



Eixo temático: Estudos Organizacionais Contemporâneos

GERAÇÃO Z E CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE AS TRANSFORMAÇÕES NO AMBIENTE CORPORATIVO

**Necy Fernanda do Amaral Rodrigues¹; Camilly Vitória de Carvalho Leandro²; Luísa Rodrigues Cavalcanti de Oliveira³; Daiany Macieira Varjão⁴
e Higor Vinicius Oliveira Barbosa⁵.**

INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho passou por mudanças significativas com o passar dos anos, influenciados pela globalização, pelos avanços tecnológicos e pela entrada da Geração Z, pessoas nascidas entre 1995 e 2010, no mundo corporativo. O convívio desse grupo com gerações mais antigas trouxe diversidade de princípios, valores e opiniões, levando as instituições a se posicionarem de forma inovadora para reter esse público mais jovem e manter conexão com colaboradores já estabelecidos. Logo, é possível entender que quando a organização adota uma postura centrada nas pessoas, sua filosofia e cultura organizacional tendem a refletir diretamente esse valor (Chiavenato, 2014).

Em conformidade a isso, esse estudo busca entender como o comportamento da Geração Z impacta na gestão da Cultura organizacional no ambiente corporativo, já que suas características têm influenciado diretamente a forma como as empresas estruturam o clima organizacional e o relacionamento com os colaboradores, especialmente diante dos desafios e oportunidades que surgem para gestores e instituições nesse processo.

¹ Discente do Curso de Bacharelado em Administração – UNIRIOS - necy_fernanda@hotmail.com

² Discente do Curso de Bacharelado em Administração – UNIRIOS - lujobs2004@gmail.com

³ Discente do Curso de Bacharelado em Administração – UNIRIOS - camilyccarvalho2004@gmail.com

⁴ Mestre em Ecologia Humana e Gestão Socioambiental – UNEB. Docente do curso de Administração - UNIRIOS. daiany.varjao@unirios.edu.br

⁵ Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de tecnologia para a inovação – UFAL. Docente do Curso de Administração – UNIRIOS . higor.barbosa@unirios.edu.br



OBJETIVO

Analisar como a Geração Z se comporta em ambientes corporativos, visando o melhor entendimento das atitudes e ações desses indivíduos dentro da cultura organizacional.

METODOLOGIA

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa quanti-qualitativa, pois é necessário combinar os dados numéricos do estudo quantitativo e as percepções comportamentais e opiniões de pessoas ou determinados grupos da análise qualitativa, logo, quando existe acordo no uso das duas abordagens, é formado um enfoque misto, havendo uma dimensão contínua (Machado, 2023, p.16). Desse modo, sendo também de caráter exploratório, pois têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores (Gil, 2008, p.27).

O estudo foi desenvolvido por meio de levantamento bibliográfico em livros, artigos científicos e reportagens de caráter acadêmico e jornalístico publicados entre 2010 e 2025, selecionados em bases como Google Scholar, Scielo e SEBRAE, utilizando palavras-chave como “geração z”, “mercado de trabalho”, “comportamento”, “cultura e clima organizacional” e “líderes e gestores” onde abordavam o atual comportamento das gerações no mercado de trabalho, possuindo o foco principal na Geração Z.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Entre as gerações atuais, a Geração Z está sendo responsável por trazer novas perspectivas ao ambiente de trabalho, isto porque essa população cobra autenticidade, velocidade nas trocas, compromisso dos líderes para com o colaborador e, principalmente, busca empresas que estejam alinhadas com os seus valores, manifestando-se em organizações que possuem um objetivo claro e princípios alinhados com causas sociais, ambientais e culturais. Altamente digitalizados, evidenciam habilidades como a capacidade de realizar múltiplas tarefas simultaneamente, além de valorizar profundamente a diversidade e a



inclusão. Para compreender plenamente o perfil da Geração Z, é fundamental primeiro analisar as características das gerações anteriores que influenciaram e continuam a moldar o ambiente corporativo contemporâneo.

Os Baby Boomers (1945–1964), marcados pelo período pós-guerra, são vistos como rígidos e conservadores, defendendo papéis familiares tradicionais e colocando a carreira acima da vida pessoal, em busca de estabilidade dentro de uma única organização (Kullock apud Ferreira; Santos; Souza, 2015). A Geração X (1965–1980), embora herde o senso crítico dos Boomers, foi a primeira a vivenciar os avanços tecnológicos, como computadores e internet, o que trouxe maior flexibilidade no ambiente corporativo e novas formas de trabalho; contudo, é considerada complexa, frustrada e constantemente em busca de motivação (Lima, 2012). Já a Geração Y (1981–1995) cresceu em meio ao desenvolvimento da tecnologia digital e não concebe um mundo sem computadores, celulares e internet, o que favoreceu seu destaque no mercado de trabalho pelo uso de ferramentas que otimizam processos e melhoram a qualidade das atividades (Oliveira, 2010).

Segundo a Universidade Johns Hopkins, esse grupo vai representar, até 2030, 30% da força de trabalho, pressionando, desta maneira, que instituições começem a rever políticas internas de comunicação, liderança, cultura e clima organizacional. Pois, para que haja uma comunicação com eficácia dentro de uma organização, o primeiro passo é entender com quem e como se fala (Godinho, 2025). Para grande parte dos indivíduos, ver que faz a diferença no ambiente de trabalho é o que faz ter motivação de continuar na empresa e dar sempre o seu melhor, para a Geração Z isso não é diferente. Pois, de acordo com uma pesquisa da plataforma EduBirdie (2024), 37% dos jovens afirmam que encontrar propósito no trabalho é sua prioridade.

Com isso, as pessoas são responsáveis por representar o capital humano e intelectual da organização, assim, sendo vistas pelas instituições bem-sucedidas como parceiras estratégicas e fornecedoras de competências, e não como apenas funcionários contratados (Chiavenato, 2014). É a partir dessa visão que líderes e gestores precisam entender quais pontos são fundamentais para atrair colaboradores motivados e engajados a contribuírem para o crescimento da empresa.

Por serem imediatistas, impacientes e com dificuldades de comunicação, A Geração Z não demonstra compatibilidade com a hierarquia vertical e se apresenta como uma constante



que se volta à velocidade da evolução da tecnologia, trazendo novos paradigmas para os modelos antigos de gestão (Silva apud Mendes, 2019). Logo, entre os principais desafios enfrentados pelos gestores estão no antagonismo dos modelos de gestão autoritários, em uma estrutura hierárquica rígida que desenvolve pouca autonomia. A realidade desse grupo está pautada na liberdade e muito mais no processo do que no resultado, devido isso a busca por um ambiente de caráter mais flexível e colaborativo é irrevogável para grande parte desse grupo. Outro ponto central é a capacidade de retenção de talentos e o engajamento organizacional, eles tendem a apresentar menor tolerância a ambientes que não correspondem às suas expectativas de desenvolvimento pessoal e profissional.

“Ao compreender as necessidades e valores específicos dessa geração, que valoriza a autenticidade, a inclusão e o propósito, os líderes podem criar um ambiente de trabalho mais atrativo e produtivo” (Costa et., al, 2023, p. 38).

A Geração Z tem consolidado novas formas de interação no mundo do trabalho, o que tem exigido dos gestores uma postura de aprendizado contínuo, combinando o uso das tecnologias e de práticas de liderança humanizadas. A capacidade de compreender e integrar as demandas dessa geração será decisiva para que as organizações no futuro se mantenham competitivas no mercado de trabalho.

Dessa maneira, as oportunidades de inovação não se limitam a soluções de problemas organizacionais. Por sua característica sociocultural, essa geração mostra uma maior preocupação com a mobilização social, trazendo para sociedade uma carta aberta do que estão fazendo para melhoria da mesma, demonstrando preocupação com o fim que as coisas terão e se o começo faz sentido em relação ao propósito inicial.

A Geração Z ainda possui uma forte aspiração ao desenvolvimento de negócios próprios, apresentando características fortemente empreendedoras, justamente pela vontade de guiar seu próprio caminho pautados em seus valores. É o que explica Melo em sua pesquisa sobre a identidade desse grupo na gestão de startups: “Ao serem questionados sobre planos para o futuro, os entrevistados demonstram confiança em relação ao futuro profissional e à continuação de iniciativas empreendedoras, tendo em vista que preferem trabalhar de maneira independente” (Melo et al., 2019, apud Iorgulesco, p. 330).

Quanto ao clima organizacional, a escolha da flexibilidade como um diferencial é uma excelente cartada para empresas que desejam reter funcionários dessa faixa etária, uma vez



que modelos de trabalho mais adaptáveis são vistos como catalizadores de um clima positivo que traz consigo uma dinâmica de comunicação aberta e bem-estar pessoal sob a visão dessa parte da população. Segundo Silva (2024, p. 22), “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”.

Por fim, um aspecto cada vez debatido e valorizado por essa geração é a atenção e cuidado com à saúde mental e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Segundo Carmo & Bergamo (2024, p 72, apud Turner) “devido ao uso incessante da tecnologia, essa geração apresenta uma tendência acentuada a desenvolver transtornos psicológicos”. Essa parte da população fala abertamente sobre temas como ansiedade, estresse e burnout, e espera que as organizações não apenas reconheçam esses problemas, mas adotem políticas de prevenção e cuidado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada pôs em foco as transformações e impactos causados pela Geração Z no mercado de trabalho, por meio dela se pôde analisar como esse grupo modifica os processos empresariais, voltando as atividades por eles exercidas para o lado humanizado, valorizando propósito, flexibilidade e saúde mental. Esses indivíduos que buscam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional movimentam a integração tecnológica e trazem consigo a gestão do futuro, com estratégias centradas nas pessoas. Conclui-se que o protagonismo da Geração Z, aliado à sua postura empreendedora, não somente exige dos gestores uma maior atenção as características desse grupo por sua dificuldade de retenção, mas também por sua capacidade de impulsionar a comunicação e a inovação, criando um cenário corporativo mais dinâmico e conectado às transformações sociais, culturais e econômicas.

PALAVRAS-CHAVE

Geração Z. Mercado de Trabalho. Cultura Organizacional. Clima Organizacional. Líderes



REFERÊNCIAS

CARMÓ, Edilene Rocha; BERGAMO, Fabio Vinicius de Macedo. Geração Z e saúde mental no trabalho: uma revisão de literatura e proposição de uma agenda de pesquisa. *Revista Formadores*, v. 21, n. 2, p. 63-78, 2024. Disponível em: <https://adventista.emnuvens.com.br/formadores/article/view/2128/1557>. Acesso em: 15 set. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. Disponível em: <https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2025.

COLET, Daniela Siqueira; MOZZATO, Anelise Rebelato. “Nativos digitais”: características atribuídas por gestores à Geração Z. *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle*, v. 8, n. 2, 2019. Disponível em: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/5020>. Acesso em: 15 set. 2025.

COSTA, Ana Luiza de Almeida; MAZZA, André Pedrozo; SANTOS, Luan Ferreira dos; SILVA, Letícia Aparecida de Sales; QUARESMA, Maria Clara Menezes; NASCIMENTO, Williane Alves do. A liderança transformacional para o engajamento dos colaboradores da geração Z, 2023. Trabalho de conclusão de curso. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/20423>. Acesso em: 15 set. 2025.

FERREIRA, Caroline; SANTOS, Kétlem Silmara; SOUZA, Marta Alves de. Análise do conflito de gerações em uma empresa de pequeno porte. *Revista Mundo Acadêmico*, v. 12, n. 17, 2019. Multivix. Disponível em: <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2019/04/revista-mundo-academico-v12-n17-artigo-04.pdf>. Acesso em: 06 set. 2025.

GODINHO, Hugo. Geração Z muda a forma como empresas se comunicam com seus funcionários. *Carta Capital*, 26 ago. 2025. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/do-micro-ao-macro/geracao-z-muda-a-forma-como-empresas-se-comunicam-com-seus-funcionarios/>. Acesso em: 26 ago. 2025.

SILVA, Leandro Alves da. Liderança e desafios presentes junto à geração Z. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Comercial) — Instituto Federal da Paraíba, Campus Guarabira, Guarabira, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/bitstream/177683/682/1/Lideran%C3%A7a%20e%20desafios%20presentes%20junto%20a%20gera%C3%A7a%C3%A3o%20Z%20Leandro%20Alves%20d%C3%A1Silva.pdf>. Acesso em: 15 set. 2025.

SILVA, Tharzio Wanderson de Souza da. Comportamento humano e clima organizacional: a influência da geração Z na equipe de relacionamento e qualidade do Shopping Z Mall em



Manaus. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) — Universidade Federal do Amazonas (UFAM), Manaus, 2024. Disponível em: https://riu.ufam.edu.br/bitstream/prefix/8372/3/TCC_TharzioSilva.pdf. Acesso em: 15 set. 2025.

WEALTH, Work and Happiness: the Life Goals of Gen Z. *EduBirdie*, [s. l.], 6 fev. 2024. Disponível em: <https://edubirdie.com/blog/life-goals-of-gen-z>. Acesso em: 25 ago. 2025.