteriores, identificando semelhanças e diferenças entre elas.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2011), os veteranos, influenciados pela Grande Depressão e pela Segunda Guerra Mundial, valorizam o trabalho árduo, o conservadorismo e a lealdade à organização. Já os baby boomers, que ingressaram no mercado entre as décadas de 1960 e 1980, prezam pela realização pessoal, sucesso material e reconhecimento social, mantendo forte compromisso com suas carreiras.

A geração X, marcada pela globalização, busca equilibrar vida pessoal e profissional, valoriza o bem-estar e demonstra postura questionadora frente à autoridade. Por sua vez, a geração Y ou *Millennials*, que entraram no mercado nos anos 2000, procuram significado no trabalho, são socialmente responsáveis e se destacam pelo uso da tecnologia e pela valorização de feedbacks.

A chamada Geração Z, composta por pessoas nascidas entre 1995 e 2012, cresceu imersa em tecnologias digitais, como smartphones e computadores conectados à internet em casa e na escola. Por isso, também é conhecida como iGen. Os primeiros membros dessa geração concluíram o ensino médio por volta de 2013 e o ensino superior em 2017, e estão ingressando no mundo do trabalho (GABRIELOVA; BUCHKO, 2021).

De acordo com Gabrielova e Buchko (2021), é possível perceber alguns pontos de convergência e de divergência entre a Geração Z e a *Millennials*, que impactam diretamente as relações interpessoais e hierárquicas no ambiente de trabalho. Ambas as gerações valorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, além disso, buscam realização no trabalho e desenvolvimento contínuo. Entretanto, os *Millennials* tendem a adotar uma postura mais colaborativa e otimista enquanto a Geração Z demonstra um perfil mais competitivo, pragmático e realista. Além disso, os *Millennials* valorizam a socialização e a Geração Z prefere formas de interação mais digitais e comunicação constante.

É notável também, que na Geração Z há uma valorização por empregos que proporcionem segurança financeira e reconhecimento. Além disso, destaca-se o anseio por ambientes de trabalho mais flexíveis, saudáveis e sustentáveis, nos quais seja possível promover o desenvolvimento pessoal e profissional, ao mesmo tempo em que se busca conciliar as exigências da vida profissional com a vida social (SPADA; GONÇALVES; RUFFATTO, 2024). Essas afirmações também vão ao encontro com a motivação 3.0 de Pink (2019), que se baseia em três pilares fundamentais: autonomia, excelência e propósito. A autonomia refere-se à liberdade de o indivíduo realizar seu trabalho com independência e responsabilidade, favorecendo a criatividade e o engajamento. A excelência está relacionada ao envolvimento genuíno com as tarefas, pois somente o engajamento, e não a obediência, conduz ao aprimoramento contínuo. Já o propósito diz respeito ao sentido maior atribuído ao trabalho, ou seja, à compreensão de que as ações individuais contribuem para algo mais significativo e coletivo.

### 2.3 RELAÇÃO ENTRE GERAÇÃO Z E INOVAÇÃO

Segundo Bispo et al. (2022), a Geração Z apresenta um perfil marcado pela inquietação, autonomia, capacidade inovadora, flexibilidade, busca por desafios e engajamento com causas e valores. Esses jovens almejam construir uma carreira baseada na inovação, liberdade, dinamismo e superação constante.

Através dos estudos de Saltoratto et al. (2019), foi identificado que a maioria dos entrevistados da geração Z possui uma capacidade de “*Pensar fora da Caixa*”, e estão sempre em busca de soluções criativas, além disso, essa geração como futuros líderes será capaz de fomentar e modificar aspectos da cultura organizacional das empresas para garantir sua sobrevivência em meio aos ambientes dinâmicos. É importante ressaltar que a Geração Z reconhece a possibilidade de que a inovação pode ser sufocada por estruturas organizacionais ultrapassadas e por relações de poder que priorizam a manutenção do status quo em detrimento de ideias inovadoras (AU-YONG-OLIVEIRA, 2022).

Saltoratto et al. (2019) ainda menciona que a busca por excelência, a vontade de melhorar constantemente e o imediatismo da Geração Z, pode deixar o mundo de trabalho ainda mais competitivo. Nesse sentido, verifica-se que há uma relação mais próxima entre a Geração Z e a inovação, essa geração tem um grande potencial para transformar as empresas. Eles se destacam por sua capacidade de inovar, buscar soluções criativas e usar bem a tecnologia no dia a dia. Também são otimistas, autônomos e gostam de ambientes de trabalho mais flexíveis, onde possam ter mais liberdade para agir e contribuir. Além disso, entendem que estruturas muito antigas e rígidas podem impedir que novas ideias apareçam, e por isso valorizam empresas abertas à mudança.

### **3 METODOLOGIA**

Para nortear o desenvolvimento da pesquisa, delimitou-se os termos *perspectiva* como visão, interpretação e posicionamento que os indivíduos da Geração Z têm sobre a inovação no ambiente organizacional, considerando suas experiências, valores e contexto profissional e *fatores organizacionais* como o conjunto de elementos da organização: Estrutura, cultura, liderança, processos, entre outros aspectos, que por vezes podem facilitar ou dificultar a inovação dentro das empresas.

O estudo é de cunho qualitativo, visto que permite entender um determinado acontecimento em sua profundidade (CORDEIRO, 2024), além disso, essa abordagem visa investigar os múltiplos fatores que envolvem o fenômeno central e trazer as perspectivas e os significados dos participantes (CRESWELL, 2010). Em relação à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada que tem por objetivo gerar conhecimentos para a aplicação prática, com foco na resolução de problemas específicos (SILVA; MENEZES, 2005). Quanto ao tipo de pesquisa, se caracteriza como descritiva e exploratória, segundo Gil (2007), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características e dos fenômenos de

uma população específica. Além disso, o tipo de pesquisa exploratória busca o aprimoramento e descoberta de novas ideias e estabelece maior familiaridade com o problema apresentado (BIROCHI, 2015).

Quanto aos procedimentos técnicos, foi utilizado o estudo de campo, pois foram entrevistados jovens da Geração Z. Esse procedimento é essencial para compreender esse público de forma mais aprofundada e, a partir disso, analisar como esses profissionais percebem e interpretam a inovação no ambiente organizacional. De acordo com Gil (2007), a pesquisa de campo busca aprofundar o conhecimento sobre o problema investigado, permitindo uma análise mais detalhada das questões propostas. Lakatos e Marconi (2003) complementam mencionando que esse tipo de pesquisa tem a finalidade de obter informações sobre um problema, sobre uma hipótese, ou ainda, identificar novos fenômenos e compreender as relações existentes entre eles. O público-alvo da pesquisa foi composto por jovens da Geração Z, entretanto, foram entrevistados apenas aqueles com idade igual ou superior a 18 anos que estavam atualmente inseridos no mercado de trabalho. A técnica de coleta de dados foi por meio de entrevistas semi-estruturadas, realizadas durante a primeira quinzena do mês de outubro com um roteiro de perguntas pré-definido, porém, com possibilidade de perguntas fora do roteiro, caso necessário. Foi feita a formulação de um roteiro de entrevista, com perguntas abertas, para que os entrevistados pudessem se expressar livremente sobre o assunto.

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) sob o número 90067525.1.0000.8024. Os riscos e benefícios da pesquisa estavam descritos no TCLE e foram explicados pela pesquisadora antes do início das entrevistas. Em caso de desconforto ou estresse, os participantes poderiam interromper a entrevista a qualquer momento, sem necessidade de justificativa.

A abordagem utilizada para realizar as entrevistas, foi pelo método “bola de neve”, que é caracterizado pela escolha de uma semente, pessoa que faz parte do público alvo da pesquisa. Após ser entrevistada, essa pessoa indica, dentro de sua rede pessoal, outra pessoa com características semelhantes às suas, e esse processo se repete. Essa estratégia é importante, pois permite a ampliação contínua do número de entrevistados, ajudando o pesquisador a alcançar o público com o perfil desejado (VINUTO, 2014).

Os dados foram registrados por meio de gravações que foram transcritas e organizadas em categorias. A análise foi conduzida a partir da análise de conteúdo, compreendida como um conjunto de procedimentos metodológicos que evoluem continuamente e podem ser aplicados a diferentes tipos de discursos. Essa técnica busca

interpretar mensagens considerando as condições em que foram produzidas ou recebidas, utilizando indicadores quantitativos ou qualitativos para a realização das inferências (BARDIN, 2016).

A organização dos dados foi feita por meio de grade aberta (*a posteriori* ou indutiva), que, segundo Vergara (2012), possibilita a construção das categorias conforme o pesquisador examina o conteúdo analisado. Ao final da pesquisa, será disponibilizado aos participantes um resumo dos principais resultados obtidos, enviado por e-mail ou outro meio de comunicação informado no momento da entrevista, garantindo que todos tenham acesso às conclusões do estudo. É importante ressaltar que todos os dados são anônimos, armazenados em arquivo digital protegido por senha, de uso exclusivo da pesquisadora. Os dados serão guardados por 5 anos, e após esse prazo, serão excluídos de forma definitiva, atendendo à Lei Geral de Proteção de Dados de 2018.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Participaram da pesquisa 11 jovens pertencentes à Geração Z, com idades entre 20 e 30 anos, todos inseridos no mercado de trabalho. O Quadro 1 apresenta o perfil dos participantes, identificados como “E1”, “E2” e assim sucessivamente, contendo informações sobre idade, gênero, escolaridade, segmento de atuação profissional e se é o primeiro emprego.

**Quadro 1** - Perfil dos entrevistados

Perfil dos Entrevistados					
Entrevistados	Idade	Gênero	Escolaridade	Segmento de trabalho	Primeiro emprego?
E1	24	Masculino	Ensino Médio Completo	Serviços	Não
E2	29	Feminino	Graduação Completa	Indústria	Não
E3	26	Feminino	Superior em Andamento	Indústria	Não
E4	20	Feminino	Graduação incompleta	Indústria	Não
E5	23	Masculino	Graduação Completa	Comércio	Sim
E6	24	Masculino	Graduação Completa	Serviços	Não
E7	25	Masculino	Graduação Completa	Comércio	Não
E8	22	Feminino	Ensino Médio Completo	Comércio	Não
E9	30	Feminino	Especializações	Comércio	Não
E10	26	Gênero Fluido	Segunda Graduação	Serviços	Não
E11	28	Feminino	Graduação Completa	Indústria	Não

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Conforme apresentado no Quadro 1, o perfil dos entrevistados é composto por jovens da Geração Z inseridos no mercado de trabalho, representando idades entre 20 a 30 anos. O nível de escolaridade variou entre ensino médio completo e especializações, abrangendo distintos estágios de formação e desenvolvimento profissional.

Os participantes atuam em diversos segmentos, comércio, serviços e indústria, o que enriquece a análise ao incluir diferentes contextos organizacionais. Entre os onze jovens da Geração Z entrevistados, dez afirmaram não ser o seu primeiro emprego. Esse dado pode estar relacionado ao fato de que, conforme apontam Spada, Gonçalves e Ruffatto (2024), os jovens dessa geração valorizam ambientes de trabalho flexíveis, saudáveis e sustentáveis, o que pode levá-los a mudar de emprego com maior frequência quando essas condições não são atendidas.

Observou-se que 45,4% dos entrevistados atuam em áreas diretamente relacionadas à inovação, 36,4% reconhecem alguma relação entre suas atividades e o tema, e 18,2% não percebem vínculo. Esses dados evidenciam que os participantes já possuem certa trajetória profissional e que a maioria trabalha em contextos onde a inovação está presente, contribuindo para uma análise mais consistente sobre suas percepções e práticas inovadoras.

## 4.2 RESULTADO DA PESQUISA

A análise de conteúdo das entrevistas permitiu identificar categorias que evidenciam como os profissionais da Geração Z compreendem e vivenciam a inovação no contexto organizacional. Elas expressam percepções sobre o significado da inovação, os fatores que a favorecem ou dificultam e as características geracionais associadas ao processo. As categorias identificadas foram: Transformação, Criação, Competitividade, Apoio da Liderança, Liberdade, Gestões Engessadas, Falta de Visão de Futuro, Inquietude e Domínio Digital, apresentadas e discutidas a seguir.

### 4.2.1 Conceção de Inovação

A análise das entrevistas evidenciou que os profissionais da Geração Z compreendem a inovação predominantemente como *Transformação*, isto é, a melhoria de algo já existente. Essa percepção se alinha ao conceito de inovação incremental, conforme Tidd e Bessant (2015), que a definem como a melhoria contínua de algo conhecido. Os entrevistados associaram a inovação, sobretudo, à melhoria de processos internos, o que corresponde à

dimensão de *Processo*, ou seja, alteração na forma como um produto ou serviço é realizado ou entregue.

Essa visão foi recorrente nas falas dos participantes. O E1 afirma: “Para mim, inovação é fazer as coisas de forma diferente, a fim de otimizar algum processo.” De forma semelhante, E2 menciona: “Eu acho que a inovação é sobre ideias para melhorar coisas que já existem.” Já o E9 complementa: “Inovação vai ser sempre algo diferente, algo novo que você queira transformar e fazer melhor, uma evolução contínua.”

Essas narrativas demonstram que, para a Geração Z, inovar não se restringe à criação de algo totalmente novo, mas envolve principalmente evoluir, transformar e aperfeiçoar o que já está posto, tornando processos mais eficientes e ágeis.

Além disso, também emergiu a categoria *Criação*, na qual os participantes associam a inovação à geração de algo novo, aproximando-se do conceito de inovação radical, que implica ruptura com modelos, produtos ou práticas já existentes. Essa categoria também se relaciona à dimensão de produto, conforme os 4Ps da inovação (TIDD; BESSANT, 2015), envolvendo o surgimento de novos produtos inéditos que redefinem a forma como a organização atua no mercado. Para os autores, esse tipo de inovação costuma demandar maior risco e investimento, mas é responsável por transformações significativas e pela criação de novas fronteiras competitivas.

As falas dos entrevistados refletem esse entendimento ao evidenciar a busca por diferenciação e destaque organizacional. O E6 menciona: “Pra mim tá tudo ligado com inovar, fazer diferente, se diferenciar do resto do mercado.” Essa afirmação demonstra a percepção de que inovar está diretamente ligado à originalidade e distinção, aspectos essenciais para romper padrões e reposicionar as empresas. De forma complementar, o E9 reforça essa visão ao afirmar: “Olha, sempre que eu penso em inovação, em um primeiro momento vem algo grande, algo novo, algo que não exista.” Essa fala traduz a inovação como criação inédita, evidenciando que para parte da Geração Z, inovar significa ultrapassar limites e gerar novas possibilidades.

A categoria *Competitividade* também surgiu como aspecto positivo da inovação nas organizações. O E1 destaca: “Eu acho que é crucial para continuar competitivo.” O E5 afirma: “Empresas que acabam colocando a ‘cara a tapa’ no mercado precisam se inovar todo dia porque o mercado em si vai te atropelar se você não inovar.” A E9 complementa: “Nesse ambiente competitivo que a gente está hoje, em que muitas empresas precisam de um espaço, precisam se diferenciar, a inovação, ela é primordial.”

Essas percepções dialogam com Schumpeter (1961), para quem a competição no sistema capitalista se caracteriza pela inovação, capaz de abalar estruturas e ameaçar empresas estabelecidas. Esse entendimento converge com Barbosa et al. (2022), ao destacar que a inovação deixou de ser diferencial e tornou-se pré-requisito para a competitividade empresarial.

De modo geral, observa-se que a Geração Z associa a inovação à melhoria contínua de processos, mas também reconhece seu potencial de transformação e criação de algo novo. Além disso, compreende sua importância para a competitividade e a sobrevivência organizacional. Essa geração demonstra menor resistência à mudança e maior disposição para o risco, caracterizado pela busca constante por novas formas de fazer, em oposição à lógica do “sempre foi assim”.

#### **4.2.2 Condições para inovar no trabalho**

As categorias *Apoio da liderança* e *Liberdade* emergiram nas entrevistas como condições essenciais para que a inovação aconteça. Os jovens da Geração Z destacaram a importância de ambientes que proporcionem liberdade de expressão, confiança dos gestores e abertura ao diálogo, sem medo de julgamentos. Essa visão aparece na perspectiva do E3: “Acredito que confiança em primeiro lugar, liberdade de poder se expressar, buscar, pesquisar [...] para justamente criar mais e ser aberta a inovações.” Essa percepção se conecta ao conceito de autonomia de Pink (2019), segundo o qual a liberdade aumenta a motivação e a criatividade.

Além da liberdade, os participantes enfatizaram o apoio da liderança como fator indispensável para que as ideias avancem. O E6 expressa isso claramente: “[...] sempre que eu tenho uma ideia nova, um projeto novo, meus gerentes, meus superiores, eles incentivam a gente ir atrás, buscar, estudar, conhecer coisas novas para, enfim, fazer coisas diferentes [...]”. O mesmo entrevistado destaca a importância de um ambiente que permita o erro como parte do processo: “[...] estar sempre totalmente aberto a novas ideias, a testar. Na empresa que eu trabalho, é bem aberto o erro também, nem sempre tudo o que a gente faz dá certo, então a partir do momento que a gente faz alguma coisa, a gente mostra os resultados, se não deu certo a gente aprende [...]”.

A E9 reforça essa ideia ao afirmar:

Olha, eu acho que o apoio, ele é muito importante, sim, da gestão, mas da mesma forma, ela é importante como um todo no clima da organização, tu ter colegas que te incentivem, tu ter outros líderes menores que comprem a tua ideia, então acho que para a empresa conseguir avançar em inovação, ela precisa ter uma cultura, não total, porque dizer que tem uma cultura inovadora, é algo forte, mas assim, dizer que se encaminha para isso.

Nesse sentido, a E9 destaca que o apoio dos líderes é fundamental, mas vai além das ações individuais. Envolve a construção de uma cultura organizacional que incentive a colaboração e a confiança mútua. Para ela, inovar depende de um ambiente onde gestores, equipes e colegas compartilham responsabilidades e se apoiam na busca por novas ideias. Essa percepção reforça a visão de que a inovação não surge isoladamente, mas se desenvolve em contextos organizacionais abertos, participativos e orientados ao aprendizado contínuo. Machado et al. (2014) concorda ao afirmar que a cultura organizacional é considerada um fator determinante para a inovação, pois contém elementos capazes de estimular ou restringir comportamentos voltados à inovação.

A necessidade de ambientes abertos e colaborativos reforça o entendimento de Pink (2019), para quem a autonomia é um dos principais fatores de motivação e engajamento criativo. Essa percepção também dialoga com Bispo et al. (2022), ao descreverem a geração como inquieta e desejosa por participar ativamente das transformações organizacionais. Assim, observa-se que para esses jovens, inovar depende muito de uma cultura de confiança, onde líderes atuem como facilitadores do aprendizado e do experimento, criando condições para que ideias possam emergir e se consolidar no cotidiano de trabalho.

#### **4.2.3 Barreiras e desmotivadores**

Foram identificadas duas categorias que representam o que os jovens entrevistados da Geração Z consideram como barreiras e fatores desmotivadores para a inovação. A categoria *Gestões engessadas* emergiu com o sentido de que lideranças resistentes a mudanças são percebidas como obstáculos ao desenvolvimento de ideias inovadoras. Quando questionados sobre o que, em sua visão, dificulta ou desmotiva os jovens a inovar nas empresas, surgiram respostas como a do E1: “Eu acho que a falta de abertura e a falta de visão de futuro.” O E2 complementa: “Eu acho que gestões muito fechadas, com cabeças muito fechadas.” Da mesma forma, o E3 acrescenta: “Eu acho que algo que desmotiva muito são gestores muito controladores. Eu acho que isso desmotiva completamente.” O E4 complementa: “Eu acho que todo mundo precisa estar aberto a inovação, não ter esse pensamento de: ‘sempre foi feito assim, porque que a gente vai fazer alguma coisa diferente?’” e a E9 segue com o pensamento

na mesma linha: “Mas a gente também sente às vezes uma certa rigidez por parte de talvez pessoas que gerem a empresa, de apostar em uma ideia diferente. Talvez por aquela frase ‘sempre foi feita dessa forma e deu certo’, porque a gente vai mudar?” Todas essas falas vão ao encontro de Au-Yong-Oliveira (2022), ao ressaltar que a inovação tende a ser sufocada em organizações com estruturas rígidas e resistência a mudanças.

Além disso, o E5 traz um ponto relevante ao afirmar:

Eu vejo que a geração de hoje em dia está muito mais a fim de experiência. Então, hoje em dia, o público mais jovem da minha idade não quer mais ficar 8 horas e 48 minutos em uma empresa. Isso já é coisa do passado. Ter uma liberdade, seja ela, para trabalhar o horário que você quiser, conseguir fazer o que você quiser, trabalhar home office, ter momentos de lazer e não propriamente 100% de trabalho são cruciais para a geração de hoje em dia.

Essa fala evidencia a necessidade que esses jovens têm de autonomia e flexibilidade, demonstrando também o olhar negativo que eles possuem em relação às empresas com gestões mais rígidas e engessadas, que não se adaptam às necessidades dos colaboradores. Essa percepção está alinhada a Spada, Gonçalves e Ruffato (2024), que destacam que a flexibilidade e o propósito são fatores centrais para a retenção desses profissionais, e também a Gabrielova e Buchko (2021), que apontam que essa geração tende a preferir formas digitais de interação social.

Na mesma fala, o E5 acrescenta que “[...] a geração de hoje em dia está preferindo muito mais a saúde do que propriamente o dinheiro”, o que reforça uma mudança de valores em relação às gerações anteriores. Enquanto gerações anteriores, como os veteranos, *baby boomers* e geração X, valorizavam a lealdade às organizações e às carreiras, conforme destacam Robbins, Judge e Sobral (2011), os jovens da Geração Z priorizam o bem-estar e a qualidade de vida como elementos centrais de satisfação no trabalho.

Outra categoria identificada foi a *Falta de visão de futuro*, que se relaciona com a percepção de que a ausência de perspectivas de crescimento e de valorização profissional prejudica a motivação para inovar. O E1 menciona a falta de visão de futuro como um fator de desmotivação, e o E3 amplia essa percepção ao afirmar: “E eu acho que falta visão de futuro, tanto por parte do gestor como das pessoas ali da equipe.” Para o entrevistado, o que pode dificultar a inovação é tanto os jovens ter essa falta de visão de futuro perante a organização, mas também a empresa, não ver futuro no jovem. O E6 complementa essa visão ao relatar: “As coisas estão muito longe, eu nunca vou conseguir crescer, não importa se eu faça tal coisa, eu nunca vou conseguir chegar lá.”

Esses aspectos reforçam o pensamento de Spada, Gonçalves e Ruffato (2024), que destacam que o reconhecimento e as oportunidades de crescimento são fatores essenciais para engajar a Geração Z, pois esses jovens valorizam organizações que reconhecem seu esforço e oferecem perspectivas de evolução profissional.

#### 4.2.4 Contribuições da Geração Z

A *Inquietude* foi uma das características mais recorrentes, representando a postura desses jovens de não aceitarem o “sempre foi assim” e de buscarem constantemente melhorias (desde que suas ideias sejam ouvidas). O E1, por exemplo, relata: “Eu acho que a inquietude, a gente estar sempre em busca de novas coisas, a gente não ficar no mesmo lugar.”. O E5 compartilha da mesma visão ao afirmar: “[...] ser muito ‘cara a tapa’, ser muito direto, até com algumas determinadas questões como: Ah, isso aqui eu faria de outra maneira. Por que vocês não tentam olhar dessa forma?” O E8 complementa: “Acho que a minha geração não aceita muita coisa que antigamente era aceita.” O E9 reforça essa percepção ao dizer: “[...] é uma geração que tem essa preocupação de colocar suas ideias, não têm receio, talvez uma geração mais antiga, ela queira seguir o padrão estabelecido, a minha geração não, ela já pensa em querer fazer o diferente, em querer transformar.”

Essas narrativas evidenciam a *inquietude* característica da Geração Z, marcada pela vontade de mudar, de aprender e de buscar novas formas de fazer as coisas. Essas características são ressaltadas por Saltoratto et al. (2019), que afirmam que a busca por melhorias e a realização de tarefas da melhor maneira possível pode tornar o ambiente de trabalho mais dinâmico e competitivo.

Outra categoria que emergiu como característica favorável à inovação foi o *Domínio digital*, que se refere à facilidade com que essa geração utiliza as tecnologias a seu favor. Não por acaso, são conhecidos como “nativos digitais”, uma vez que nasceram e cresceram em meio aos avanços tecnológicos, o que os diferencia das gerações anteriores. Essa convivência precoce com o ambiente digital pode ter contribuído para o desenvolvimento de maior adaptabilidade e facilidade em lidar com mudanças, conforme destacado pelo E7 ao afirmar:

Eu acho que a naturalidade com que a gente mexe com a tecnologia, com essa adaptabilidade que a gente tem. Tipo assim, a gente já nasceu num mundo acelerado, a gente conseguiu enxergar vários saltos de tecnologia, então, nós, ao longo da nossa vida, que é curta, já tivemos que nos adaptar várias vezes. Então, eu acho que é esse perfil de adaptabilidade, resiliência.

Essa fala demonstra que, por terem crescido em um contexto de transformações constantes, esses jovens podem ter desenvolvido um perfil mais adaptável e resiliente, o que se relaciona diretamente à inquietude mencionada por Bispo et al. (2022) e Saltoratto et al. (2019), marcada pela vontade de aprender continuamente e de buscar novas formas de agir. De acordo com Spada, Gonçalves e Ruffato (2024), essa familiaridade com as tecnologias e com o fluxo rápido de informações faz com que essa geração valorize ambientes de trabalho mais flexíveis, criativos e abertos à inovação.

Apesar de reconhecerem o lado positivo desse aspecto, alguns entrevistados também apontaram riscos associados ao uso excessivo da tecnologia. Como menciona o E6: “[...] eu sinto que eu estou me contradizendo com o que eu falei antes, de que pode vir a ser algo benéfico, ter tanto acesso à informação, mas eu acho que é uma via de mão dupla assim, é uma faca de dois gumes. Ao mesmo tempo que tu pode ficar cego, tu pode usar isso como uma ferramenta extremamente poderosa, sabe?” Essa fala revela uma visão crítica da própria geração, consciente de que a tecnologia pode ser tanto um instrumento de inovação quanto uma fonte de dispersão e sobrecarga de informação.

Vale ressaltar que ambas as características também podem ser percebidas de forma negativa em empresas com estruturas mais rígidas ou culturas organizacionais tradicionais, nas quais a velocidade, a autonomia e o questionamento constantes desses jovens podem ser interpretados como uma afronta às hierarquias estabelecidas. Assim, para a Geração Z, a inovação não depende apenas de ferramentas tecnológicas, mas sobretudo de ambientes organizacionais abertos, flexíveis e dispostos a acolher sua inquietude e seu potencial transformador.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve como objetivo compreender como os profissionais da Geração Z percebem a inovação no contexto organizacional. A partir das entrevistas realizadas, foi possível identificar os significados atribuídos à inovação, os fatores que a favorecem ou dificultam e as principais contribuições dessa geração para o desenvolvimento inovador das empresas.

Em relação ao primeiro objetivo específico, verificou-se que os jovens da Geração Z entendem a inovação predominantemente como transformação e aprimoramento contínuo de processos, o que se aproxima da concepção de inovação incremental. Ainda assim, parte dos entrevistados associa o conceito à criação de algo novo, revelando que essa geração também

reconhece o potencial disruptivo e competitivo da inovação. Essa percepção reforça o papel estratégico da inovação para a sobrevivência e diferenciação organizacional.

Quanto ao segundo objetivo, o estudo evidenciou que os principais fatores facilitadores da inovação para essa geração são o apoio da liderança e a liberdade para propor ideias, os quais estimulam o engajamento e a expressão criativa dos jovens. Por outro lado, as gestões engessadas e a falta de visão de futuro surgem como barreiras significativas, limitando o protagonismo da Geração Z e inibindo o surgimento de novas ideias. Esses achados demonstram a importância de uma cultura organizacional aberta, participativa e tolerante ao erro.

No que se refere ao terceiro objetivo, constatou-se que a Geração Z contribui para a inovação por meio de características como inquietude e domínio digital. A familiaridade com o ambiente digital e o desejo constante por aprendizado impulsionam a busca por soluções criativas e sustentam uma postura crítica frente a práticas tradicionais. Tais atributos reforçam o potencial dessa geração como agente de mudança e de renovação cultural dentro das organizações.

De modo geral, o estudo mostra que a Geração Z é uma força transformadora, com grande capacidade de impulsionar a inovação quando encontra ambientes que respeitam sua autonomia, valorizam suas ideias e permitem aprender com os erros. As organizações que conseguirem compreender e integrar essas características em sua cultura estarão mais preparadas para estimular o potencial criativo dos jovens e construir equipes mais colaborativas, dinâmicas e inovadoras.

Como limitação, destaca-se o número restrito de participantes e o tempo limitado para a coleta de dados. Recomenda-se, em pesquisas futuras, a ampliação da amostra e a inclusão da perspectiva dos gestores e de outras gerações, de modo a aprofundar a análise intergeracional sobre a inovação e compreender os pontos de convergência e conflito entre diferentes perfis geracionais.

A Geração Z tem um grande potencial para impulsionar a inovação nas empresas, desde que seja ouvida, valorizada e incentivada a experimentar sem medo de errar. Essa geração não apenas se adapta às mudanças, mas também as provoca, questionando e promovendo melhorias contínuas nos processos e nas práticas organizacionais. Assim, as organizações que souberem direcionar sua inquietude, criatividade e senso de propósito estarão mais preparadas para construir caminhos voltados para a inovação.

## REFERÊNCIAS

- AU-YONG-OLIVEIRA, Manuel. Negative Organizations and [Negative] Powerful Relationships and How They Work against Innovation—Perspectives from Millennials, Generation Z and Other Experts. **Sustainability**, [S.L.], v. 14, n. 24, p. 17018, 19 dez. 2022. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/su142417018>
- BARBOSA, José Geraldo Pereira et al. A influência da inovação organizacional e tecnológica no crescimento das empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 1, 2022.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BIROCHI, Renê. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2015.
- BISPO, Ana Carolina Kruta de Araújo et al. Perspectivas de carreira da geração Z: um estudo na Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal da Paraíba. **Revista de Ciências da Administração**, v. 24, n. 63, 2022.
- CORDEIRO, Euzane Maria et al. **Breves considerações a respeito da análise de conteúdo e da pesquisa qualitativa**. Cadernos da FUCAMP, v. 28, 2024
- CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010. **Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília**, 2010.
- DOBROWOLSKI, Zbysław et al. Understanding the Impact of Generation Z on Risk Management—A Preliminary Views on Values, Competencies, and Ethics of the Generation Z in Public Administration. **International Journal Of Environmental Research And Public Health**, [S.L.], v. 19, n. 7, p. 3868, 24 mar. 2022. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph19073868>.
- GABRIELOVA, Karina; BUCHKO, Aaron A. Here comes Generation Z: millennials as managers. **Business Horizons**, [S.L.], v. 64, n. 4, p. 489-499, jul. 2021. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>.
- GIL, Antonio. Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MACHADO, Denise del Prá Netto et al. Cultura de Inovação: elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador. **Review Of Administration And Innovation - Rai**, [S.L.], v. 10, n. 4, p. 164, 8 jan. 2014. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. <http://dx.doi.org/10.5773/rai.v10i4.978>.
- OCDE; EUROSTAT. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Tradução de Flávia Gouveia. 3ª ed. ed. Paris, 2018.
- PINK, D.H. **Motivação 3.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019. 238 p.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2011. 633 p.

SALTORATTO, Gustavo Mello et al. Geração z e os seus impactos na cultura organizacional. **Revista Produção Online**, [S.L.], v. 19, n. 3, p. 1027-1047, 16 set. 2019. Associação Brasileira de Engenharia de Produção - ABEPRO. <http://dx.doi.org/10.14488/1676-1901.v19i3.3600>.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Tradução: Ruy Jungmann. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SEBRAE. **O que é inovação? Descubra seu conceito, tipos e muito mais**. São Paulo: Sebrae, 29 nov. 2023. Disponível em: [https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/licitacao\\_uf/o-que-e-inovacao-descubra-seu-conceito-tipos-e-muito-mais,1184cfe7f0c1c810VgnVCM1000001b00320aRCRD](https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/licitacao_uf/o-que-e-inovacao-descubra-seu-conceito-tipos-e-muito-mais,1184cfe7f0c1c810VgnVCM1000001b00320aRCRD). Acesso em: 14 jun. 2025.

SILVA, E. L. DA; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e elaboração de Dissertação**. 4a ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SPADA, Rafael; GONÇALVES, Júlia; RUFFATTO, Juliane. Perspectivas da Geração Z sobre valores no trabalho: uma revisão da literatura. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, Passo Fundo, v. 25, n. 2, p. 159-170, 05 ago. 2024. [10.26707/1984-7270/2024v25n0205](https://doi.org/10.26707/1984-7270/2024v25n0205).

SWAMINATHAN, Ravi. **Gen Zers are making their mark in the workplace – here are 4 things they expect**. World Economic Forum, 22 set. 2022. Disponível em: <https://www.weforum.org/stories/2022/09/the-4-expectations-gen-z-teams-have-workplace-future/>. Acesso em 28 de agosto de 2025.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. 5ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

VERGARA, S. C. (2012). **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas.

VINUTO, Juliana. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014.