



UNIVERSIDADE LA SALLE

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO

Miriã Dal Molin Cantu¹
Maria de Lourdes Borges²

Resumo:

No mercado de trabalho o estudo das contribuições da Psicologia Organizacional no contexto da Geração Z, formada por indivíduos nascidos entre 1995 e 2010, busca entender as particularidades dessa geração de profissionais, cujas características exigem novas práticas de gestão de pessoas nas organizações. A análise de 14 artigos revelou que a Geração Z valoriza não apenas a remuneração financeira, mas também realização pessoal, alinhamento de valores, diversidade. Os resultados indicam que essa geração, fortemente conectada ao digital e orientada por propósito, tem impulsionado mudanças nas dinâmicas organizacionais. A Geração Z é marcada por um elevado domínio das tecnologias digitais, pela busca por maior flexibilidade no ambiente de trabalho, pelo engajamento em causas sociais e pela valorização entre vida pessoal e profissional. Nesse cenário, a Psicologia Organizacional se torna uma ferramenta essencial para analisar o comportamento e as necessidades dessa nova geração, propondo soluções que favoreçam a inclusão, o desenvolvimento de habilidades, a gestão de talentos e a melhoria do clima organizacional. As principais contribuições dessa disciplina envolvem a criação de ambientes de trabalho mais dinâmicos, flexíveis e empáticos, a implementação de políticas de liderança colaborativa e transparente. As questões centrais incluem a busca por um propósito no trabalho, a adaptação às tecnologias emergentes, o desenvolvimento das competências emocionais e sociais, e o fortalecimento da cultura organizacional como estratégia para o engajamento e a retenção de talentos. Ao compreender as motivações e as necessidades dessa geração, as organizações podem aprimorar seus processos de recrutamento, retenção e gestão de equipes,

¹ Graduanda de psicologia da Universidade La Salle, E-mail miria.201810385@unilasalle.edu.br e [miria.cantu@hotmail.com@gmail.com](mailto:miria.cantu@hotmail.com), Orcid 0009-0005-7727-6018. Trabalho de Conclusão de Curso, Semestre 2024/2.

² Psicóloga, doutora e mestre em Administração. Professora da graduação de Psicologia e do Programa de Pós Graduação em Memória Social e Bens Culturais da Universidade La Salle. E-mail: maria.borges@unilasalle.edu.br e maluborg@gmail.com e Orcid <https://orcid.org/0000-0002-1277-5773>.

maximizando o desempenho tanto individual quanto coletivo no atual mercado de trabalho.

Palavras- chave: Geração Z. Mercado de Trabalho. Psicologia organizacional. Propósito. Característica.

Introdução

No contexto organizacional contemporâneo a psicologia tornou-se fundamental nas empresas devido a sua capacidade de abordar e resolver diversos desafios relacionados ao ambiente de trabalho, principalmente no gerenciamento de pessoas. Muchinsky (2004) definiu a psicologia organizacional e do trabalho como uma área de estudo científica e prática do profissional que trata dos conceitos e princípios psicológicos no mundo do trabalho, com foco na análise do comportamento humano dentro das organizações.

O papel do psicólogo na área organizacional inclui desde a otimização do desempenho e da produtividade até a promoção do bem-estar e da qualidade de vida dos colaboradores no ambiente de trabalho, contribuindo para um equilíbrio entre os objetivos organizacionais e as suas necessidades pessoais (Dessen; Paz, 2010).

Estudos de Comazzetto et al. (2016) destacam a importância de compreender as diferenças e semelhanças entre as gerações anteriores — como os Silver Streakers, Baby Boomers, Geração X e Geração Y — para uma melhor compreensão das características da Geração Z. No contexto atual, lidamos diretamente com a Geração Z no ambiente de trabalho, cujos jovens apresentam atitudes, comportamentos, tendências e experiências que os diferenciam das gerações anteriores. À medida que a Geração Z ganha espaço no mercado de trabalho, ela revoluciona as dinâmicas organizacionais, tornando essencial compreender suas diferenças, expectativas e comportamentos para promover um ambiente produtivo e mais saudável.

Enquanto as gerações anteriores priorizavam estabilidade e crescimento na carreira, muitos jovens hoje procuram empresas com valores alinhados aos seus, que geram impactos positivos e negativos na sociedade. Eles buscam não apenas um salário competitivo, mas também um propósito de uma forma coletiva, expressão

individual em um mundo todo conectado, pragmáticos com pensamentos lógicos, definidos sem mais rótulos (Veloso, 2012).

Diante desse contexto, **o objetivo deste artigo** é entender como a psicologia organizacional contribui para a compreensão das características da Geração Z no mercado de trabalho. O estudo destes aspectos é importante, pois na integração entre as gerações no ambiente de trabalho, a psicologia organizacional desempenha um papel essencial ao trazer um olhar cuidadoso oferecendo ferramentas valiosas para entender e responder às necessidades da Geração Z no mercado de trabalho (Comazzetto et al., 2016).

Compreender o contexto social, as expectativas e os desafios enfrentados, além de fortalecer a conexão entre seus valores e o trabalho, é fundamental para entender suas características, especialmente no que diz respeito à saúde mental no ambiente de trabalho.

2 Referencial Teórico

Nesta seção, são apresentados os conceitos que fundamentam este artigo, com destaque para a análise das diferentes gerações e a importância do olhar da psicologia no contexto do mercado de trabalho. Aborda-se, ainda, como as dinâmicas geracionais impactam as relações profissionais e influenciam o bem-estar dos colaboradores no contexto do mundo do trabalho.

2.1 Psicología organizacional

O termo Psicologia Organizacional e do Trabalho, sistematicamente utilizado desde os anos 1990, visa refletir a diversidade atual da área, propondo a existência de dois grandes eixos de fenômenos que abrangem aspectos psicossociais: as organizações, como uma ferramenta social que forma coletivos humanos, e o trabalho, como uma atividade essencial para a existência do ser humano e a reprodução da sociedade (Tonetto et al., 2008).

Conforme Tonetto et al. (2008), os fenômenos organizacionais são vistos como processos psicossociais que moldam a vida e o funcionamento de cada indivíduo nas sociedades. Para os autores, da mesma forma, o trabalho é entendido como um elemento que transforma não apenas a matéria, mas também a vida psíquica, social, cultural, política e econômica de todos os seres humanos.

Para Soares (2009) em Comazzetto et al. (2016), um dos principais pontos no ambiente de trabalho é a convivência, fazendo com que necessite de inovação, criatividade e flexibilidade nas atividades de gestão de pessoas seja praticada, com o objetivo de se criar uma boa relação com o outro. Com a geração Z se encontra um grande desafio de conciliar e equilibrar os variados interesses pessoais com os objetivos organizacionais.

De acordo com Dose (1997), os valores do trabalho representam critérios de avaliação vinculados ao trabalho ou ao ambiente, refletindo as preferências e princípios de cada indivíduo, independentemente dos valores de certo ou errado. Conforme Ceribeli et al. (2023):

Porto e Tamayo (2003) levantaram quatro valores principais relativos ao trabalho: (1) realização, que remete à busca por realização pessoal e profissional no trabalho, bem como por satisfação, independência intelectual e autonomia nas atividades laborais; (2) relações sociais, refletindo a importância atribuída aos relacionamentos pessoais e profissionais construídos no e/ou em decorrência do trabalho e à possibilidade de impactar a sociedade de maneira positiva; (3) prestígio, que se refere ao anseio por alcançar sucesso profissional, reconhecimento, notoriedade e poder de influência; e (4) estabilidade, que contempla a busca por segurança financeira, melhores condições materiais e maior qualidade de vida para si mesmo e a família.

As diferenças entre gerações apresentam modos distintos de agir e pensar, moldados em parte pelos valores transmitidos pelas gerações anteriores. A interação entre essas gerações no ambiente profissional pode gerar conflitos, mas também oferece inúmeras oportunidades para a troca e a complementação de ideias e ações (Robbins, 2005).

Para Ceribeli et al. (2023), compreender as novas gerações tem como objetivo facilitar a adaptação dos jovens no ambiente de trabalho. A partir da identificação de suas características, busca-se auxiliar no desenvolvimento de uma boa interação social, ao mesmo tempo em que se valoriza as conexões sinceras e verdadeiramente significativas. Ceribeli et al. (2023) explica também que apesar de preferirem a socialização, tem a flexibilidade de trabalharem sozinhos, permanecendo com boas intenções e criando sua rede de contato no seu dia a dia.

Oliveira e Rocha (2019) observa que, à medida que a sociedade evolui, as empresas passam a ser influenciadas e passam por transformações como conhecer melhor seus colaboradores levando em conta as particularidades de cada geração e principalmente a maneira de se relacionar no ambiente organizacional.

2.2 As gerações

O conceito de gerações para Viana et al. (2013) foi introduzido na teoria sociológica na década de 1950. Segundo essa perspectiva, uma geração é composta por um conjunto de indivíduos que, ao longo de suas vidas, compartilham tradições, cultura e experiências históricas e sociais. Além disso, Jeffries e Hunte (2003) complementam que uma geração se refere a um grupo de pessoas nascidas em um período específico, que podem vivenciar experiências semelhantes em um contexto histórico e social. Em um estágio semelhante de suas vidas, esses indivíduos tendem a adotar um modo comum de pensar, sentir e agir.

Há diversas formas de definir o grupo de gerações, cuja faixa etária muda ao longo do tempo. Levy e Weitz (2000) identificam quatro grupos geracionais, aos quais, para os propósitos deste estudo, adicionamos um quinto grupo: a atual geração Z, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Grupo de Geração por Faixa Etária

Grupo Gerações	Datas de nascimento	Idade em 2011
Geração Z	1989 - 2010	0 - 22 anos
Geração Y	1977 - 1988	22 - 33 anos
Geração X	1965 - 1976	34 - 45 anos
Baby Boomers	1946 - 1964	46 - 64 anos
Silver Streakers	Antes de 1946	65 anos ou mais

Fonte: Adaptado de Levy e Weitz (2000, p. 102).

Entender as principais características das diferentes gerações acaba se tornando desafiador. Sempre houveram estudos sobre as gerações. Destaca-se a geração conhecida como Silver Streakers, formada por indivíduos nascidos antes de 1946. Este grupo envolve a população mais velha, que se caracterizava por ser muito conservadora, principalmente em relação às suas economias.

Para Conger (1998) a geração Baby Boomers é formada por pessoas que participaram das guerras e os movimentos feministas que lutam pelos mesmos direitos. Com isso, precisavam seguir procedimentos, regras e ordens sem manifestar a sua opinião, dentro do trabalho eram obedientes e disciplinados, e não

tinham liberdade de expressão e valorizavam seu emprego (Botelho et al., 2018).

Atualmente, esta geração não se encontra no mercado de trabalho, pois são nascidos entre 1946 e 1964. Depois da Segunda Guerra Mundial, muitas pessoas passaram a procurar conforto e novas oportunidades, impactando nas atitudes e comportamentos grupetrário Boomers, estes, estão em busca de formas de se manter ativos e saudáveis, demonstrando um desejo de preservar a juventude.

A geração X é composta pelos filhos dos Baby Boomers, conforme destacam Júnior et al. (2016). Durante esse período, além da influência da televisão, os pais transmitiam a mensagem de que o sucesso na vida, exige esforço e dedicação. Isso levou muitos jovens dessa geração a buscarem desde cedo a independência financeira e pessoal. Jacques et al. (2015) complementa esta ideia ao afirmar que, para a geração X, os objetivos pessoais têm prioridade sobre os organizacionais, embora consigam equilibrar ambos. Os autores indicam que os indivíduos dessa geração nasceram entre 1965 e 1978, destacando sua adaptabilidade a mudanças e a facilidade em desempenhar diversas funções, tanto em grupo quanto individualmente. Lowe (2011), menciona que a infância da geração X foi marcada por crises e revoluções. Além disso, conforme Santos (2012), por ser um período de inflação elevada e, conseqüentemente, possuir uma alta taxa de juros, desvalorizando a moeda, a década de 80 tende a ser vista como um período de não desenvolvimento. Nesse sentido, pode-se identificar fatores que explicam a constante procura desta geração por salários elevados e melhor qualidade de vida (Novaes, 2018).

Em comparação a geração Y, segundo Comazzetto et al. (2016), contam que essas pessoas nasceram no início das transformações tecnológicas e, conseqüentemente, da globalização. Os autores também destacam que, encontraram o Brasil enfrentando uma significativa instabilidade econômica e, em seguida, passando pelo processo de restauração da democracia. De acordo com estes autores, os indivíduos dessa geração são versáteis, estão sempre em movimento e gerenciam o tempo de forma eficiente.

De acordo com o estudo de Melo, Santos e Souza (2013), a geração Y, também conhecida como geração do milênio, compreende indivíduos nascidos a partir de 1978. Essa geração cresceu imersa nas tecnologias de informação, apresentando características mais individualistas e uma forte defesa de suas opiniões, priorizando aspectos pessoais em detrimento das questões profissionais.

Segundo esses autores, as pessoas da geração Y são multifacetadas, vivenciam a ação de forma intensa e conseguem administrar seu tempo de maneira eficiente (Novaes, 2018).

Jordão (2016) complementa que a terminologia "geração do milênio" se origina da Sociologia e que existe um debate entre os autores sobre o período de nascimento: alguns consideram que essa geração abrange aqueles nascidos entre meados da década de 1970 e meados da década de 1990, enquanto outros limitam essa definição aos que nasceram após 1980.

Maurer (2013), citado por Novaes (2018), apresenta diferentes denominações para a geração Z, como geração digital, geração net, geração on-line, geração conectada e geração pontocom. Os termos *Millennials*, *new millennials*, *generation e cogeneration* também são utilizados internacionalmente pelo autor.

Segundo a pesquisa de Toledo, Albuquerque e Magalhães (2012), não há uma data exata que defina o início da geração Z. Ela pode ser considerada uma extensão da geração Y, uma vez que muitos autores situam o nascimento dos integrantes da geração Z entre 1990 e 2010. O "Z" refere-se à ideia de "zapear", que é mudar de canais na TV rapidamente com um controle remoto. A palavra "zap", em inglês, significa "fazer algo de maneira muito rápida" (Novaes, 2018).

Por outro lado, Andrade et al. (2012) em Comazzetto et al. (2016) afirmam que os membros dessa geração são aqueles nascidos a partir dos anos 1990, e que seu cotidiano sempre esteve conectado à internet, através de e-mails, celulares e as novas mídias que emergem na era da informação. Jordão (2016) acrescenta que esses indivíduos nasceram a partir de 1995 e possuem uma capacidade de aprendizado rápida, embora enfrentam desafios em manter a concentração. Tem como características serem críticos, dinâmicos, exigentes, sabem o que desejam, são autodidatas e preferem ambientes de trabalho menos hierárquicos e com horários mais flexíveis.

Maurer (2013), destaca que existem poucos estudos sobre essa geração, pois eles estão terminando a escola e começando a entrar na universidade ou no mercado de trabalho. Para os Zs, viver sem internet, celulares e computadores é algo quase impossível (Novaes, 2018). Nesse contexto, Jordão (2016) observa que a geração Z tem amplo acesso à informação e que essa proatividade nos meios digitais leva muitos a desejarem abrir suas próprias startups. Ele ressalta que os integrantes da geração Z não nasceram para serem apenas empregados, mas sim

para empreender e oferecer empregos. Assim, conforme afirmam Toledo, Albuquerque e Magalhães (2012), esses indivíduos convivem intensamente com tecnologia e ciência; como nativos digitais, eles tendem a ser profissionais mais exigentes, versáteis e flexíveis (Novaes, 2018).

Estudos da Geração Z salientam a facilidade em interagir com a tecnologia, especialmente com as inovações recentes (Cossmann, 2017). Nascidos em um ambiente tecnológico, o aprendizado dessa geração é fundamentalmente mediado por tecnologia, definindo os integrantes dessa geração como aqueles nascidos a partir de 1993 (Fagundes, 2011). Estudos que comprovem características da geração após esse ano são escassos; no entanto, aceita-se um intervalo de nascimento até 2010, sendo esse o período mínimo para que possam ingressar no mercado de trabalho a partir de 2018. Uma das dificuldades enfrentadas por essa geração é a separação entre a vida real e a digital, refletindo a inquietude e o imediatismo herdados da geração anterior. Quando confrontados com tarefas que exigem habilidades além do uso da tecnologia, como a burocracia, tendem a apresentar baixo desempenho e apatia em relação aos procedimentos (Novaes et al., 2016).

2.3 O sentido do trabalho

O sentido do trabalho pode ser entendido como um resultado, um produto da atividade humana. Refletir sobre esse sentido envolve considerar como o indivíduo o percebe. Isso implica questionar os valores subjacentes, a orientação do sujeito em relação ao trabalho e o grau de coerência que esse trabalho possui para ele (Comazzetto et al., 2016). A categoria "O sentido do trabalho" foi nomeada dessa forma por reunir elementos que são considerados aspectos formadores do sentido do trabalho para cada indivíduo.

Na atualidade, o sentido do trabalho tem levado a uma mudança no comportamento e nas características das novas gerações dentro do ambiente profissional. Elementos como crenças, valores, propósito e qualidade de vida passaram a desempenhar papéis fundamentais, interligando-se de forma a ajudar esses indivíduos a buscar o que é realmente significativo em suas carreiras. Para se manter no trabalho é essencial contar com um ambiente inovador, sensível e com inclusão, que favoreça o desenvolvimento das pessoas, criando relações interpessoais e novas práticas na organização (Comazzetto et al., 2016).

Com a diversidade no meio do trabalho se tornou um grande desafio para os gestores contemporâneos gerenciarem as diferentes características e práticas de diferentes gerações em relação a todo o grupo. Conforme Comazzetto et al. (2016), desde a década de 1980, a maior dificuldade desde então é conciliar os interesses individuais com os objetivos organizacionais na gestão das pessoas. Os autores apontam também que, nesse contexto, é essencial compreender melhor as dinâmicas entre as diferentes gerações, considerando suas percepções sobre valores, e comportamento.

Estudos sobre o alinhamento entre a pessoa e o trabalho, ou seja, as diferenças entre as expectativas que as pessoas têm em relação ao trabalho e o que realmente acreditam obter e desejar, revelam que essa falta de alinhamento está ligada a atitudes negativas em relação ao emprego Pauli et (2020).

3 Percurso metodológico

Esta pesquisa realizou uma revisão narrativa de literatura para fins de identificar possíveis contribuições da psicologia organizacional sobre a geração z no mercado de trabalho.

3.1 Estratégias de busca

Na presente pesquisa o primeiro passo foi o da escolha das bases de dados nacionais que oferecessem resultados consistentes e atualizados no campo da Psicologia. Para Rother (2007) a revisão narrativa é composta por artigos que têm como objetivo descrever e discutir o desenvolvimento ou o “estado da arte” de um determinado tema, considerando tanto aspectos teóricos quanto contextuais. As revisões narrativas consistem em análises da literatura presentes em livros, artigos e revistas, tanto impressas quanto eletrônicas, nas quais o autor oferece sua interpretação e crítica pessoal. A revisão narrativa não especifica as fontes de informação utilizadas na metodologia para a busca de referências, nem os critérios adotados na avaliação e seleção dos trabalhos.

Essa categoria de artigos é fundamental para a educação continuada, pois permite ao leitor adquirir e atualizar conhecimentos sobre temas específicos de forma rápida. No entanto, não utiliza metodologias para a produção de dados, nem oferece respostas quantitativas para questões pontuais. Esses artigos são classificados como revisões narrativas e têm uma abordagem somente qualitativa

(Rother, 2007). Um artigo de revisão narrativa é constituído de: Introdução, desenvolvimento, comentários e referências.

Um dos principais benefícios da revisão narrativa é trazer uma visão geral sobre o assunto e beneficia o leitor com os resumos das informações, trazendo perspectiva nas principais informações que facilitam a leitura e o entendimento.

Para tanto, foram consultados outros artigos teóricos e conferidas informações disponíveis na internet sobre o método e os indexadores de diferentes fontes de pesquisa científica. As seguintes bases de dados foram utilizadas: SPELL, pois foi um desafio encontrar o tema em outras fontes de pesquisa que se relacionassem com o assunto.

Foram encontrados 36 artigos no total, dos quais 33 artigos nacionais e 3 internacionais. Após a leitura foram excluídos 23 artigos publicados, os quais não se enquadraram nos critérios de inclusão acima estabelecidos. Ao final do processo, restaram 13 artigos para a análise.

Para a seleção dos artigos incluídos no estudo, inicialmente foram lidos os títulos, resumos, introdução, metodologia e conclusão a fim de verificar se atendiam aos critérios de inclusão. A escolha dessas bases se deu pelo fato de serem as mais abrangentes disponíveis até o momento, além de oferecerem fontes confiáveis de dados científicos.

Os critérios de exclusão foram estar escrito em língua estrangeira e abordar outros assuntos relacionados à geração Z que não tiveram por foco o mercado de trabalho.

O objetivo central da investigação foi entender como a psicologia organizacional contribui para a compreensão das características da Geração Z proporcionando qualidade de vida no mercado de trabalho.

4 Análise dos dados

Como descrito na seção de metodologia, foram incluídos nesta revisão narrativa 13 artigos. As características dos artigos incluídos são apresentadas a seguir (Quadro 1).

Quadro 1 - Origem das publicações consultadas

Autores / ano / Periódico	Título do artigo	Metodologia	Resultados
---------------------------	------------------	-------------	------------

Letícia Hermsdorff da Matta, Antonio Moreira de Carvalho Neto Daniela Martins Diniz, 2024, Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE	Razões da rotatividade voluntária: um estudo com jovens da geração z	De caráter qualitativo, o estudo envolveu a realização de doze entrevistas	Revelam que os principais fatores de desligamento, na perspectiva dos jovens, foram: i) o desalinhamento entre valores pessoais e organizacionais; ii) poucas oportunidades de crescimento na empresa; e iii) líderes autocráticos que não dialogam e desenvolvem o seu time.
Harrison Bachion Ceribeli, Renata Figueiredo Lourenço, Carolina Machado Saraiva, 2023, Revista Gestão & Conexões	As dificuldades enfrentadas no mercado de trabalho e o bem-estar da geração Z	Como método, foram realizadas 12 entrevistas em profundidade e os dados coletados foram analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo. Examinar os resultados de experiência.	Constatou-se que, diante das dificuldades enfrentadas no processo de busca por emprego, a ampla maioria dos entrevistados dedica-se à continuidade dos estudos para compensar a falta de experiência.
Harrison Bachion Ceribeli, Milena Nonato Rocha, Gustavo Nunes Maciel Raoni de Oliveira Inácio, 2023, Revista Gestão & Planejamento	Valores da geração Z no trabalho.	A amostra foi constituída por 369 indivíduos pertencentes à geração Z.	Os resultados apontaram para três valores principais: realizações no trabalho, impacto do trabalho na sociedade e prestígio profissional.
Kaleandra Leite, Ivanete Schneider Hahn, Flavia Luciane Scherer, Nathália Rigui Trindade, 2021, Revista administração e dialogo	Opt-Out: por que profissionais da Geração Z optam por deixar as empresas?	qualitativa, entrevistas em profundidade com seis pessoas da Geração Z	A falta de autonomia, falta de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, falta de reconhecimento, não pertencimento ao local de trabalho, não conseguir ser livre esteticamente e a falta de possibilidade de poder criar e inovar foram os motivadores do movimento opt-out.
Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo Murilo Gabriel da Costa Silva, Gabrielle Ponciano Lira Tatiana Aguiar Porfírio de Lima, 2022, revista	Perspectivas de carreira da geração Z: um estudo na Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal da Paraíba	abordagem qualitativa: questionário de âncoras de carreira e entrevistas com roteiro semiestruturado.	As âncoras mais presentes são (i) dedicação a uma causa, (ii) desafio puro e (iii) autonomia/independência, reforçando o perfil da geração Z, caracterizado pela inquietação, flexibilidade, inovação e busca por desafios.

de ciência e administração,			
Marcos Ferreira Thais Giuliani, 2022, Revista Organizações em Contexto	Os estilos de resolução de conflitos da Geração Z	pesquisa descritiva de natureza quantitativa. aplicação do questionário. “Estratégias para resolução de conflitos”, para uma amostra de 141 jovens pertencentes à Geração Z	Constatamos que a maior correlação apresentada foi entre os estilos de compromisso e colaboração. Para os jovens da Geração Z o compromisso só pode ser alcançado por meio da colaboração, configurando-se em estilos complementares.
Mariéli Fernanda Beck, Leonardo de Carvalho, Ana Carolina Mecabô Müller, Silvana Anita Walter, 2022, Revis tam de Administração da Unimep	A concepção de carreira para as diferentes gerações: um estudo de caso em uma empresa do setor lácteo do Oeste do Paraná	Para coleta de dados, realizaram-se 14 entrevistas com roteiro semiestruturado.	As principais carreiras identificadas foram a Carreira sem Fronteiras, para as gerações X, Y e Z e a Carreira Burocrática, para a geração Baby boomers.
Rayane Camila da Silva Sousa Romualdo Douglas Colauto, 2021, Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão	Valores do Trabalho para Estudantes de Stricto Sensu em Contabilidade das Gerações Y e Z	Participaram da pesquisa 337 pós-graduandos do stricto sensu da área de Contabilidade, sendo 246 da geração Y e 91 da Z.	Os valores do trabalho considerados mais importantes foram aqueles sobre estabilidade no trabalho e independência financeira que compuseram o fator “Segurança”; os valores menos importantes foram aqueles relacionados ao status, soberania e prestígio que compuseram o fator “Poder”
Ariana de Oliveira Melo, Maruza Vieira Barboza Tavares, Bruna de Sousa Felix, Ana Cristina Batista dos Santos, 2019, Revista Alcance	Identidade da Geração Z na Gestão de 'Startups'	Em pesquisa qualitativa, utilizou-se a entrevista semiestruturada na coleta de dados, havendo, ainda, aplicação de exercício estímulo.	As características atribuídas à geração Z que mais influenciam na gestão são a autoconfiança, o otimismo, o imediatismo, a capacidade de serem multitarefas e a preocupação em buscar a satisfação no trabalho, fazendo o que se gosta e encarando os desafios como etapa inerente ao sucesso.
Silvia Spagnol Simi dos Santos, Ana Maria Olivo, David Rodrigo Petry, Ieda Margarete Oro, 2019, Revista de	Satisfação e Motivação no Trabalho: Insights sobre Percepção da Justiça Distributiva e Remuneração Estratégica por	abordagem quantitativa por intermédio de survey online enviado para 13.000 indivíduos pertencentes a essa geração,	Foi possível verificar que a percepção de Justiça Distributiva e da Remuneração Estratégica influenciam na Motivação e na Satisfação de indivíduos da Geração Z no

Ciências da Administração	Indivíduos da Geração Z		mercado de trabalho. Os achados revelam que não é o tipo de remuneração que é o mais importante, mas sim a percepção de ganhos
Gustavo Tomaz de Almeida Cristiana Trindade Ituassu Luiz Rodrigo Cunha Moura, 2016, Revista Ciências Administrativas	O sentido do consumo para membros das gerações X, Y e Z	entrevistas individuais realizadas com três sujeitos de cada geração, além de técnicas projetivas de associação	Destaca o papel do status, a satisfação pessoal e os aspectos financeiros, legitimando a competição e cristalizando, ainda, os termos disputa e ambição, que o consumo se mostra um instrumento eficaz.
Natália Marinho do Nascimento Juliana Cardoso dos Santos Marta Lígia Pomim Valentim María Manuela Moro Cabero, 2016, Perspectivas em Gestão & Conhecimento	O Estudo das Gerações e a Inteligência Competitiva em Ambientes Organizacionais	revisão teórica	Como resultado destaca-se a importância de se compreender os sujeitos organizacionais como elementos chave para gerar diferenciais competitivos.
Thiago de Carvalho Jacques Gilberto Braga Pereira Adriana Lopes Fernandes Daysa Andrade Oliveira, 2015, Revista Pensamento Contemporâneo em Administração	Geração Z: peculiaridades Geracionais na Cidade de Itabira-Mg	Em uma abordagem quantitativa, jovens, entre 15 e 19 anos, da cidade de Itabira/MG. 389 jovens como uma amostra estatisticamente confiável.	Os resultados apontaram que os jovens Z se preocupam com a saúde, consideram a educação essencial para o futuro, entendem a religião como um ponto de apoio e, apesar de julgarem a política importante, não se envolvem.
Simone Beatriz Ceretta Lurdes Marlene Froemming, 2011, RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar	Geração Z: compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente	exploratória e descritiva numa abordagem quali-quantitativa e aplicação de 95 questionários	Os resultados indicam que a geração Z mostra-se exigente, individualista, consumista, menos fiel às marcas e absolutamente digital. Possui interesse em produtos ligados à moda e à vaidade, em uma busca pela autoafirmação e status social

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

5 Resultados e discussões

Por meio da análise do conteúdo dos 14 artigos descritos na metodologia, foi possível abordar e explorar aspectos fundamentais acerca do desenvolvimento de valores profissionais e pessoais no contexto de trabalho, corroborando com o objetivo deste estudo. Os conteúdos analisados discutem sobre os princípios éticos, o processo de busca por satisfação pessoal, sentimentos de autonomia, pertencimento, estabilidade, reconhecimento profissional, bem como a diversidade no ambiente de trabalho. Destaca-se a busca pelo reconhecimento profissional como um dos valores predominantes, tornando-se uma característica marcante da geração Z, sendo assim, fundamental para entender como esse grupo se relaciona com o trabalho.

Além disso, contribui para a criação de um ambiente organizacional mais inclusivo, motivador alinhado com os valores e expectativas tanto da nova geração quanto das futuras gerações. De acordo com Matta, Carvalho Neto e Diniz (2024) com a geração Z no mundo do trabalho, as empresas se atentou a não somente visar o trabalho e a quantidade, mas sim o por trás do trabalho, o trabalhador onde, os jovens buscam muito mais que a remuneração mas também a busca pelo o propósito, a valorização, a flexibilidade em horários, a comunicação aberta, o feedback contínuo e uma hierarquia menos rígida. As empresas precisam se adaptar de acordo com a geração atual, ajudando na adaptação do bem estar do indivíduo, o encorajamento da parte da empresa com o funcionário no desenvolvimento profissional vai fazer com que o jovem fique na organização. Alinhar as expectativas e os objetivos é importante, para contribuírem diretamente na motivação e no estímulo desse público.

Os autores Sousa e Colauto (2021) destacam que a Geração Z apresenta lealdade à carreira voltada para a independência financeira e não uma lealdade às organizações. Além disso, essa geração consegue trabalhar em várias tarefas simultaneamente e procura equilibrar a vida pessoal e profissional.

É importante que o setor de psicologia organizacional das organizações tenha um olhar que busca entender os motivos que fazem os jovens não permanecerem por muito tempo dentro das empresas, distorcendo o foco do trabalho para o trabalhador, buscando desenvolver ambientes humanizados e saudáveis, bem como a discussão dos autores Jacques et al. (2015).

Ainda na análise dos resultados de Matta, Carvalho Neto e Diniz (2024), destaca que os fatores que levam ao desligamento dos jovens da geração Z, estão

fortemente relacionados às suas expectativas em relação ao ambiente de trabalho. O desalinhamento entre os valores pessoais e os da empresa evidenciam a importância da identificação cultural para promover o engajamento e a retenção desses profissionais, garantindo que todos permaneçam alinhados em direção a um único objetivo final.

Além disso, os autores Ceribeli, Lourenço Saraiva (2023) comentam a falta de perspectivas de crescimento na carreira e a presença de líderes autocráticos, que não promovem diálogo ou desenvolvimento, reforçam a insatisfação e o afastamento desses jovens do mercado de trabalho com uma gestão ruim de líderes. Em contrapartida, as dificuldades enfrentadas na busca por emprego têm levado a maioria dos jovens começar a investir na continuidade de sua formação acadêmica.

Os desafios enfrentados pela geração Z têm se intensificado, destacando-se como uma das principais características a crescente inserção no mercado de trabalho informal, impulsionada pelas elevadas taxas de desemprego. Ceribeli et al. (2023) ressaltam ainda que essa geração não se limita a critérios tradicionais, como salário, mas prioriza conexões autênticas, o alinhamento de valores e a possibilidade de contribuir significativamente para a sociedade. Esse perfil enfatiza a importância de estratégias organizacionais adaptadas para atrair e reter talentos, criando um ambiente que ofereça sentido, desafios e oportunidades de crescimento.

A análise do trecho citado aponta a importância da adaptação nas práticas de gestão no ambiente de trabalho, contribui a capacitação dos gestores para compreender e minimizar os conflitos intergeracionais, foco da psicologia organizacional. Essa abordagem permitiria não apenas uma melhor integração entre profissionais de diferentes gerações, mas também a criação de estratégias mais eficazes para atender às necessidades específicas da geração Z, promovendo um ambiente mais colaborativo, produtivo e alinhado às expectativas de todos os envolvidos.

Segundo Ceribeli et al. (2023), Leite et al. (2021), Bispo et al. (2022), e Ferreira e Giuliani (2022), a geração Z valoriza principalmente a realização profissional, com isto, o impacto social e o prestígio, mostrando que busca um propósito e reconhecimento nas suas atividades. Apesar de os autores perceberem distinções relevantes entre cada uma das gerações (geração X, Y, Z e Baby Boomers), eles compreendem que as gerações contemporâneas estão em constante busca por estabilidade, tornando menos relevantes os valores como

status e poder, relacionados ao prestígio social, para esse grupo. Essa discussão indica uma transformação no que se refere às gerações anteriores, visto que, para elas, o sucesso financeiro e o status social eram prioridade, diferente das gerações mais jovens que se dedicam mais na busca por um propósito e na conquista do equilíbrio.

Por conseguinte, Almeida, Ituassu e Moura (2016) destacam que a percepção de justiça nos ganhos tem um impacto considerável no engajamento dos profissionais da geração Z. Para esse grupo, elementos como status, satisfação pessoal e benefícios financeiros não são apenas recompensas, mas também componentes essenciais que reforçam sua identidade e posição social. Assim, as empresas que desejam atrair e reter talentos dessa geração precisam ajustar suas práticas de remuneração e reconhecimento, equilibrando recompensas financeiras com benefícios simbólicos que atendam às suas expectativas.

Outro ponto relevante é a forte ênfase dos jovens da geração Z em valores ligados à estabilidade no trabalho, diversidade e relações sociais autênticas, que influenciam diretamente suas expectativas para o futuro. Por fim, as características dessa geração, como autoconfiança, otimismo, multitarefa, e a busca por satisfação no trabalho, indicam uma nova abordagem em relação ao sucesso profissional, onde o prazer no que se faz e os desafios são vistos como parte fundamental da trajetória. A impulsividade e a coragem também emergem como traços distintivos dessa geração, com uma atitude otimista diante do futuro.

De acordo com Beck et al. (2022), existem duas tipologias principais que ajudam a compreender as transformações sociais, culturais e econômicas que moldam os comportamentos e os propósitos dos jovens, levando em conta as características específicas de cada geração. Primeiramente, a Carreira sem Fronteiras, predominante as gerações X, Y e Z, que têm mostrado maior propensão a carreiras flexíveis, globais, alinhadas ao conceito. A Carreira Burocrática tem maior associação com os Baby Boomers, onde suas principais características eram preservar, estabilidade e segurança, hierarquias definidas e planejamento a longo prazo. Essa diferenciação reflete não apenas mudanças no mercado de trabalho, mas também nas prioridades e nos valores que guiam a trajetória profissional de cada geração.

Melo et al. (2019) corroboram a citação acima, reforçando sua relevância ao aprofundar a compreensão sobre os valores, percepções e comportamentos da

geração Z no contexto do mercado de trabalho. Os autores destacam como as características individuais e coletivas dessa geração, como autoconfiança e otimismo, imediatismo, capacidade multitarefa, satisfação no trabalho e busca por propósito, influenciam significativamente a gestão organizacional e o ambiente profissional, trazendo desafios e oportunidades para as empresas.

Com a chegada de novos interesses e olhares a revolução da geração Z os autores Santos et al. (2019), ressaltam que Justiça Distributiva e da Remuneração Estratégica ganharam força ao desempenhar um papel central na motivação e satisfação dos indivíduos da geração atual, revelando nuances significativas sobre como esses fatores são avaliados.

No mundo do trabalho, cada vez mais aumenta a competitividade entre a equipe, devido a necessidade de conquistar o melhor lugar no mercado. O problema é a má administração da competitividade que as vezes as empresas acabam não sabendo administrar. De acordo com Nascimento et al. (2016) o problema não é a nova geração no meio atual do trabalho e sim a condução das empresas, diante das mudanças de estilo, como valores e crenças, muitas vezes não compreendem as transformações, limitando-se a se adaptar a elas. Salientam também a importância de olharem para os funcionários e investirem em seu processo de desenvolvimento para qualificá-los para poderem alcançar suas metas e objetivos, um pouco diferente das gerações anteriores. As organizações que investirem nessas mudanças serão as mais desejadas pelos jovens e as mais bem aceitas no mercado de trabalho, especialmente por esse público. Salienta-se que essas estratégias são foco da psicologia organizacional.

Os autores Ceretta e Froemming (2011) discutem que a geração Z é marcada por características como exigência, individualismo, consumismo, lealdade reduzida às marcas e uma imersão total no universo digital. Esses fatores refletem uma mudança significativa nas atitudes e comportamentos em relação ao consumo e à forma como se posicionam no mercado. Essa geração, profundamente conectada ao ambiente digital, é altamente influenciada pelas redes sociais e plataformas digitais, onde a construção e exibição de uma imagem pessoal são centrais para a interação social. A busca por autoafirmação e status social impulsiona um consumo voltado para produtos ligados à moda e à vaidade, como formas de expressar identidade e destacar-se dentro de um contexto social altamente competitivo.

Além disso, o individualismo dessa geração pode ser visto tanto como uma força, ao promover a busca por diferenciação e inovação, quanto como um desafio para as organizações, que devem encontrar maneiras de construir experiências e estratégias que respeitem a autonomia, ao mesmo tempo em que promovem a colaboração e o trabalho em equipe. Entender essas características é essencial para empresas que desejam atrair e reter talentos da geração Z.

Na atualidade existe ainda o desconhecimento do que um psicólogo organizacional faz nas empresas. A função principal do psicólogo na organização é agir como alguém que está mediando as relações entre funcionários e empregadores e entre funcionários no geral. Com a chegada da geração Z ao mercado de trabalho e suas características distintas, a psicóloga adota um olhar mais clínico e potencializado, identificando tanto as necessidades quanto às potencialidades dos jovens dessa geração. No geral, todos os autores do estudo trouxeram a questão da valorização que a geração vem buscando, buscando não apenas um local para trabalhar, mas um ambiente onde possa estabelecer uma conexão, alinhada aos seus valores e definições de saúde no ambiente de trabalho. O bem-estar e o cuidado com a saúde mental também se destacam como valores primordiais para os jovens, e é a partir desses pontos que as empresas precisam ressignificar procedimentos, trazendo então flexibilidade, transparência, valorização, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, transformando o ambiente de trabalho em um espaço mais saudável, motivador e produtivo.

6 Considerações Finais

Os resultados da análise dos 14 artigos e estudos correlacionados indicam a importância de compreender as singularidades da geração Z, bem como a sua relação com o ambiente profissional, evidenciando a influência dessas particularidades na dinâmica do mercado de trabalho. Assim, através desta pesquisa, percebeu-se que a geração Z possui o objetivo central de pertencer a um contexto de trabalho no qual sejam oferecidas oportunidades de crescimento profissional e realização pessoal, corroborando com os seus valores pessoais, porém não foi possível identificar contribuições da psicologia organizacional sobre a geração Z.

Ficou evidenciado que a valorização do ambiente profissional perpassa para além de uma boa remuneração e estabilidade financeira, se diferenciando das

gerações anteriores como um grupo que possui como motivação a inclusão e a valorização nesse contexto. Desse modo, é fundamental que as organizações invistam em implementar ações de psicologia organizacional, por exemplo, por meio de capacitações que reforcem seus princípios éticos, abordando temas como pertencimento, autonomia, estabilidade e diversidade. Tais iniciativas promovem motivação e retêm os colaboradores, reduzindo a rotatividade e a saída de profissionais qualificados.

As reflexões apresentadas ao longo deste trabalho reforçam que as expectativas da geração Z estão voltadas para aspectos como transparência, flexibilidade, comunicação aberta e feedback contínuo. Esses elementos, combinados à necessidade de um ambiente de trabalho humanizado e saudável, revelam-se fundamentais para o engajamento e a criação de um espaço organizacional colaborativo, alinhado aos valores e aspirações dessa geração.

Durante a elaboração deste trabalho, enfrentou-se dificuldade na busca por materiais acadêmicos e bibliográficos que abordassem o tema de forma aprofundada e atualizada. Essa limitação exigiu maior cuidado na seleção de fontes para assegurar a qualidade da pesquisa, resultando em um estudo que contribui para o entendimento do tema e abre espaço para futuras investigações.

Por fim, os estudos aqui discutidos reforçam que a geração Z, com sua forte conexão digital e busca por autenticidade, é uma força transformadora no mercado de trabalho. As empresas que souberem compreender e atender suas aspirações, especialmente com o aporte da psicologia organizacional, estarão melhor posicionadas para alcançar não apenas competitividade, mas também um impacto positivo na sociedade. Este trabalho contribui para aprofundar a compreensão sobre essa geração, abrindo caminho para pesquisas futuras que explorem ainda mais suas dinâmicas e influências no contexto organizacional, bem como estudos que aprofundem o papel da psicologia organizacional nesse contexto.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, G. T. de; ITUASSU, C. T.; MOURA, L. R. C.. O sentido do consumo para membros das gerações X, Y e Z. **Revista Ciências Administrativas**, [s. l.], v. 22, n. 2, p. 605-636, 2016. Disponível em: <<https://ojs.unifor.br/rca/article/view/4312>>. Acesso em: 25 out. 2024.

BECK, M. F.; CARVALHO, L.; MÜLLER, A. C. M.; WALTER, S. A. A concepção de carreira para as diferentes gerações: um estudo de caso em uma empresa do setor lácteo do Oeste do Paraná. **Revista de Administração da Unimep**, v. 19, n. 7, p. 271-295, 2022. Disponível em: <https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A8%3A13652520/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A157883889&crl=c&link_origin=www.google.com>. Acesso em: 16 out. 2024.

BOTELHO, M. P.; DE SOUZA, E. F.; FERREIRA, L. F.; DE SIQUEIRA, R. N. Geração X, Y e Baby Boomers: Um desafio atual para uma organização do segmento tecnológico. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 104-117, 2018. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/6003>. Acesso em: 28 set. 2024.

BISPO, A. C. K. A.; SILVA, M. G. C.; LIRA, G. P.; LIMA, T. A. P.. Perspectivas de carreira da geração Z: um estudo na Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal da Paraíba. **Revista de Ciências da Administração**, [s. l.], v. 24, n. 63, p. 72-87, 2022. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/82847>>. Acesso em: 20 out. 2024.

CERETTA, S. B.; FROEMMING, L. M.. Geração Z: compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 3, n. 2, art. 2, p. 15-24, 2011. Disponível em: <<https://s3.amazonaws.com/arena-attachments/2167959/e143348f6145849804fb43a46376f361.pdf?1526179836>>. Acesso em: 01 nov. 2024.

CERIBELI, H. B.; LOURENÇO, R. F.; SARAIVA, C. M.. As Dificuldades Enfrentadas no Mercado de Trabalho e o Bem-Estar da Geração Z. **Revista Gestão & Conexão**, Vitória, v. 12, n. 2, 2023. Disponível em: <<file:///Users/fernandairber/Downloads/Dialnet-AsDificuldadesEnfrentadasNoMercadoDeTrabalhoEOBeme-9053282.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2024.

CERIBELI, H. B.; ROCHA, M. N.; MACIEL, G. N.; INÁCIO, R. O.. Valores da geração Z no trabalho. **Revista Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 24, n. 1, p. 609-626, 2023. Disponível em: <<https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/viewFile/7648/5009>>. Acesso em: 23 set. 2024.

COMAZZETTO, L. R.; VASCONCELLOS, S. J. L.; PERRONE, C. M.; GONÇALVES, J.. A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações. **Psicologia: Ciência & Profissão**, [s. l.], v. 36, n. 1, 145-157, 2016. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pcp/a/sMTpRhKxjvNjr7wQV9wFksH/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 17 set. 2024.

COSSMANN, A. P. **A relação da geração Z com a memória organizacional: estudo na frimesa cooperativa central -unidade frigorífica de medianeira-PR.**

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2017.

DESSEN, M. C.; PAZ, M. das G. T. da; Bem-Estar Pessoal nas Organizações: O Impacto de Configurações de Poder e Características de Personalidade. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 26, n. 3, p. 549-556, 2010. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ptp/a/dYRfjX8jmm4LSBnb6cT64Lc/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 15 set. 2024.

DOSE, J. J.. Work Values: An Integrative Framework and Illustrative Application to Organizational Socialization. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 70, n. 3, p. 219-240, 1997. Disponível em: <<https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00645.x>>. Acesso em: 20 set. 2024.

FAGUNDES, M. M. **Competência informacional e geração Z: um estudo de caso de duas escolas de Porto Alegre**. 2011. 105 f. Trabalho de conclusão de curso biblioteconomia, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/37536>>. Acesso em: 28 out. 2024.

FERREIRA, M.; GIULIANI, T.. Os estilos de resolução de conflitos da Geração Z. **Revista Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 18, n. 35, p. 27-49, 2022. Disponível em: <<https://revistas.metodista.br/index.php/organizacoesemcontexto/article/view/104/107>>. Acesso em: 18 out. 2024.

JACQUES, T. C.; PEREIRA, G. B.; FERNANDES, A. L.; OLIVEIRA, D. A. Geração Z: peculiaridades Geracionais na Cidade de Itabira-Mg. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, [s. l.], v. 9, n. 3, p. 67-85, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11226>>. Acesso em: 27 set. 2024.

JORDAO, M. H.. **A mudança de comportamento das gerações X,Y,Z e alfa e suas implicações**. São Carlos: USP, 2016. Disponível em: <https://kipdf.com/a-mudana-de-comportamento-das-geraoes-xyz-e-alfa-e-suas-implicacoes_5aadc9cd1723ddb988064b53.html>. Acesso em: 27 out. 2024.

JÚNIOR, C. C. M. C.; LIMA, F. A.; CONCEIÇÃO, I. A., SOUZA, W. A.; KONRAD, M. R.. O gerenciamento das relações entre as múltiplas gerações no mercado de trabalho. **Educação, Gestão e Sociedade**, [s. l.], v. 6, n. 21, p. 1-19, 2016. Disponível em: <https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170509162633.pdf>. Acesso em 16 out. 2024.

LEITE, K.; HAHN, I. S.; SCHERER, F. L.; TRINDADE, N. R.. Opt-Out: por que profissionais da geração Z optam por deixar as empresas?. **Revista Administração em Diálogo**, [s. l.], v. 24, n. 2, art. 2, p. 8-23, 2022. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/48308>>. Acesso em: 15 out. 2024.

LEVY, M.; WEITZ, B. A.. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LOWE, N. **História do mundo contemporâneo**. 4. ed. Porto Alegre: Penso, 2011.

MATTA, L. H. da; CARVALHO NETO, A. M. de; DINIZ, D. M.. Razões da rotatividade voluntária: um estudo com jovens da geração Z. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, Ribeirão Preto, v. 15, n. 2, p. 100-115, 2024. Disponível em: <<https://racef.fundace.org.br/index.php/racef/article/view/1117>>. Acesso em: 15 out. 2024.

MELO, A. de O.; TAVARES, M. V. B.; FELIX, B. de S.; SANTOS, A. C. B. dos. Identidade da Geração Z na Gestão de 'Startups'. **Revista Alcance**, [s. l.], v. 26, n. 3, p. 320-333, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.univali.br/index.php/ra/article/view/1225>>. Acesso em: 27 out. 2024.

MUCHINSKY, P. M.. **Psicologia Organizacional**, 7. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2004. 508 p.

NASCIMENTO, N. M. do; SANTOS, J. C. dos; VALENTIM, M. L. P.; MORO-CABERO, M. M.. O Estudo das Gerações e a Inteligência Competitiva em Ambientes Organizacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 16-28, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/27381>>. Acesso em: 28 out. 2024.

NOVAES, S.. Perfil geracional: um estudo sobre as características das gerações dos veteranos, baby boomers, X, Y, Z e alfa. In: **Anais do VII SINGEP**, São Paulo, 2018. ISSN: 2317-8302. Disponível em: <<https://www.singep.org.br/7singep/resultado/428.pdf>>. Acesso em 25 out. 2024.

NOVAES, T. et al. **Geração Z: uma análise sobre o relacionamento com o trabalho**. In: XVI Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão (Programa de Pós-Graduação em Administração – UCS), dez. 2016. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5646209/mod_resource/content/1/Grupo%2003.pdf>. Acesso em: 28 out. 2024.

PAULI, J.; GUADAGNIN, A.; RUFFATTO, J.. Valores relativos ao trabalho e perspectiva de futuro para a geração Z, **Revista de Ciências da Administração**, [s. l.], v. 22, n. 57, p. 8-21, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/77243/45938>>. Acesso em: 02 nov. 2024.

ROBBINS, S. P.. **Comportamento organizacional**, tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: PEARSON EDUCATION DO BRASIL, 2005.

ROTHER, E. T . Revisão sistemática X Pesquisa narrativa. São Paulo, **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 20, n. 2, 2007. Disponível em:

<<https://acta-ape.org/en/article/systematic-literature-review-x-narrative-review/>>.
Acesso em: 02 out. 2024.

SANTOS, S. S. S. dos; OLIVO, A. M.; PETRY, D. R.; ORO, I. M.. Satisfação e Motivação no Trabalho: Insights sobre Percepção da Justiça Distributiva e Remuneração Estratégica por Indivíduos da Geração Z. **Revista de Ciências da Administração**, [s. l.], v. 21, n. 54, p. 77-94, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2019.e34784>>.
Acesso em: 29 out. 2024.

SOUSA, R. C. S.; COLAUTO, R. D.. Valores do Trabalho para Estudantes de Stricto Sensu em Contabilidade das Gerações Y e Z. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 19, n. 1, p. 290-304, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/63979>>. Acesso em: 29 out. 2024.

TONETTO, A. M.; AMAZARRAY, M. R.; KOLLER, S. H.; GOMES, W. B.. Psicologia organizacional e do trabalho no Brasil: desenvolvimento científico contemporâneo. **Psicologia & Sociedade**, [s. l.], v. 20, n. 2, p. 165–173, 2008. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/psoc/a/NCYvXk6K93pZ6ZmV9NJStcC/?format=pdf&lang=p>>.
Acesso em: 20 set. 2024.

VELOSO, E. F. R.; SILVA, R. C. da; DUTRA, J. S.. Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 13, n. 2, 2012. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902012000200007>. Acesso em: 20 set. 2024.

VIANA, Y. et al. **Gamification, Inc: como reinventar empresas a partir de jogos**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2013.