

# **Comportamento Humano E Clima Organizacional: A Influência Da Geração Z Na Equipe De Relacionamento E Qualidade Do Shopping Z Mall Em Manaus**

Tharzio Wanderson De Souza Da Silva, Disc.  
*Universidade Federal Do Amazonas (UFAM), Brasil*

Alexandre Pirangy De Souza, Dr.  
*Universidade Federal Do Amazonas (UFAM), Brasil*

Karina Medeiros Pirangy De Souza, Dr<sup>a</sup>.  
*Universidade Federal Do Amazonas (UFAM), Brasil*

Marcelo Pires Fonseca, Dout.  
*Universidade De Ciências Empresarias E Sociais (UCES), Argentina*

Sergio Augusto Torres Mende, Dr.  
*Universidade Federal Do Amazonas (UFAM), Brasil*

Hilmar Tadeu Chaves, Dr.  
*Universidade Federal Do Amazonas (UFAM), Brasil*

Isabelle Vitoria De Castro Gonçalves, Disc.  
*Universidade Federal Do Amazonas (UFAM), Brasil*

---

## **Resumo:**

*Este estudo tem como objetivo analisar a influência comportamental da Geração Z no clima organizacional do Shopping Z Mall, localizado em Manaus. O artigo buscou examinar a influência comportamental da geração Z no clima organizacional da equipe de Relacionamento e Qualidade do shopping Z Mall em Manaus. Na fundamentação teórica foi abordado, principalmente, o comportamento humano e as novas gerações no mercado de trabalho, com ênfase na geração Z, que é o foco da investigação. O modelo metodológico contou com pesquisa bibliográfica e descritiva, buscando observar e registrar aspectos do clima organizacional para avaliar os fatores internos e externos que influenciam o comportamento dos funcionários. Com base nos resultados obtidos, o estudo oferece recomendações práticas para gestores, visando a criação de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Esta pesquisa tem a intenção de contribuir para o entendimento dos fatores que afetam o clima organizacional e fornecer conhecimentos valiosos para a melhoria contínua do ambiente de trabalho e da satisfação dos colaboradores.*

**Palavras - chave:** *Clima Organizacional, Comportamento Humano, Geração Z, Gestão de Pessoas, Shopping.*

Date of Submission: 25-02-2025

Date of Acceptance: 05-03-2025

---

## **I. Introdução**

No contexto dinâmico das organizações modernas, o comportamento humano desempenha um papel crucial não apenas na definição da cultura organizacional, mas também na determinação do sucesso e da sustentabilidade empresarial. Conforme observado por Robbins e Judge (2018), o comportamento individual dentro das organizações não apenas reflete valores pessoais, mas influencia diretamente o clima organizacional e, por consequência, a produtividade e a eficácia organizacional. O mercado de trabalho atual é marcado pela convivência de quatro gerações com características distintas. A Geração Baby Boomers valoriza estabilidade e experiência, mas enfrenta dificuldades com inovações tecnológicas (Fonteles, 2023; Leal, 2021). A Geração X, formada em um contexto de crise, busca autonomia e vive a transformação digital (Zonta, 2021; Fonteles, 2023). A Geração Y é sociável e otimista, mas pode ser influenciada por fatores externos no trabalho (Leal,

2021; Fossati, 2021). Já a Geração Z, altamente conectada, enfrenta desafios para construir relações profundas e manter o foco no trabalho (Iorgulescu, 2016; Nascimento et al., 2016). Essas diferenças geracionais exigem adaptação no ambiente corporativo.

Portanto, este estudo definiu como objetivo geral a examinação da influência comportamental da geração Z no clima organizacional da equipe de relacionamento e qualidade do *Shopping Z Mall* em Manaus. Para atender ao objetivo geral, os objetivos específicos foram: a) Identificar o padrão comportamental da geração Z na equipe de Relacionamento e Qualidade do *Shopping Z Mall*; b) Analisar como os comportamentos da geração Z influenciam o clima organizacional e o desempenho da equipe; e c) Propor recomendações práticas para implementar melhorias no clima organizacional.

A justificativa de pesquisar este tema surge quando se observa que a Geração Z, com características comportamentais distintas, especialmente em relação à conectividade e busca por transparência, já ocupa uma parcela significativa da equipe de Relacionamento e Qualidade do *Shopping Z Mall* em Manaus. Essas particularidades geracionais influenciam diretamente o clima organizacional, conforme apontam autores como Iorgulescu (2016) e Nascimento *et al.* (2016), e exigem estratégias de gestão adaptadas para mitigar possíveis impactos negativos, como ruídos de comunicação e baixa retenção de talentos (Fonteles, 2023). O clima organizacional, conforme explica Schneider, Ehrhart e Macey (2013), afeta diretamente a satisfação e a produtividade dos colaboradores, sendo um fator essencial para a eficácia organizacional.

Para tanto, se procura responder ao problema de pesquisa: Como as características comportamentais da Geração Z influenciam o clima organizacional da equipe de Relacionamento e Qualidade do *Shopping Z Mall* em Manaus, e quais estratégias podem ser adotadas para mitigar os impactos negativos e potencializar um ambiente produtivo e saudável.

Schneider, Ehrhart e Macey (2013) afirmam que um clima organizacional positivo é essencial para a eficácia organizacional, influenciando diretamente a satisfação e a produtividade dos colaboradores. Comportamentos desviantes no local de trabalho, como descrito por Robinson e Bennett (1995), abrangem uma variedade de ações que podem prejudicar o ambiente de trabalho, desde pequenos atos de desrespeito até comportamentos mais severos como a insubordinação. Boddy (2014) acrescenta que tais comportamentos podem causar conflitos internos, afetando negativamente o bem-estar emocional dos funcionários e resultando em comportamentos contraproducentes.

Entender esses elementos é essencial para compreender como tais fatores impactam na interação do ambiente corporativo, afetando o foco e os relacionamentos interpessoais. Esta investigação busca contribuir com a Academia quando amplia o entendimento sobre as mudanças nas relações de trabalho e as peculiaridades da Geração Z no ambiente organizacional (Iorgulescu, 2016; Nascimento *et al.*, 2016), com a Sociedade ao fornecer *insights* que ajudam a alinhar as expectativas da nova geração às demandas do mercado (Fonteles, 2023), e com as Empresas do segmento *Shopping*, quando permite ajustar o ambiente de trabalho, promovendo o engajamento e a satisfação dos colaboradores ao adaptarem suas práticas de gestão e criarem um clima organizacional positivo (Schneider, Ehrhart e Macey, 2013).

O artigo está estruturado em cinco capítulos principais. O primeiro capítulo é a introdução que traz os objetivos, a justificativa, a relevância do tema, o problema de pesquisa, a metodologia utilizada e a estruturação do artigo. O segundo capítulo é a fundamentação teórica que revisa a literatura existente, destacando os principais autores e teorias que abordam o tema em questão. O terceiro capítulo detalha a metodologia adotada, incluindo a descrição das técnicas de coleta e análise de dados. O quarto capítulo apresenta os resultados e discussões do estudo, discutindo os principais achados e suas implicações. O quinto capítulo apresenta as considerações finais, disponibilizando recomendações para outras empresas do mesmo setor e sugestões para pesquisas futuras. Por fim, a lista com as referências utilizadas durante a investigação e citadas nesta obra.

## **II. Fundamentação Teórica**

### **Gestão de Pessoas**

A gestão de pessoas é um campo essencial dentro da administração que se preocupa com o desenvolvimento e a manutenção de uma força de trabalho produtiva e hábil. Essa área da administração refere-se a um conjunto de práticas e diretrizes impostas por uma organização para orientar o comportamento dos colaboradores e as interações no ambiente de trabalho. Fleury (1998) continua explicando que essa área abrange diferentes aspectos dos processos organizacionais, como a gestão estratégica de recursos humanos, a análise de padrões culturais internos, o gerenciamento de recrutamento e competências, desenvolvimento e entrega de funcionários, além de promover boas relações de trabalho e garantir a qualidade de vida no ambiente profissional. Chiavenato (2018) complementa sobre a gestão de pessoas mostrando seu envolvimento em diversas funções, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, remuneração e avaliação de desempenho. Esses processos são críticos para assegurar que a organização possa alcançar seus objetivos estratégicos por meio de um trabalho colaborativo e eficiente.

Além disso, Chiavenato (2018) mostra a importância da gestão de pessoas desempenhando um papel central na organização ao ser responsável por gerenciar as informações apresentadas sobre o perfil dos funcionários, além de monitorar os resultados obtidos. Cabe a essa área coordenar, de maneira técnica e estratégica, os esforços para suprir as necessidades de pessoal, garantindo a identificação precisa dos perfis profissionais adequados para cada função. Cobêro (2017) esclarece que com o passar do tempo, torna-se evidente nas ações cotidianas que cada pessoa, com suas necessidades, qualidades e características próprias, é definida por aquilo que a distingue. Nota-se que, diante de diferentes situações, seja no ambiente profissional ou pessoal, cada indivíduo manifesta ações e reações particulares.

A cultura organizacional, segundo Schein (2009, apud Caffeo e Caffeo, 2020), é composta por três níveis essenciais: artefatos, crenças e valores expostos, e suposições básicas predominantes. Esses elementos moldam o comportamento dentro das organizações, sendo a base para a criação e adaptação das práticas culturais. A liderança, por sua vez, desempenha um papel crucial, pois é responsável por disseminar e sustentar essa cultura, tornando-a visível através de decisões, ações e valores (Schein, 2009, apud Caffeo e Caffeo, 2020). Em um contexto organizacional dinâmico, como o descrito por Chiavenato (2009, apud Caffeo e Caffeo, 2020), a cultura deve evoluir com o ambiente externo, adaptando-se às mudanças rápidas e imprevisíveis. Nesse cenário, a área de gestão de pessoas tem um papel estratégico fundamental na formação e adaptação da cultura organizacional. De acordo com Caffeo e Caffeo (2020), a gestão de pessoas deve estar alinhada com os valores e crenças da organização, contribuindo para que os colaboradores internalizem esses valores, tornando-os parte integrante do comportamento organizacional. A interação entre gestão de pessoas e cultura organizacional é, portanto, essencial para o desenvolvimento e sucesso das organizações.

A gestão de pessoas dentro das organizações é amplamente influenciada pelo comportamento humano, o que se alinha à Teoria Comportamental da Administração, proposta na década de 1940. Segundo Lima et al. (2023), essa teoria se distingue por valorizar o comportamento humano como um fator essencial para o sucesso organizacional, contrariando as abordagens anteriores que focavam apenas em aspectos técnicos ou rígidos. A Teoria Comportamental propõe que as relações de trabalho serão eficazes somente quando as necessidades dos colaboradores forem consideradas e atendidas.

Essa visão reforça a importância de um bom clima organizacional, visto que o comportamento dos indivíduos dentro da organização é moldado pela forma como percebem e interagem com o ambiente ao seu redor (Lima et al., 2023). Assim, conforme argumentado por Santos (2021), o clima organizacional reflete a soma das percepções individuais dos membros da equipe, influenciando diretamente sua motivação e desempenho. Ao considerar esses aspectos, a gestão de pessoas se beneficia ao adotar uma postura flexível, que reconheça as diferenças individuais e promova um ambiente de trabalho que favoreça o comportamento positivo e o engajamento.

Portanto, ao tratar de clima organizacional e gestão de pessoas, é imprescindível compreender como os comportamentos observáveis e a motivação dos colaboradores impactam o sucesso da organização. A partir desse entendimento, gestores podem implementar práticas que reforcem o comportamento desejado, utilizando ferramentas como feedback, recompensas e adaptabilidade nas suas estratégias de liderança (Lima et al., 2023).

### **Teoria da Contingência e sua Aplicabilidade na Gestão Organizacional**

A teoria da contingência, como observada por Fagundes et al. (2010), surgiu para refutar a ideia de que existe uma estrutura organizacional única que seja eficaz para todas as empresas, independentemente do seu porte ou do ambiente em que atuam. Essa abordagem contraria a teoria clássica da administração, que acreditava que uma única estrutura organizacional seria capaz de atender às necessidades de qualquer tipo de empresa. A Teoria da Contingência sugere, ao contrário, que o sucesso das organizações depende da sua capacidade de adaptar suas estruturas, práticas e gestão às características do seu ambiente externo e interno.

Pesquisadores como Woodward (1958), Burns e Stalker (1960), e Lawrence e Lorsch (1967), conforme citado por Fagundes et al. (2010), foram pioneiros na aplicação dessa teoria. Seus estudos demonstraram que a performance das empresas está profundamente relacionada à sua estrutura organizacional, à tecnologia que utilizam e ao ambiente externo no qual estão inseridas. Isso significa que, para uma gestão eficaz, é essencial que os líderes organizacionais adaptem sua abordagem às contingências específicas do contexto no qual a empresa se encontra.

Por exemplo, Woodward (1965) destacou que, à medida que a tecnologia avança, as organizações podem migrar de estruturas mais mecanicistas para mais orgânicas, um movimento que também influencia o comportamento organizacional e o clima interno. Além disso, Burns e Stalker (1960) concluíram que as empresas que operam em ambientes dinâmicos e incertos devem adotar estruturas mais flexíveis, enquanto aquelas em ambientes estáveis podem se beneficiar de estruturas mais rígidas e mecanicistas.

Essas reflexões têm grande aplicabilidade na gestão de pessoas e na criação de um clima organizacional saudável, pois indicam que não existe um único modelo que seja eficaz em todas as situações.

As práticas de gestão e as estratégias de desenvolvimento de pessoas devem ser adaptadas às características do ambiente e da organização, considerando, assim, suas contingências.

### Comportamento Humano no ambiente organizacional

Cunha, *et al.* (2007) aborda o conceito de Comportamento Organizacional como um campo que estuda o comportamento dos indivíduos nas organizações, bem como o comportamento das próprias organizações. Além disso, é a disciplina que tem por domínio específico o estudo de indivíduos e grupos em contexto organizacional, e o modo como os processos e as práticas internas afetam indivíduos e grupos.

Bergue (2010) destaca como a motivação humana pode ser compreendida no ambiente de trabalho com influências de fatores relacionados a cultura, a forma de análise e objetivos pessoais, para Haddad (2018) aborda a teoria de Maslow, ilustrada na Figura 1, centrada no desenvolvimento humano e na personalidade. Ele explica que o estudo da pirâmide de Maslow propôs uma hierarquia de necessidades, dividida entre necessidades básicas (fisiológicas e de segurança) e necessidades superiores (sociais, autoestima e autorrealização). As necessidades superiores incluem o desejo de pertencer, reconhecimento social e, no topo, a autorrealização, que envolve alcançar o próprio potencial.

**Figura 1: Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow**



**Fonte: Robbins, 2002.**

Na Teoria X, segundo Dias (2018), as organizações partem do princípio de que as pessoas evitam o trabalho e a responsabilidade, preferindo ser orientadas. Assim, consideram que é necessário um controle rígido e motivação externa, como recompensas financeiras ou elogios, para que realizem suas tarefas de maneira eficaz. Por outro lado, a Teoria Y propõe que os indivíduos são naturalmente engajados e capazes de assumir responsabilidades se tiverem condições favoráveis como oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, eles enxergam o trabalho como uma atividade comparável a necessidades básicas. Nessa visão, o ambiente organizacional deve estimular o potencial e a autonomia, valorizando a contribuição dos indivíduos como parte essencial do sucesso da empresa.

De acordo com a interpretação de Bergue sobre a teoria de Herzberg (1973), a motivação humana pode ser entendida como sendo composta por dois tipos de fatores. Os fatores higiênicos, que são extrínsecos ao cargo, incluem aspectos como as condições gerais do ambiente de trabalho (iluminação, limpeza, níveis de ruído etc.), a remuneração e as relações com superiores e colegas. Por outro lado, os fatores motivacionais, que são intrínsecos ao cargo, dizem respeito ao grau de responsabilidade, ao conteúdo e às atribuições do trabalho, bem como ao reconhecimento pelo desempenho. A Figura 2 apresenta a análise proposta por Herzberg.

**Figura 2: Análise de Herzberg**

Fatores	
Motivacionais	Higiênicos
Conteúdo do Cargo	Extrínsecos ao Cargo
Sentimento em relação ao seu cargo	Sentimento em relação à sua empresa
1 - O trabalho em si 2 - Realização 3 - Reconhecimento 4 - Progresso 5 - Responsabilidade	1 - As condições de trabalho 2 - Administração da empresa 3 - Salário 4 - Relações com o Supervisor 5 - Benefícios e incentivos sociais

**Fonte: Bergue, 2010.**

A gestão de pessoas possui características específicas, pois envolve dois componentes fundamentais: o pessoal e o social. Para equilibrar esses fatores com as demandas da gestão empresarial, é necessário um posicionamento estratégico adequado. O gestor de pessoas precisa estar especialmente preparado para atuar em todos os níveis organizacionais, com implicações diretas nas operações empresariais. Esses elementos são essenciais para a tomada de decisões, potencializando resultados e atendendo às necessidades dos clientes com qualidade máxima e custos reduzidos, o que, por sua vez, aumenta a competitividade (KWASNICA, 2006, apud MOLINA; MOLINA, 2022).

No cenário atual, a gestão de pessoas exige o uso de técnicas, instrumentos e modelos que integram variáveis como estratégia e ambiente, enriquecimento das tarefas e gestão participativa por objetivos. O sucesso das organizações contemporâneas, sejam elas públicas ou privadas, depende do grau de integração dessas ações, resultando em ganhos para todos os envolvidos e contribuindo para o seu desenvolvimento (MCCLELLAND; BURHAM, 1997, apud MOLINA; MOLINA, 2022). Um gestor ou líder preparado para lidar de maneira equilibrada com sua equipe, aliado a um ambiente de trabalho adequado, oferece melhores condições de desenvolvimento, incentivando seus subordinados a alcançar as metas e resultados estabelecidos.

Com as mudanças nos contextos sociais, os estudos sobre liderança e motivação ganharam maior relevância, especialmente devido às novas gerações de trabalhadores, que possuem necessidades e ambições distintas das anteriores. Além de buscarem remuneração, essas gerações valorizam a realização pessoal e questionam normas e procedimentos estabelecidos. A geração atual de trabalhadores, muitas vezes qualificada e com grandes expectativas de desenvolvimento, consolidou o conceito de "homem complexo" (Haddad, 2018).

### **Clima Organizacional**

No âmbito das organizações, a cultura e o clima organizacional são frequentemente confundidos, embora possuam significados e implicações distintas. De acordo com Santos (2021), o conceito de clima organizacional refere-se a uma qualidade relativamente permanente do ambiente interno de uma organização, percebida pelos membros, que influencia seu comportamento e pode ser descrita em termos de valores e características organizacionais. Para Litwin e Stringer (apud Santos, 2021), o clima organizacional pode ser entendido como um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho que afeta diretamente a motivação e o comportamento das pessoas que nele atuam. Esses autores enfatizam que o clima organizacional deve ser compreendido operacionalmente, a partir da soma das percepções individuais dos membros da organização. Assim, é possível perceber que o clima organizacional reflete a forma como os indivíduos interagem com o ambiente, enquanto a cultura organizacional está mais relacionada com os valores e crenças compartilhadas ao longo do tempo dentro da organização.

Menezes (2010) caracteriza o clima organizacional como um conjunto de percepções comuns entre os colaboradores acerca de diversos aspectos do ambiente de trabalho, sendo um dos temas mais estudados na área de comportamento organizacional. O autor aborda o estudo das percepções que os trabalhadores desenvolvem em relação a diversos aspectos de seu trabalho estando diretamente ligado ao clima organizacional, um dos atributos mais importantes para identificar os elementos que regulam e orientam o comportamento humano dentro das organizações. Essas percepções influenciam diretamente na motivação, no comportamento e na satisfação dos colaboradores conforme Souza (2015).

Menezes (2010) aborda sobre a construção do campo de estudo na área do clima organizacional tendo seu início em um estudo conduzido por Elton Mayo em 1927, em uma fábrica da Wester Electric Company em Chicago. Pode-se constatar que alterações nas condições físicas e sociais do ambiente de trabalho podem gerar transformações emocionais e comportamentais relevantes nos trabalhadores. As investigações do estudo continuaram a observar condições psicológicas criadas por líderes de um grupo de jovens em um ambiente controlado, considerando elementos culturais para a compreender a alteração nos ambientes sociais.

Os conceitos de clima social e atmosfera social, foram então, largamente divulgados após a Segunda Guerra Mundial, com o objetivo de humanizar as relações de trabalho, opondo-se ao movimento clássico Taylorista da Administração científica. (Menezes, 2010). Prado (2023) afirma que a partir da 2ª GM e da criação de teorias behavioristas as organizações passam, gradativamente, a se preocupar em como o clima organizacional afeta a produtividade e a eficiência, não só em suas áreas de trabalho, mas também, na empresa como um todo.

Chiavenato (2013) refere-se às pessoas como ativos essenciais de uma organização, capazes de trazer competências, conhecimentos e habilidades cruciais na execução de tarefas da empresa. Além disso, constata-se que, depois dessas capacidades, os indivíduos possuem traços únicos como personalidade, valores, atitudes, motivações e objetivos pessoais, que influenciam suas ações e contribuições. O alinhamento dos componentes comportamentais é ordenado tão somente quando há provocação do meio onde se está inserido. Guimarães (2023) diz que sem estímulo organizacional apropriado o colaborador não disporia de motivação intrínseca, tornando assim papel da empresa em buscar maneiras de estimular o comportamento necessário do seu quadro de pessoal.

De Oliveira (2008) considera o clima organizacional positivo quando atende às necessidades pessoais dos colaboradores, promovendo bem-estar e satisfação no ambiente de trabalho. Caso essas necessidades não sejam atendidas, um clima desfavorável se instala, gerando insatisfação e frustração. Para melhorar o desempenho organizacional, é essencial que a empresa adote uma postura proativa, monitorando regularmente o nível de satisfação dos colaboradores, pois o desconhecimento do clima real pode prejudicar os esforços de melhoria.

Para avaliação do clima organizacional foi proposto por diversos autores ferramentas e instrumentos de mensuração com o intuito de identificar conformidades e não conformidade para aprimorar a convivência entre a organização e seus membros. Costa (2012) explica que há diferentes modelos de pesquisa sobre clima organizacional considerando variados aspectos influenciadores, sendo desenvolvidos e adaptados de acordo com as particularidades de cada organização, abordando fatores específicos do seu contexto e área de atuação.

Bispo (2006) comenta sobre a avaliação proposta por de Litwin e Stringer (1968) onde a avaliação do clima organizacional pode ser baseada em nove fatores ou indicadores. Esses fatores incluem: estrutura (restrições no trabalho), responsabilidade (autonomia nas decisões), desafio (risco nas decisões), recompensa (valorização e justiça no reconhecimento), relacionamento (camaradagem e ajuda mútua), cooperação (apoio mútuo entre gestores e subordinados), conflito (abertura para opiniões divergentes e resolução mediadora), identidade (sentimento de pertencimento à organização) e padrões (ênfase nas normas e processos organizacionais). Cada fator reflete aspectos do ambiente de trabalho que influenciam a interação entre os membros e a administração.

### **Como as diferentes gerações atuam no mercado de trabalho**

O atual cenário do mercado de trabalho, para Zonta (2021), envolve a convivência de quatro gerações, cada qual com suas especificidades. Enquanto a geração baby boomers está se aproximando da aposentadoria, a geração Z está apenas iniciando sua trajetória profissional, com expectativas próprias em relação ao sucesso e às interações no ambiente corporativo. Entre essas duas extremidades, estão a geração X e a geração Y, que também apresentam suas características e formas de trabalhar. Santos (2011) adiciona que as atividades e ações realizadas ampliaram a compreensão dos contextos e culturas empresariais na formação do quadro funcional. Isso resulta, na seleção de pessoas de diferentes gerações para os organogramas empresariais, evidenciando as diversas diferenças entre elas.

Fonteles (2023) refere à geração “Baby boomers” com o surgimento após a Segunda Guerra Mundial (de 1945 a 1960), sua tradução literal significa “explosão de bebês”. O fenômeno ocorreu por causa do fim da guerra e do retorno de soldados para casa, iniciando agora a construção de famílias e a geração de seus filhos. Os Baby boomers valorizam estabilidade e emprego fixo, prezam pela experiência e enfrentam desafios quando se trata de inovação. Receberam uma educação rigorosa, são pessoas estáveis, firmes em suas decisões, e preferem qualidade em vez de quantidade. Leal (2021) entra em consenso sobre os aspectos positivos e negativos desta geração observando a dedicação e responsabilidade como aspectos mais positivos dos Baby Boomers e o domínio das tecnologias um dos aspectos mais negativos.

Zonta (2021) diz que a Geração X, é composta por indivíduos nascidos entre os anos de 1960 e 1970, também chamada de Baby Busters, por terem nascido na época de depressão, pois nasceu em um período de crise. Essa geração foi a primeira a crescer em famílias com dupla renda, tendo ambos os pais inseridos no mercado de trabalho. Ao entrarem no mercado de trabalho ocorreu uma reformulação na adoção de estratégias corporativas, utilizando-se o downsizing, e conseqüentemente vivenciando uma reestruturação significativa, resultando na perda de muitos empregos. Fonteles (2023) anexa algumas características dessa geração sendo marcada pela busca de direitos, pela ruptura com os paradigmas das gerações anteriores e pela valorização da autonomia e individualidade. Essa geração também é marcada pelo surgimento de tecnologias como a internet, computadores, celulares e e-mails, refletindo um período de significativas transformações.

Leal (2021) aponta que a geração Y (formada por jovens nascidos entre 1978 a 1996) cresceu em um mundo tecnologicamente conectado, dispondo de diversas ferramentas digitais que valorizam o conforto. Embora essa geração seja composta por pessoas confiantes, às vezes elas podem perder o entusiasmo no trabalho. Durante seu desenvolvimento profissional, presenciaram mudanças significativas, incluindo avanços sociais relacionados a racismo, igualdade de gênero e discriminação. Esses fatores, multiculturais, resultaram em indivíduos mais sociáveis, otimistas, educados e com uma mentalidade mais aberta. Fossati (2021) observou que esta geração demonstra propensões individualistas e desprendimento quanto à mudança de empregos. Fossati relaciona esse estudo com a busca constante desta geração por prazer. Os profissionais desta geração são facilmente afetados por vivências e fatores externos, o que traz diversas conseqüências para sua satisfação geral com a vida e ambiente de trabalho, tornando-se assim, fortemente influenciáveis a mudanças no ambiente o qual estão inseridos.

A Geração Z, formada por jovens nascidos entre 1997 e 2012, cresceu totalmente envolvida com as novas tecnologias. Desde cedo, essa geração se familiarizou com o uso de meios digitais e acompanhou a

evolução dos aparatos eletrônicos, incorporando as mudanças comportamentais da era tecnológica em sua vivência. Diferente da geração Y, os nascidos após 1995 já cresceram em um ambiente fortemente marcado pela presença da tecnologia. Iorgulescu (2016) observa que a forte influência da geração Z pela tecnologia, implica em desafios para a construção de relacionamentos no ambiente de trabalho. Além disso, sua preferência por uma aprendizagem dinâmica e a inquietação com empregos prolongados podem dificultar o estabelecimento de conexões mais profundas e colaborativas no trabalho, prejudicando o desenvolvimento de uma equipe integrada e coesa.

Para Nascimento et al. (2016) esta geração está acostumada a lidar com multitarefas e desafios constantes, porém é suscetível a perda de foco e dispersão profissional. Isso exige que os gestores cultivem relações inter e intrapessoais que auxiliem no gerenciamento dessas dificuldades. Portanto, criar um ambiente de trabalho saudável é essencial para essa geração, gerando redução na dispersão e melhorando a qualidade de vida no trabalho. Um ambiente acolhedor e equilibrado, permite que os jovens profissionais encontrem propósito e permaneçam focados. Isso não só aumenta o engajamento, mas também contribui para uma equipe mais colaborativa e resiliente, essencial para o sucesso organizacional.

### **Geração Z: características comportamentais**

Santos et al. (2011) revela que a coexistência de diversas gerações no mercado de trabalho traz diferentes valores e comportamentos, gerando influência entre os membros envolvidos. Essa visão está alinhada com estudos sobre diversidade geracional, que mostram como os Baby Boomers, Geração X, Y (ou *Millennials*), e Z, possuem percepções distintas sobre trabalho, sucesso e tecnologia. Essas diferenças geram desafios para a gestão de equipes, mas também podem ser uma fonte de inovação e complementaridade.

O comportamento da geração Z é caracterizada por traços diversos e únicos. São pragmáticos, focados em realizações pessoais, mas também atribuem grande valor aos aspectos emocionais e sensoriais. Esses jovens rejeitam rótulos tradicionais e valorizam a individualidade e a diversidade, expressando suas identidades de maneira autêntica. São adeptos do diálogo e da empatia, rejeitam extremismos e usam as redes sociais como espaços de inclusão e mobilização. A linguagem digital, especialmente com memes e emojis, serve como ferramenta para expressar opiniões de forma leve e crítica, refletindo seu espírito inovador e conectado com o presente. (Pontotel, 2020)

Fonteles (2023) diz que profissionais da Geração Z trazem ao mercado de trabalho habilidades valiosas, como pensamento rápido e uma conexão natural com a tecnologia, refletindo sua experiência como "nativos digitais". São ágeis, criativos, inovadores, dinâmicos e proativos. Também demonstram facilidade em realizar várias tarefas simultaneamente, lidam bem com imprevistos e são positivos frente a desafios. Essa geração valoriza a diversidade, o que reforça sua abertura para diferentes perspectivas no ambiente de trabalho.

Em contrapartida a CNN (2024) traz um relatório da *Great People & GPTW* que indica que lidar com a Geração Z é um desafio para 68% dos profissionais no mercado. As principais dificuldades apontadas são as diferenças de valores pois desejam trabalhar em organizações preocupadas com “[...] sustentabilidade ou diversidade, e não querem estar vinculados com empresas antiéticas”. O que gera conflitos organizacionais, pois muitas empresas ainda não estão adaptadas a essas demandas, e apenas cerca de 47% investem em apoio à saúde mental, uma área importante para essa geração, pois há grande queixa de problemas como ansiedade e burnout.

De acordo com a pesquisa, “a GenZ tem sido responsabilizada pelas outras gerações pela falta de comprometimento e impaciência na carreira”. Daniela Diniz, porta-voz da pesquisa e Diretora de Conteúdo e RI do Ecossistema *Great People & GPTW*, comenta sobre um caso com uma funcionária desta geração: “Ela era tachada de insubordinada, infiel, mimada e descomprometida. Quando ouço e leio hoje tudo que se fala da Geração Z é como um *déjà-vu*. O fato é que toda geração que entra no mercado de trabalho vai causar um certo barulho”. (CNN, 2024)

Seguindo a mesma linha, Veiga-Neto adota as teorias motivacionais de Herzberg (1986) e Maslow (1970), onde salienta que a percepção de justiça distributiva pode impactar na motivação e satisfação. A Geração Z, caracterizada pela forte conexão com a tecnologia e a informação, tende a ser mais aberta ao compartilhamento de dados, mas apresenta uma grande dificuldade em trabalhar em equipe. Embora sejam rápidos, conectados e interativos, os indivíduos dessa geração muitas vezes enfrentam desafios em compreender a si mesmos e em colaborar efetivamente com os outros (Veiga-Neto et al., 2015).

### **III. Metodologia**

Segundo Gil (2019), esta pesquisa enquadra-se como de natureza aplicada, voltada para a solução de problemas práticos, com relevância ao proporcionar melhorias específicas no contexto organizacional. Quanto aos procedimentos, foi utilizada a pesquisa de campo - estudo de caso, para atender ao primeiro e segundo objetivos específicos, com intenção de explorar situações reais vividas pela equipe de Relacionamento e Qualidade do *Shopping Z Mall*. Ainda segundo Gil (2019), a pesquisa de campo é essencial para a obtenção de

dados diretamente do ambiente onde os fenômenos ocorrem, proporcionando uma compreensão mais detalhada e realista das situações estudadas. Nesse sentido, conforme Coda (1997), esse tipo de pesquisa permite o contato direto com a realidade investigada, possibilitando a coleta de informações mais ricas e contextualizadas, fundamentais para o estudo das dinâmicas organizacionais. Já para atendimento ao terceiro objetivo, adotou a pesquisa bibliográfica documental, explorando como as informações presentes na literatura podem auxiliar na discussão sobre práticas de melhorias no clima organizacional, por meio de artigos científicos e capítulos de livros. Como principais bases de pesquisa, foram acessados o *Google Scholar* e *Scielo*.

Sampaio (2022) afirma que a elaboração do questionário começa após definir o tema, a população-alvo e os objetivos, sendo essencial incluir uma introdução que explique as razões e objetivos da aplicação. Este estudo de caso compreende a aplicação de formulário, desenvolvido na plataforma *Google Forms*, contendo 4 (quatro) seções assim distribuídas: a) Seção 1 – Perfil dos Respondentes (contendo 4 perguntas fechadas); b) Seção 2 – Clima Organizacional (contendo 5 perguntas fechadas); Seção 3 – Comportamento Humano (contendo 5 perguntas fechadas); e Seção 4 – De avaliação Geral e Sugestões (contendo 3 perguntas fechadas e 2 abertas). O formulário foi respondido por uma população de 5 respondentes, que correspondem ao quantitativo total da equipe de relacionamento e qualidade do Shopping Z Mall em Manaus, por meio de *link* encaminhado pelo aplicativo *WhatsApp* e tabulado em planilha do *Excel*.

Para a discussão dos dados e quanto aos objetivos a pesquisa é descritiva. Este tipo foi escolhido pela aptidão de associar o fenômeno do clima organizacional e comportamento humano à influência que a geração Z possui nesse aspecto do ambiente de trabalho. Segundo Vergara (2015), a pesquisa descritiva é aquela que tem como objetivo principal registrar, analisar e correlacionar características de um fenômeno ou grupo, de forma sistemática e detalhada, sem intervenção do pesquisador. Ela busca apenas descrever as condições ou características observadas, fornecendo um panorama claro do que está sendo estudado.

Este trabalho foi norteado por meio da abordagem de pesquisa qualitativa, pois, "a abordagem qualitativa é caracterizada pela ênfase na subjetividade, na interação entre pesquisador e objeto de estudo e na análise interpretativa, sendo especialmente adequada para explorar fenômenos complexos e dinâmicos" (Pereira e Coutinho, 2023).

#### IV. Resultados E Discussão

Após a aplicação do formulário *Google forms*, as respostas obtidas foram tabuladas para análise e posterior discussão na ordem a seguir:

##### Seção 1 - Perfil dos Respondentes

Os respondentes são colaboradores da área de Relacionamento e Qualidade do *Shopping Z* em Manaus. Com um total de 6 pessoas no setor, esta pesquisa contou com a resposta de 5, o que corresponde a 83,33%. Destes, 100% são do gênero feminino, com idade entre 23 e 27 anos – portanto, todos da Geração Z, na função de Auxiliar de Relacionamento e com o tempo de serviço na função, variando entre 7 meses e 1 ano e 7 meses, e geração predominante conforme tabela 1, a seguir:

Tabela 1 - Perfil dos Participantes

Colaborador	Gênero	Idade	Função	Tempo de serviço no <i>Shopping Z Mall</i>	Geração
1	Feminino	27 anos	Auxiliar de Relacionamento	1 ano e 7 meses	Geração Z
2	Feminino	25 anos	Auxiliar de Relacionamento	11 meses	Geração Z
3	Feminino	24 anos	Auxiliar de Relacionamento	7 meses	Geração Z
4	Feminino	23 anos	Auxiliar de Relacionamento	1 ano	Geração Z
5	Feminino	27 anos	Auxiliar de Relacionamento	1 ano e 1 mês	Geração Z

Fonte: Coletado na Pesquisa, 2024.

##### Seção 2 – Clima Organizacional

Em relação ao clima organizacional e considerando que todos os respondentes estão inseridos na faixa de idade correspondente a Geração Z, tem-se que avaliam o clima organizacional da equipe em 60% satisfatório



e 40% muito satisfatório; em relação a boa interação entre os membros da equipe de diferentes gerações, 100% responderam que há boa interação, isso motivado pelo fato de serem da mesma geração; quando a pergunta foi sobre o quanto o comportamento da Geração Z influencia positivamente o clima organizacional, obteve-se de resposta que 60% acreditam que sempre influencia positivamente e 40% acredita que frequentemente o clima é influenciado positivamente; em relação aos desafios decorrentes das diferenças geracionais, 100% afirma não haver pois são da mesma geração; Quando solicitados à descrever sobre a contribuição da geração Z para o ambiente de trabalho, obteve-se 40% dos respondentes afirmando ser muito positiva e 60% afirmando ser positiva, conforme tabela 2, a seguir:

**Tabela 2: Clima Organizacional**

Questões	Respondentes				
	1	2	3	4	5
5. Como você avalia o clima organizacional na equipe de Relacionamento e Qualidade?	Satisfatório	Muito Satisfatório	Satisfatório	Muito Satisfatório	Satisfatório
6. Você percebe uma boa interação entre os membros da equipe de diferentes gerações?	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre
7. O comportamento da Geração Z influencia o clima organizacional de forma positiva?	Frequentemente	Sempre	Frequentemente	Sempre	Sempre
8. Há desafios significativos decorrentes de diferenças geracionais na equipe?	Não	Não	Não	Não	Não
9. Como você descreveria a contribuição da Geração Z para o ambiente de trabalho?	Muito Positiva	Positiva	Muito Positiva	Positiva	Positiva

Fonte: Coletado na Pesquisa, 2024.

### Seção 3 – Comportamento Humano

Em se tratando do comportamento humano, obteve-se de resposta que 100% demonstram comprometimento com as metas e objetivos da equipe; 100% dos membros da geração Z se comunicam de forma clara e eficaz com os demais colegas; 60% dos respondentes indicam a criatividade como característica de destaque da geração Z enquanto que 40% afirmam que a flexibilidade é uma característica preponderante desta geração; 100% dos respondentes afirmam que a geração Z contribui para adoção de novas tecnologias na equipe; e 100% percebe diferenças significativas nos estilos de trabalho entre a Geração Z e as demais gerações, conforme tabela a seguir:

**Tabela 3: Comportamento Humano**

Questões	Respondentes				
	1	2	3	4	5
10. A Geração Z demonstra comprometimento com as metas e objetivos da equipe?	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre
11. Os membros da Geração Z na equipe se comunicam de forma clara e eficaz com os demais colegas?	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre
12. Quais características da Geração Z mais se destacam no trabalho?	Criatividade	Flexibilidade	Criatividade	Flexibilidade	Flexibilidade
13. Em sua opinião, a Geração Z	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

contribui para a adoção de novas tecnologias na equipe?					
14. Há diferenças significativas nos estilos de trabalho entre a Geração Z e as demais gerações?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Coletado na Pesquisa, 2024.

#### Seção 4 – Avaliação Geral e Sugestões

Em se tratando da seção de avaliação geral e sugestões percebemos as seguintes respostas: quanto a avaliação do impacto da geração Z no desempenho da equipe, 60% acredita ser muito positivo, enquanto 40% acredita ser positivo; quanto se os membros da geração Z influenciam positivamente a qualidade dos serviços, percebemos que 100% percebe significativamente, esta influência; quanto aos desafios que a geração Z enfrenta no local de trabalho, constatou-se que 60% afirmou que é a desconfiança e 40% destacou o preconceito dos funcionários mais antigos; quando indagados do que poderia ser feito para melhorar o relacionamento e o clima organizacional na equipe, 60% enfatizou ser importante apresentar os resultados obtidos por gerações, enquanto que 20% acredita ser importante apresentar os funcionários em todos os setores e 20% acredita ser necessário elogiar quem merece em reuniões; Quando indagados se consideram que a empresa aproveita o potencial da geração Z, obtivemos que 80% acreditam que são aproveitados plenamente enquanto que 20% acredita ser aproveitado parcialmente; quando solicitados à compartilhar comentários e/ou fornecerem sugestões, os respondentes não se manifestaram.

**Tabela 4: Avaliação geral e Sugestões**

Questões	Respondentes				
	1	2	3	4	5
15. Como você avalia o impacto geral da Geração Z no desempenho da equipe?	Muito Positivo	Positivo	Muito Positivo	Positivo	Muito Positivo
16. Os membros da Geração Z influenciam positivamente a qualidade dos serviços prestados pela equipe?	Sim, significativamente	Sim, significativamente	Sim, significativamente	Sim, significativamente	Sim, significativamente
17. Quais desafios você identifica na interação entre gerações no local de trabalho?	Preconceito dos mais idosos	Desconfiança	Preconceito dos mais idosos	Desconfiança	Desconfiança
18. O que pode ser feito para melhorar o relacionamento e o clima organizacional na equipe?	Apresentar os resultados por gerações	Apresentar os funcionários em todos os setores	Elogiar quem merece em reuniões	Apresentar os resultados por gerações	Apresentar os resultados por gerações
19. Você considera que a equipe tem aproveitado bem o potencial da Geração Z?	Sim, parcialmente	Sim, plenamente	Sim, plenamente	Sim, plenamente	Sim, plenamente
20. Deseja compartilhar algum outro comentário ou sugestão?	-	-	-	-	-

Fonte: Coletado na Pesquisa, 2024.

É muito importante salientar que a partir das respostas obtidas na pesquisa, observamos que a geração Z é do tipo que acredita muito no seu potencial inovador, criativo e flexível. Não desvalorizam o trabalho de funcionários antigos mas sentem esta desvalorização em relação às suas entregas.

#### V. Considerações Finais

A pesquisa analisou a percepção e o comportamento da Geração Z e sua influência comportamental no ambiente de trabalho. Os objetivos propostos à pesquisa foram alcançados e observou-se que, embora a maioria dos participantes tenha identificado corretamente o período que delimita essa geração (a partir de 1997-2012), há pouca clareza sobre suas características comportamentais, o que evidencia estereótipos e interpretações variadas. No ambiente corporativo, a Geração Z valoriza transparência, comunicação clara e *feedback* contínuo,

elementos que promovem engajamento e autonomia. No entanto, essa geração acredita que seu comportamento sempre influencia o clima organizacional de forma positiva.

Em termos de comportamento humano, a pesquisa destacou que a criatividade e a flexibilidade são características positivas na geração Z, mas a desconfiança em seus serviços e o preconceito dos mais idosos são desafios enfrentados ao longo de suas trajetórias.

A Geração Z não possui dificuldades no estilo de comunicação mais informal e colaborativo, mas reconhece a importância de hierarquias em situações críticas. Quanto à percepção de suas próprias habilidades, muitos jovens acreditam estar acima das expectativas, influenciados pela cultura de sucesso acelerado nas redes sociais. Essa autopercepção elevada leva a frustrações quando promoções não ocorrem, evidenciando a necessidade de fomentar humildade e autoconhecimento.

Embora demonstrem preferência por tarefas individuais, que garantem maior concentração, os integrantes da Geração Z também se mostram dispostos a colaborar, desde que isso não prejudique seus próprios objetivos. Além disso, destacam-se por sua disposição em ajudar gerações anteriores com questões tecnológicas, o que reforça seu papel como facilitadores na integração digital. No que diz respeito ao estilo de gestão, a Geração Z busca ambientes mais horizontais, que valorizam autonomia, criatividade e flexibilidade, mas ainda reconhecem a importância de estrutura em momentos específicos. De forma geral, a pesquisa destacou o dinamismo e as particularidades dessa geração, evidenciando a necessidade de adaptação por parte das empresas para engajá-los e retê-los de maneira eficaz.

Para a equipe de relacionamento e qualidade do *Shopping Z Mall* em Manaus contornar os desafios que a Geração Z traz ao clima organizacional, a sua gestão de pessoas pode adotar diversas práticas estratégicas como a adoção de uma comunicação clara e informal, utilizando canais acessíveis e rápidos, como plataformas digitais, e estabelecendo uma cultura de *feedback* contínuo, para que os colaboradores se sintam valorizados e alinhados às expectativas. Reduzir formalidades na comunicação entre gestores e equipes também ajuda a construir um diálogo mais direto e colaborativo. Além disso, incentivar o crescimento e desenvolvimento contínuos é crucial, por meio de planos personalizados de carreira com metas claras e oportunidades de progresso, programas de mentoria e coaching que desenvolvam habilidades e estimulem o autoconhecimento, além de treinamentos regulares, especialmente em tecnologia e inovação, mantendo o engajamento da equipe.

Gerenciar as expectativas e autopercepções da Geração Z exige alinhamentos periódicos para esclarecer objetivos e mostrar como cada colaborador contribui para os resultados, além de educar sobre a autopercepção e as habilidades reais com avaliações transparentes e conversas construtivas sobre evolução de carreira. Por fim, minimizar conflitos geracionais é possível ao facilitar trocas entre diferentes gerações, promovendo programas de compartilhamento de experiências e conhecimentos, e adaptar a comunicação e estilo de liderança às preferências de cada grupo sem perder de vista os objetivos organizacionais. Essas práticas ajudam a alinhar as expectativas da Geração Z às necessidades da empresa, criando um ambiente mais equilibrado, produtivo e motivador.

A pesquisa conclui de forma clara e objetiva que a análise do clima organizacional na equipe de relacionamento e qualidade do shopping em Manaus demonstrou a importância de uma gestão adaptativa, conforme propõe a Teoria da Contingência. Essa teoria defende que a estrutura e as práticas de gestão devem ser flexíveis, ajustando-se às necessidades específicas da organização e do ambiente externo. No contexto do shopping, uma abordagem personalizada e alinhada às condições locais e ao perfil da equipe é crucial para melhorar o clima organizacional. Ao adotar essa flexibilidade, a gestão de pessoas pode potencializar o desempenho, aumentar a motivação e fortalecer a competitividade da organização.

Através deste estudo, foi possível identificar aspectos-chave que impactam o ambiente de trabalho e a produtividade da equipe, fornecendo informações valiosas para a melhoria contínua da gestão organizacional. Entretanto, é importante ressaltar algumas limitações que influenciaram o desenvolvimento da pesquisa. Primeiramente, a amostra foi restrita à equipe de um único shopping, o que limita a generalização dos resultados para outros contextos organizacionais. Além disso, o tamanho reduzido da amostra limitou a generalização dos resultados. Por fim, não foram considerados fatores externos, como legislações trabalhistas e abordagens de gestão, que poderiam influenciar os resultados obtidos; ao caráter descritivo da pesquisa, não foi possível estabelecer relações causais mais profundas entre as variáveis investigadas.

Quanto à necessidade de pesquisas posteriores, deve-se refletir sobre as dificuldades das empresas em implementar estratégias para melhorar seu clima organizacional. Fatores como o contexto econômico, as mudanças na legislação trabalhista, a polarização política pode impactar a tomada de decisões e as ações organizacionais. Isso pode dificultar a implementação de estratégias envolvendo a mudança nas práticas de gestão ao responsável e a comunicação com as partes interessadas, tais como a adaptação às necessidades do mercado e às condições necessárias.

## Referências

- [1] BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um Novo Modelo De Pesquisa De Clima Organizacional. Production, V. 16, P. 258-273, 2006. Disponível Em: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132006000200007>. Acesso Em 30/10/2024.

- [2] BODDY, Clive R. Corporate Psychopaths, Conflict, Employee Affective Well-Being And Counterproductive Work Behaviour. *Journal Of Business Ethics*. V. 121, N. 1, P. 107-121, 2014.
- [3] BLOOM, B. S. Et Al. *Taxonomy Of Educational Objectives*. New York: David McKay, 1956. 262 P. (V. 1).
- [4] BRASIL, Edjane Nunes Et Al. Gestão De Pessoas: A Importância Do Desenvolvimento Humano Como Forma De Estratégia De Desempenho Nas Organizações. *Revista Multidisciplinar Do Sertão*, V. 2, N. 2, P. 292-300, 2020.
- [5] CAFEQ, Marta Regina Garcia; CAFEQ, Caroline Garcia. O Papel Da Área De Gestão De Pessoas Na Formação Da Cultura Organizacional.
- [6] CHIAVENATO, I. *Gestão De Pessoas: O Novo Papel Dos Recursos Humanos Nas Organizações*. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- [7] CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo Para A Administração Participativa. In: *Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo Para A Administração Participativa*. 5ª Ed. São Paulo: MAKRON Books, 2013. P. 236-236.
- [8] COBÊRO, Claudia Et Al. Análise Do Perfil Comportamental Dos Colaboradores Em Uma Empresa De Construção Civil No Interior De São Paulo. *Simpósio De Excelência Em Gestão E Tecnologia*., XVI Seget, P. 1-15, 2017.
- [9] CODA, R. Pesquisa De Clima Organizacional E Gestão Estratégica De Recursos Humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Organizadores). *Psicodinâmica Da Vida Organizacional: Motivação E Liderança*. São Paulo: Atlas, 1997
- [10] COSTA, Vívian Flores; SCHETINGER, Maria Rosa Chitolina. Avaliação Do Clima Organizacional Dos Servidores Técnico-Administrativos De Uma Instituição Pública De Ensino. *Anais Do Encontro De Administração Pública E Governo - Enpag*, 2012.
- [11] CUNHA, Miguel Pina E; REGO, Arménio; CUNHA, Rita; CABRAL-CARDOSO, Carlos. *Manual De Comportamento Organizacional E Gestão*. 1. Ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2007
- [12] DE LUNETTA, Avaetê; GUERRA, Rodrigues. Metodologia Da Pesquisa Científica E Acadêmica. *Revista OWL (OWL Journal)-Revista Interdisciplinar De Ensino E Educação*, V. 1, N. 2, P. 149-159, 2023.
- [13] DE OLIVEIRA, Juliana Sevilha G.; CAMPELLO, Mauro Luiz Costa. *Clima E Cultura Organizacional No Desempenho Das Empresas*. *Simpósio De Excelência Em Gestão E Tecnologia*, 2008.
- [14] DE SOUZA, Tarciza Alves; JÚNIOR, Dejanir José Campos; MAGALHÃES, Sérgio Ricardo. A Importância Do Clima Organizacional. *Revista Da Universidade Vale Do Rio Verde*, V. 13, N. 1, P. 315-329, 2015.
- [15] DIAS, Luis Gomes; QUEIROZ, Andre Felipe; LOPES, Michelle Rosa. Teoria Comportamental: O Impacto Da Teoria Xey Na Gestão Das Organizações. *Revista Empreenda Unioledo Gestão, Tecnologia E Gastronomia*, V. 2, N. 1, 2018.
- [16] FAGUNDES, Jair Antonio Et Al. Estrutura Organizacional E Gestão Sob A Ótica Da Teoria Da Contingência. *Gestão & Regionalidade*, V. 26, N. 78, 2010.
- [17] FLEURY, Maria T. L.; FISCHER, Rosa M. *Gestão De Pessoas: Os Desafios De Aproximar A Teoria Da Prática E Vice-Versa*. *Revista De Administração*, V. 33, N. 2, P. 90-94, 1998.
- [18] FONTELES, Antonia Jane Cleide Sampaio Et Al. MODERNIDADE LÍQUIDA DE ZYGMUNT BAUMAN E, GERAÇÕES DE VETERANOS, BABY BOOMERS, X, Y, ZE ALPHA. *Revista Ilustração*, V. 4, N. 4, P. 39-46, 2023.
- [19] FOSSATTI, Emanuele Canali; PAULI, Jandir; TOMASI, Manuéli. Geração Y: Motivação, Satisfação E Vivências No Trabalho. *Revista Pretexto*, V. 21, N. 2, P. 64-79, 2021.
- [20] GIL, Antonio Carlos. *Métodos E Técnicas De Pesquisa Social*. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- [21] GUIMARÃES, Camille Yasmin Silva Et Al. A Influência Do Clima Organizacional No Desempenho Dos Colaboradores. *Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação*, V. 9, N. 5, P. 1115-1127, 2023.
- [22] HADDAD, Moisés Chafic. *O Comportamento Humano Dentro De Uma Cultura Organizacional Influenciando Os Resultados De Segurança Do Trabalho: Estudo De Caso Na Empresa ABC Offshore*. 2018. Tese (Doutorado Em Gestão Empresarial) — Fundação Getúlio Vargas Do Rio De Janeiro, 2018.
- [23] IORGULESCU, Maria-Cristina. Generation Z And Its Perception Of Work. *Cross-Cultural Management Journal*, Bucareste, V. 18, P. 47-54, 2016. Disponível Em: [https://Seapenresearch.Eu/Journals/Articles/CMJ2016\\_11\\_6.Pdf](https://Seapenresearch.Eu/Journals/Articles/CMJ2016_11_6.Pdf). Acesso Em: 02/11/2024.
- [24] LEAL, Ana Margarida Nabiça. *Diferenças Geracionais Nos Valores De Trabalho E No Binómio Trabalho-Família*. 2021. Tese De Doutorado, Universidade Do Algarve, Faro.
- [25] LIMA, I. N. De ; ALMEIDA, G. G. De ; SILVA, W. S. *A Teoria Comportamental Na Administração Como Ferramenta De Suporte À Gestão De Negócios*, 2023. Trabalho De Conclusão De Curso (Curso Técnico Em Administração) - Escola Técnica Estadual ETEC De Sapopemba (Fazenda Da Juta - São Paulo), São Paulo, 2023.
- [26] MENEZES, Afonso Henrique Novaes Et Al. *Metodologia Científica Teoria E Aplicação Na Educação A Distância*. V. 16, N. 1, P. 158-179, Petrolina-PE, 2019
- [27] MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. Clima Organizacional: Uma Revisão Histórica Do Construto. *Psicologia Em Revista*, V. 16, N. 1, P. 158-179, 2010.
- [28] MOLINA, Janetê Viana; MOLINA, André Luis. *Motivação E Liderança Nas Organizações: Revisão De Literatura*. *Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação*, V. 8, N. 8, P. 194-207, 2022.
- [29] NASCIMENTO, Natália M. Do; SANTOS, Juliana C. Dos; VALENTIM, Marta Lígia P.; CABERO, María M. Moro. O Estudo Das Gerações E A Inteligência Competitiva Em Ambientes Organizacionais. *Perspectivas Em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, V. 6, Número Especial, P. 16-28, Jan. 2016. Disponível Em: [Http://Periodicos.Ufpb.Br/Ojs2/Index.Php/Pgc](http://Periodicos.Ufpb.Br/Ojs2/Index.Php/Pgc). Acesso Em: 02/11/2024.
- [30] NAKAMURADA, João. Lidar Com A Geração Z É Desafio Para 68% Do Mercado De Trabalho, Aponta Relatório. CNN, São Paulo, 25 Mar. 2024. Disponível Em: [<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/negocios/lidar-com-a-geracao-z-e-desafio-para-68-do-mercado-de-trabalho-aponta-relatorio/>]. Acesso Em: 01/11/2024.
- [31] PEREIRA, C.; COUTINHO, D. J. G. Pesquisa Qualitativa Na Área Da Educação. *Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação*, V. 9, N. 3, P. 992–1001, 2023. Disponível Em: <https://doi.org/10.51891/rease.v9i3.8803>. Acesso Em: 8 Dez. 2024.
- [32] PONTOTEL. *Quais São As Características Da Geração Z?*. São Paulo: Pontotel, 2020. Disponível Em: <https://www.pontotel.com.br/geracao-z/>. Acesso Em: 04/11/2024.
- [33] ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. *Comportamento Organizacional*. Pearson Education, São Paulo: 2018.
- [34] ROBBINS, S. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- [35] ROBINSON, Sandra L.; BENNETT, Rebecca J. A Typology Of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy Of Management Journal*, V. 38, N. 2, P. 555-572, 1995.
- [36] SAMPAIO, Tuane Bazanella. *Metodologia Da Pesquisa [Recurso Eletrônico]*. 1. Ed. Santa Maria, RS: UFSM, CTE, UAB, 2022. 1 E-Book: Il. (Gestão Em Organização Pública Em Saúde). ISBN 978-65-88403-57-0. Disponível Em: [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/26138/MD\\_Metodologia\\_Da\\_Pesquisa.Pdf?Sequence=1&Isallowed=Y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/26138/MD_Metodologia_Da_Pesquisa.Pdf?Sequence=1&Isallowed=Y). Acesso Em: 10/11/2024.

- [37] SCHNEIDER, Benjamin; EHRHART, Mark G.; MACEY, William H. Organizational Climate And Culture. Annual Review Of Psychology, V. 64, N. 1, P. 361-388, 2013.
- [38] SANTOS, Cristiane Ferreira Dos; ARIENTE, Marina; DINIZ, Marcos Vinicius Cardoso; DOVIGO, Aline Aparecida. O Processo Evolutivo Entre As Gerações X, Y E Baby Boomers. In: SEMEAD Seminários De Administração, XIV, 2011, São Paulo.
- [39] SANTOS, Neusa Maria Bastos F. Cultura Organizacional E Desempenho: Pesquisa, Teoria E Aplicação. Saint Paul Editora, 2021.
- [40] VEIGA NETO, A. R.; SOUZA, S. L. B. DE; ALMEIDA, S. T. DE; CASTRO, F. N.; BRAGA JUNIOR, S. S. Fatores Que Influenciam Os Consumidores Da Geração Z Na Compra De Produtos Eletrônicos. RACE, Revista De Administração, Contabilidade E Economia, V. 14, N. 1, P. 287-312, 2015.
- [41] VERGARA, S. Projetos E Relatórios De Pesquisa Em Administração. São Paulo: Atlas, 2007.
- [42] VERGARA, Sylvia Constant. Projetos E Relatórios De Pesquisa Em Administração. 13. Ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- [43] ZONTA, KAMILA Et Al. Gerações No Mercado De Trabalho: Um Estudo Das Características E Comportamentos Das Diferentes Gerações No Ambiente De Trabalho Em Uma Organização Do Terceiro Setor. Revista Científica E-Locução, V. 1, N. 20, P. 21-21, 2021.20.