GERAÇÃO Z ALÉM DO CONTRATO: A RELAÇÃO ENTRE OS SEUS VALORES DE TRABALHO E A CIDADANIA ORGANIZACIONAL

GENERATION Z BEYOND THE CONTRACT: THE RELATIONSHIP BETWEEN THEIR WORK VALUES AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP

LEVI PEREIRA LISBOA MENDES
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

MARIANNE DAVILA VIANA SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

LUIS EDUARDO BRANDÃO PAIVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

GERAÇÃO Z ALÉM DO CONTRATO: A RELAÇÃO ENTRE OS SEUS VALORES DE TRABALHO E A CIDADANIA ORGANIZACIONAL

Objetivo do estudo
Analisar a relação entre os Valores do Trabalho e o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) da Geração Z, identificando as prioridades valorativas desses jovens, avaliando sua intenção de manifestar o civismo e investigando como essas dimensões se correlacionam na perspectiva dessa geração.

Relevância/originalidade
O estudo supre a carência de pesquisas que articulem valores laborais da Geração Z ao civismo organizacional fora do contexto norte-americano. É original ao investigar variáveis intrínsecas do profissional, menos suscetíveis a manipulações das políticas de recursos humanos convencionais.

Metodologia/abordagem
Pesquisa aplicada, descritiva e quantitativa, utilizando levantamento tipo survey com 410 profissionais brasileiros da Geração Z. Empregou as escalas NWVS e ECCO, processando os dados via estatística descritiva, teste t de Student e coeficiente de correlação de Pearson através do software SPSS.

Principais resultados
Para a Geração Z, estabilidade e sustentabilidade são valores prioritários, e o CCO foca na cooperação interpessoal. Motivadores individuais (principalmente carreira e significado) predizem fortemente o civismo, evidenciando um contrato psicológico pautado por valores para manifestação de CCO nas organizações.

Contribuições teóricas/metodológicas
A pesquisa contribui para a literatura ao evidenciar que o civismo na Geração Z opera como um contrato psicológico de reciprocidade. Teoricamente, valida a interdependência positiva entre os valores intrínsecos dos jovens e sua disposição voluntária para realizar entregas além do contrato.

Contribuições sociais/para a gestão
Oferece subsídios para que gestores de RH desenvolvam políticas de retenção baseadas em transparência e desenvolvimento contínuo. Demonstra que o engajamento espontâneo dessa geração depende do alinhamento entre o propósito corporativo e os valores individuais de impacto social.

Palavras-chave: Geração Z, Comportamento de Cidadania Organizacional, Valores de Trabalho

GENERATION Z BEYOND THE CONTRACT: THE RELATIONSHIP BETWEEN THEIR WORK VALUES AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP

Study purpose
To analyze the relationship between Generation Z's Work Values and Organizational Citizenship Behavior (OCB) by identifying their value priorities, evaluating their intention to display citizenship behaviors, and investigating how these dimensions correlate from their perspective

Relevance / originality
The study addresses the scarcity of research linking Generation Z's work values to organizational citizenship behavior beyond the North American context. Its originality lies in investigating intrinsic professional variables, which are less susceptible to manipulation by conventional HR policies.

Methodology / approach
Applied, descriptive, and quantitative research based on a survey of 410 Brazilian Generation Z professionals. Data were collected using the NWVS and ECCO scales and processed through descriptive statistics, Student's t-test, and Pearson correlation coefficients using SPSS.

Main results
For Generation Z, stability and sustainability are priority values, and OCB focuses on interpersonal cooperation. Individual motivators (mainly career and meaning) strongly predict citizenship, highlighting a value-based psychological contract for OCB display in organizations.

Theoretical / methodological contributions
The research contributes to the literature by demonstrating that citizenship in Generation Z operates as a psychological contract of reciprocity. Theoretically, it validates the positive interdependence between young professionals' intrinsic values and their voluntary willingness to perform beyond their contractual duties.

Social / management contributions
It provides insights for HR managers to develop retention policies based on transparency and continuous development. It demonstrates that this generation's discretionary engagement depends on the alignment between corporate purpose and individual values of social impact.

Keywords: Generation Z, Organizational Citizenship Behavior, Work Values

GERAÇÃO Z ALÉM DO CONTRATO: A RELAÇÃO ENTRE OS SEUS VALORES DE TRABALHO E A CIDADANIA ORGANIZACIONAL

1 Introdução

Introduzidos por Organ (1988), os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) referem-se a ações discricionárias e voluntárias que contribuem para o funcionamento psicossocial e a eficácia das organizações. A análise desses comportamentos justifica-se por seus impactos positivos no clima, na produtividade e na vantagem competitiva (Oliveira, Estivalete & Pissutti, 2022). Como preditores fundamentais do civismo, os Valores do Trabalho (VT) funcionam como crenças e padrões de avaliação que guiam atitudes e escolhas no ambiente laboral e que são modificadas pelos contextos sociais e históricos vividos pelos indivíduos de um mesmo grupo (Porto & Tamayo, 2005; Benigno, 2014).

O estudo dessas variáveis tornou-se ainda mais estratégico com a convivência intergeracional nas organizações, dinâmica que gera inovação, mas também conflitos por divergências de valores e ambições (Lyons & Kuron, 2014; Carioni & Dutra, 2024). Como cada coorte é moldada por contextos históricos comuns que definem suas atitudes e expectativas profissionais (Hernaus & Vokic, 2014; Sprinkle & Urick, 2018), a gestão eficaz dessa diversidade converte choques culturais em diferencial competitivo, ampliando a adaptação e a eficácia corporativa (Baran & Klos, 2014; Silva, Dutra & Veloso, 2014).

Paralelamente, a Geração Z (nascidos entre 1995 e 2009) ingressa no mercado moldada por um contexto hipertecnológico e globalizado (Goh & Lee, 2018). Suas expectativas distanciam-se dos modelos tradicionais, priorizando propósito, flexibilidade e lideranças inspiradoras, preterindo a hierarquia formal (Maloni, Hiatt & Campbell, 2019; Pauli, Guadagnin & Ruffatto, 2020; Roig, 2025). Como o desalinhamento de valores e a estagnação impulsionam a alta rotatividade desse grupo (Mesquita, Oliveira & Munhoz, 2020), sua crescente representatividade no mercado de trabalho torna urgente identificar as alavancas axiológicas que promovem o CCO nesses jovens e que as organizações utilizem estratégias para motivar, gerenciar e potencializar os esforços desse grupo na rotina laboral (Maloni et al., 2019; Organ, 2018).

A justificativa deste estudo fundamenta-se na necessidade de investigar os preditores do Comportamento de Cidadania Organizacional na Geração Z. A literatura carece de pesquisas articulando diretamente os valores do trabalho dessa coorte a comportamentos extrapapel, sobretudo fora do contexto norte-americano (Andrade, Estivalete & Costa, 2018; Organ, 2018). Ademais, enquanto estudos recentes focam em preditores gerenciáveis por políticas de RH, investigar variáveis intrínsecas ao profissional mantém-se relevante no Comportamento Organizacional por sua menor suscetibilidade a manipulações organizacionais (Andrade, Estivalete, Costa & Bolzan, 2017; Costa, Estivalete, Andrade & Gomes, 2017; Ceribeli & Mignacca, 2019).

A relevância deste estudo fundamenta-se na necessidade de compreender os antecedentes do CCO na Geração Z em contextos socioculturais fora do eixo norte-americano (Andrade et al., 2018; Organ, 2018). Considerando que os valores de trabalho atuam como vetores diretos do comportamento (Dose, 1997; Ceribeli, Silva & Oliveira, 2023), formula-se a questão-problema: qual a relação entre os valores relativos ao trabalho da Geração Z e o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO)? Assim, o objetivo geral é analisar a relação entre os valores do trabalho e a cidadania organizacional da Geração Z. Especificamente, busca-se: identificar as prioridades valorativas de trabalho desses jovens; avaliar a intenção de manifestação das dimensões do CCO; e investigar como as dimensões dos valores de trabalho se relacionam com as do CCO na perspectiva da geração Z.

2 Referencial Teórico

A Geração Z (1995–2009) é a primeira coorte totalmente imersa no contexto hipertecnológico e globalizado, incorporando a tecnologia à sua realidade (Goh & Lee, 2018; Sladek, 2018; Roig, 2025). Essa familiaridade digital confere agilidade e adaptabilidade a cenários voláteis, em contrapartida, gera dispersão e vulnerabilidade a ansiedade e estresse sob pressão (Colet & Mozzato, 2019; Ceribeli, Diniz & Inácio, 2021; Sakdiyakorn, Ghosh & Kachitvichyanukul, 2021). Suas demandas por autonomia, flexibilidade, transparência e diversidade desafiam a Gestão de Pessoas tradicional (Lanier, 2017; Pereira, 2022; Roig, 2025), exigindo atração via seleção tecnológica, ambientes transparentes e alinhamento do propósito corporativo aos valores do jovem trabalhador (Maloni et al., 2019; Ceribeli et al., 2023; Carioni & Dutra, 2024).

As transformações no trabalho refletem transições geracionais sobre lealdade e centralidade da carreira. Enquanto os Baby Boomers (1946–1964) focavam na estabilidade, hierarquia e lealdade institucional (Cavazotte, Lemos & Viana, 2012; Melo, Silva & Castro, 2019), a Geração X (1965–1981) priorizou o equilíbrio vida-trabalho e a autonomia (Bova & Kroth, 2001; Santos, Oliveira & Silva, 2011). Já os Millennials (1981–1994) introduziram a busca por propósito, dinamismo e feedback (Myers & Sadaghiani, 2010; Lirio, Santos & Silva, 2020). Por fim, a Geração Z valoriza flexibilidade, impacto social e realização pessoal em vez da segurança tradicional (Veen & Vrakking, 2009; Tapscott, 2010; Barhate & Dirani, 2021). Contudo, o imediatismo e o menor apego organizacional dessa geração elevam a intenção de rotatividade (Tapscott, 2010), demandando ambientes transparentes, liderança ética e alinhamento de valores para sua retenção (Schawbel, 2014; Ceribeli et al., 2023).

Cada coorte geracional é moldada por experiências históricas que delimitam sua visão de mundo, ética e valores profissionais (Hernaus & Vokic, 2014; Sprinkle & Urick, 2018). Os valores humanos consistem em crenças duradouras e metas transituacionais que orientam condutas e escolhas em uma estrutura hierárquica (Rokeach, 1973; Schwartz & Bilsky, 1987; Porto & Tamayo, 2005). No ambiente corporativo, os valores do trabalho guiam atitudes e escolhas ocupacionais (Dose, 1997; Andrade et al., 2017), tornando a congruência valorativa indivíduo-organização essencial para atração e retenção de talentos (Porto & Tamayo, 2005; Maloni et al., 2019). Quanto às prioridades, a Geração Z busca realização, relações autênticas, flexibilidade e impacto social, além de estabilidade financeira em vez de status hierárquico (Pauli et al., 2020; Mesquita et al., 2020; Ceribeli et al., 2023). Esses jovens rejeitam a autoridade impositivo-formal, valorizam lideranças pautadas no vínculo e adotam cautela na imagem digital para proteger a carreira (Tapscott, 2010; Maurer, 2013; Bezerra, Silva & Santos, 2019).

Diante da competitividade no mercado, mensurar os VT fortalece o employer branding na atração de perfis aderentes à cultura organizacional e essa congruência axiológica impulsiona o CCO entre coortes geracionais (Stiglbauer, Penz & Batinic, 2022; Carioni & Dutra, 2024; Ceribeli et al., 2023). Especificamente na Geração Z, a realização, benevolência e universalismo atuam como preditores centrais de ações extrapapel (Andrade et al., 2017; Maloni et al., 2019; Ceribeli et al., 2023). Visto que suas escolhas priorizam flexibilidade e impacto social, explicando 22% de suas expectativas de futuro (Pauli et al., 2020), os valores tornam-se o pilar do contrato psicológico e da retenção desse grupo (Iorgulescu, 2016; Pereira, 2022; Stiglbauer et al., 2022; Ceribeli et al., 2023; Roig, 2025).

Transposto do contexto estatal, o conceito de cidadania organizacional refere-se a condutas voluntárias e discricionárias que extrapolam o papel formal sem recompensa imediata (Organ, 1988; Bastos, Siqueira & Gomes, 2014). Fundamentado na Teoria das

Trocas Sociais e na reciprocidade, o CCO ocorre quando o trabalhador retribui vivências e suporte positivos, fortalecendo a sustentabilidade e o desempenho empresarial (LePine, Erez & Johnson, 2002; Siqueira, 2003; Andrade et al., 2018; Maszah, Rahim & Ahmad, 2023). Historicamente, o construto remonta à visão de Katz e Kahn (1978) sobre comportamentos espontâneos que suprem lacunas do planejamento formal (Maia, 2007; Martins, Costa & Siqueira, 2015; Andrade et al., 2018). Após a formalização por Bateman e Organ (1983), Podsakoff, MacKenzie, Paine e Bachrach (2000) consolidaram sete macrodimensões do CCO (comportamento de ajuda, esportividade, lealdade, conformidade, iniciativa individual, virtude cívica e autodesenvolvimento), evidenciando seu impacto positivo no desempenho coletivo (Maia, 2007; Bastos et al., 2014).

No cenário brasileiro, a mensuração do CCO iniciou-se com Siqueira (1995) e a primeira versão da Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO), que continha limitações estatísticas iniciais (Bastos et al., 2014). Posteriormente, Porto e Tamayo (2003) aprimoraram a fidedignidade da ferramenta e introduziram o termo "civismo nas organizações" via Escala de Civismo nas Organizações (ECO), adequando a nomenclatura ao contexto sociocultural para evitar ambiguidades jurídicas. Por fim, Bastos, Siqueira e Gomes (2014) revalidaram a ECCO por Análise Fatorial Confirmatória e Equações Estruturais, refinando-a em uma versão de 14 itens e três dimensões (divulgação da imagem, sugestões criativas e cooperação), consolidando um modelo robusto para diagnosticar condutas espontâneas no ambiente de trabalho.

Na Geração Z, os CCOs manifestam-se predominantemente na cooperação entre colegas, havendo margem para ampliar a proatividade em inovações e na defesa da instituição (Moreira, 2021). Nesses jovens, o CCO liga-se ao alinhamento entre valores individuais e a cultura ética organizacional (Ceribeli et al., 2023; Stiglbauer et al., 2022). Em vez de lealdade cega, a relação com as marcas baseia-se na troca, integridade e transparência (Miranda, Bertocchi & Gonçalves, 2015). O contrato psicológico dessa coorte consolida-se quando o trabalho possui significado e os valores da empresa promovem realização pessoal, vetores centrais do civismo laboral (Pauli et al., 2020; Pereira, 2022; Ceribeli et al., 2023). Compreender essa dinâmica permite aos gestores estruturar práticas de RH que potencializam o engajamento espontâneo, a eficácia e a produtividade (Pauli et al., 2020; Ceribeli et al., 2023).

3 Metodologia

Esta investigação classifica-se, quanto à sua natureza, como uma pesquisa aplicada, pois direciona os conhecimentos gerados à solução de problemas práticos no contexto organizacional, fornecendo subsídios para que gestores e profissionais de Recursos Humanos desenvolvam políticas alinhadas aos valores e expectativas da Geração Z (Gil, 2022; Prodanov & Freitas, 2013; Comazzetto, Vasconcelos, Engers & Siqueira, 2016; Ceribeli et al., 2023). Quanto à abordagem do problema, adota-se o método quantitativo, visando mensurar objetivamente as variáveis por meio do emprego de escalas psicométricas validadas e adequadas a grandes populações (Pasquali, 2010; Sampieri, Collado & Lucio, 2013). Em relação aos objetivos, o estudo é descritivo, propondo-se a registrar, analisar e correlacionar a relação entre os valores de trabalho dessa coorte e os comportamentos de cidadania organizacional (Gil, 2022). Do ponto de vista dos procedimentos operacionais, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, fundamentada em livros, artigos e trabalhos acadêmicos para sustentação teórica, e de um estudo do tipo *survey*, operacionalizado via levantamento de dados com formulários eletrônicos (Sampieri et al., 2013; Gil, 2022).

A população do estudo compreende jovens pertencentes à Geração Z inseridos no mercado de trabalho formal brasileiro nas modalidades CLT, Pessoa Jurídica, estágio ou Jovem Aprendiz. Para delimitar esse grupo, adotou-se o critério cronológico de Goh e Lee (2018), que engloba os nascidos entre 1995 e 2009, estabelecendo o corte amostral na faixa etária entre 17 e 31 anos para assegurar a maturidade profissional necessária. Com base nos dados da PNAD Contínua do IBGE (2024), que estima um universo populacional de cerca de 26 milhões de jovens nessa faixa etária no mercado laboral, realizou-se o cálculo amostral para populações finitas na plataforma *SurveyMonkey*. Considerando um nível de confiança de 95%, padrão estatístico seguro em ciências sociais aplicadas, e uma margem de erro de 5% (Malhotra, 2019; Hair et al., 2021), definiu-se uma amostra probabilística mínima de 385 respondentes para garantir a representatividade estatística e a generalização dos achados.

A coleta de dados ocorreu em maio de 2026 via *Google Forms*, por amostragem não probabilística por conveniência, a partir do envio de 730 e-mails a coordenações de graduação de dez universidades federais do Nordeste e Sudeste. O instrumento continha 51 itens em três blocos. O primeiro abordou o Perfil sociodemográfico e profissional, com duas questões dicotômicas sobre a afinidade de valores como decisiva para a permanência na empresa e como incentivo a entregas extrapapel. O segundo bloco, aborda a *New Work Values Scale* (NWVS), em escala *Likert* de 1 a 5, medindo a importância de atributos nas macrodimensões: "Desenvolvimento Organizacional Sustentável" envolvendo valores de inclusão, responsabilidade social corporativa e prontidão à mudança; "Necessidades Básicas" que agrupa os valores de flexibilidade, clareza, participação e segurança; e "Motivadores Individuais" que envolve dinheiro, significado, estímulo, carreira, autonomia, desenvolvimento e relacionamento (Stiglbauer et al., 2022). O terceiro bloco traz a Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO), em escala Likert de frequência de 1 a 5, que avalia ações voluntárias nas dimensões "Sugestões Criativas", "Divulgação da Imagem Organizacional" e "Cooperação com os Colegas" (Bastos et al., 2014).

O tratamento dos dados compreendeu a preparação e a filtragem inicial do banco no Google Sheets para eliminar observações discrepantes e assegurar a validade interna (Camargo & Dantas, 2023). Em seguida, utilizou-se a estatística descritiva para sintetizar o perfil sociodemográfico e analisar as dimensões das escalas por meio de medidas de tendência central e de dispersão, especificamente média e desvio padrão (Crespo, 2014; Bussab & Morettin, 2017; Triola, 2017). Para a etapa de estatística inferencial, os dados foram exportados para o software SPSS, no qual se executou o teste t de Student para amostras independentes com o intuito de comparar as médias das dimensões entre os grupos das variáveis dicotômicas de perfil, avaliando a significância estatística ao nível de ($t < 0,05$) (Bedin & Del Pino, 2025; Carvalho, Silva & Oliveira, 2025). Por fim, aplicou-se o coeficiente de correlação de Pearson para mensurar a intensidade e a direção da associação linear das dimensões das duas escalas, variando no intervalo entre -1 e +1, entre as seis dimensões constitutivas da NWVS e da ECCO (Hair et al., 2024).

4 Resultados

Esta seção apresenta o tratamento estatístico, a análise e a discussão dos dados empíricos. Após a remoção de 58 questionários inconsistentes (52 por ausência de experiência profissional e 6 por incompatibilidade etária), a amostra final compreendeu 410 brasileiros da Geração Z (entre 17 a 31 anos) inseridos no mercado de trabalho. A média de idade foi de 22,92 anos, com desvio padrão de 3,14 anos e amplitude de 14 anos, confirmando a baixa dispersão e a concentração em jovens adultos.

Incluíram-se questões sobre a afinidade de valores como fator determinante para a permanência na empresa e como motivação para comportamentos extrapapel, variáveis essenciais para mapear a sensibilidade subjetiva dos respondentes quanto aos seus valores laborais. O perfil amostral revelou-se majoritariamente jovem, feminino, de nível superior (graduação), atuante no trabalho formal do setor privado, pertencente às classes socioeconômicas baixa e média, e com forte congruência nos construtos pesquisados. A Tabela 1 sintetiza a frequência absoluta dessas variáveis demográficas e profissionais.

Tabela 1 - Perfil demográfico, socioeconômico e profissional dos respondentes

Variáveis	Categorias	n= 410	(%)
Gênero	Feminino	256	62,44%
	Masculino	146	35,61%
	Não binário	8	1,95%
Escolaridade	Ensino Superior Incompleto	241	58,78%
	Ensino Médio Completo	87	21,22%
	Ensino Superior Completo	46	11,22%
	Outros	36	8,78
Experiência profissional	Empregado formalmente	307	74,88%
	Com experiência prévia (atualmente inativo)	103	25,12%
Faixa de renda salarial	Até 1 salário mínimo	106	26,85%
	Entre 1 a 3 salários mínimos	172	41,95%
	Entre 3 e 5 salários mínimos	78	19,02%
	Acima de 5 salários mínimos	54	13,17%
Setor de atuação	Setor público	316	77,07%
	Setor privado	78	19,02%
	Terceiro setor	16	3,90%
Crença na congruência de valores	Afinidade valorativa favorece a retenção a retenção na organização	367	89,51%
	Afinidade valorativa estimula a emissão de CCO	348	84,88%

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2026).

Na etapa inicial da análise estatística descritiva, foram calculados a média aritmética e o desvio padrão para cada item individual das dimensões constituintes das escalas. Esse procedimento permite avaliar o comportamento e a distribuição das respostas em nível microscópico antes da consolidação dos construtos.

A análise isolada por item viabiliza a identificação de eventuais padrões de resposta, como a concentração de respostas extremas, além de diagnosticar o grau de variabilidade e concordância dos respondentes em cada afirmação específica, assegurando maior refino e consistência interna à interpretação subsequente das dimensões globais. A Tabela 2 apresenta a estatística descritiva aplicada à escala NWVS, agrupando os itens em cada dimensão e destacando suas médias e desvio-padrão.

Tabela 2 - Estatística Descritiva Aplicada à Escala NWVS.

	Dimensões			
	Desenvolvimento Organizacional Sustentável (média)	Necessidades Básicas (média)	Motivadores Individuais (média)	Desvio padrão
RFC1	4,1902			0,72193

RFC2	4,0659			0,8779
CSR1	4,4756			0,77279
CSR2	4,6			0,5164
INC1	4,7585			0,57896
INC2	4,4512			0,7033
SEC1		4,7537		0,58947
SEC2		4,5512		0,7391
PAR1		4,5732		0,7033
PAR2		4,522		0,71707
CLA1		4,7512		0,52939
CLA2		4,5585		0,6977
FLE1		4,5805		0,7025
FLE2		4,7732		0,54594
MON1			3,5244	0,94888
MON2			3,4268	1,09042
CAR1			4,6366	0,59921
CAR2			4,2024	1,04448
DEV1			4,5854	0,68785
DEV2			4,5073	0,75393
STI1			3,4561	1,13804
STI2			3,4854	1,10612
AUT1			3,5512	1,01266
AUT2			3,3951	1,12103
MEA1			4,4585	0,723
MEA2			4,4488	0,79949
REL1			3,7537	1,09021
REL2			3,5463	1,20879

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2026).

A análise descritiva revela uma hierarquização dos valores de trabalho na Geração Z, evidenciando uma relação inversamente proporcional entre as médias e suas dispersões. As maiores oscilações concentram-se nos itens de menor média, REL2 (eventos sociais regulares), STI1 (rotina dinâmica) e AUT2 (decisão de horários das atividades) , cujos desvios padrão acima de 1,0 indicam ausência de consenso quanto à priorização de socialização, dinamismo e autonomia.

Em contrapartida, as maiores médias foram obtidas por FLE2 (equilíbrio vida-trabalho), INC1 (investimento em acessibilidade) e SEC1 (estabilidade no emprego). A proximidade dessas pontuações com o limite máximo da escala reflete a busca por equilíbrio, equidade, inclusão e segurança contratual/psicológica (Stiglbauer et al., 2022; Pereira, 2022). Já as menores médias da escala foram registradas em AUT2 e MON2 (salário elevado como maior motivador).

As médias moderadas nesses itens confirmam que nem o dinheiro isoladamente e nem a autonomia total de prazos constituem o eixo central de satisfação dessa coorte (Ceribeli et al., 2023). Por fim, aplicou-se a estatística descritiva aos indicadores da escala ECCO (cooperação, divulgação da imagem e sugestões criativas), cujas médias e desvios padrão estão sintetizados na Tabela 3.

Tabela 3 - Estatística Descritiva Aplicada à Escala ECCO.

	Dimensões			
	Cooperação Com os Colegas (média)	**Defesa da Imagem Organizacional (média)**	**Sugestões Criativas (média)**	**Desvio padrão**
CCO2	3,9439			0,9404
CCO5	4,378			0,8484
CCO9	4,3122			0,8536
CCO13	4,3171			0,8939
CCO1		2,9659		1,1883
CCO6		3,6366		1,1958
CCO11		3,539		1,2331
CCO12		3,178		1,3505
CCO14		3,7		1,2213
CCO3			3,8805	1,0123
CCO4			3,539	1,1721
CCO7			3,7439	1,1492
CCO8			3,6659	1,1375
CCO10			3,6341	1,2022

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2026).

A análise descritiva revela que as maiores médias concentram-se na dimensão “Cooperação com os Colegas”, que também apresentou as menores dispersões, liderada pelos itens CCO5 ("orientação a colega menos experiente") e CCO13 ("ajuda a colega com dificuldades"). Isso evidencia que a Geração Z direciona seus esforços de CCO prioritariamente ao nível interpessoal, em vez do institucional (Moreira, 2021). Em contrapartida, as menores médias foram registradas nos itens CCO1 ("defendo a empresa quando criticada") e CCO12 ("elogio a empresa para familiares"), indicando fronteiras claras entre a identidade pessoal e o papel institucional, sem apego cego às organizações (Miranda et al., 2015). Por fim, aplicou-se a estatística descritiva aos construtos consolidados das escalas para mensurar as médias e desvios padrão globais de cada dimensão, cujos resultados estão sintetizados na Tabela 4.

Tabela 4 - Estatística Descritiva Aplicada às Dimensões.

Dimensões	**N**	**Média**	**Desvio Padrão**
Desenvolvimento Organizacional Sustentável	410	4,4171	0,4605
Necessidades Básicas	410	4,6329	0,3984
Motivadores Individuais	410	3,9732	0,4858
Cooperação com os Colegas	410	4,2378	0,7254
Defesa de Imagem Organizacional	410	3,4039	1,0685
Sugestões Criativas	410	3,6927	0,9686

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2026).

A análise dos desvios padrão revela maior coesão nos valores do trabalho, com desvios abaixo de 0,5, indicando forte consenso, e maior dispersão em “Motivadores Individuais”, do que no CCO, cujas maiores dispersões concentram-se em “Defesa da Imagem Organizacional” e “Sugestões Criativas”. Na NWVS, as maiores médias pertencem a “Necessidades Básicas” e “Desenvolvimento Organizacional Sustentável”, confirmando que estabilidade, clareza e flexibilidade, somadas à responsabilidade social e inclusão, são prioridades centrais (Stiglbauer et al., 2022). Em contrapartida, “Motivadores Individuais”

obteve a menor média, indicando que o dinheiro isolado e o status ocupam papel secundário frente a um ambiente seguro e equilibrado.

Na ECCO, "Cooperação com os Colegas" e "Sugestões Criativas" registraram as maiores médias, reforçando o foco em ajuda mútua e inovação prática (Moreira, 2021). A menor média absoluta da pesquisa ocorreu em "Defesa da Imagem Organizacional" que, aliada ao seu alto desvio padrão, evidencia a recusa desses jovens em proteger cegamente a marca sem um alinhamento cultural autêntico (Miranda et al., 2015; Moreira, 2021).

Por fim, aplicou-se o teste t de Student para comparar subgrupos (gênero, excluindo não binários; setor, excluindo terceiro setor; experiência profissional; e percepção sobre a afinidade de valores motivar o CCO). Adotando o parâmetro de ($t < 0,05$), não foram encontradas diferenças significativas entre atuantes do setor público e privado, demonstrando homogeneidade geracional. As divergências significativas dos demais grupos estão detalhadas na Tabela 5.

Tabela 5 - Estatística de Grupo Aplicada ao Gênero.

Dimensões	Grupos	Segmento	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média	Teste t (Sig.)
Desenvolvimento Organizacional Sustentável	Gênero	Mulher	256	4,4518	0,4115	0,0257	**0,042**
		Homem	146	4,3539	0,5396	0,0447	
Defesa de Imagem Organizacional	Experiência profissional	Trabalha	307	3,5081	1,06	0,0605	**0,001**
		Já trabalhou	103	3,0932	1,0377	0,1022	
Sugestões Criativas	Experiência profissional	Trabalha	307	3,7609	0,9761	0,0557	**0,014**
		Já trabalhou	103	3,4893	0,9207	0,0907	
Defesa de Imagem Organizacional	Crença de valores como motivadores de CCO	Sim	348	3,4489	1,0578	0,0567	**0,043**
		Não	62	3,1516	1,1018	0,1399	
Sugestões Criativas	Crença de valores como motivadores de CCO	Sim	348	3,7425	0,9275	0,0497	**0,035**
		Não	62	3,4129	1,1411	0,1449	

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2026).

Ao detalhar as estatísticas descritivas revelam que as mulheres apresentam média superior e menor desvio padrão na dimensão "Desenvolvimento Organizacional Sustentável" em relação aos homens. Essa diferença prova que o público feminino da Geração Z valoriza a sustentabilidade e a responsabilidade corporativa de forma mais rigorosa e homogênea, alinhando-se à literatura que aponta maior sensibilidade desse grupo a ecossistemas éticos, diversos e humanos (Cardoso, 2024). Paralelamente, os subgrupos ativos no mercado e que reconhecem a afinidade de valores como motivadora de CCO apresentaram médias significativamente superiores em "Defesa da Imagem Organizacional" e "Sugestões Criativas" em comparação aos desvinculados e aos que não percebem essa relação preditiva. Esse padrão indica que a vivência prática no trabalho e a convicção cognitiva quanto à congruência valorativa são impulsos indispensáveis para o engajamento em ações discricionárias de inovação e proteção à marca.

Por fim, aplicou-se o Coeficiente de Correlação de Pearson para mensurar a intensidade e a significância da associação entre as dimensões da NWVS e da ECCO (Hair et al., 2024), cujos resultados constam na Tabela 6.

Tabela 6 - Correlação de Pearson Aplicada à NWVS e ECCO.

Dimensões	Desenvolvimento Organizacional Sustentável	Necessidades Básicas	Motivadores Individuais	Cooperação com os Colegas	Defesa de Imagem Org.	Sugestões Criativas
Desenvolvimento Organizacional Sustentável	1	,544**	,467**	,266**	,217**	,146**
Necessidades Básicas	,544**	1	,474**	,251**	,182**	,215**
Motivadores Individuais	,467**	,474**	1	,269**	,315**	,325**
Cooperação com os Colegas	,266**	,251**	,269**	1	,428**	,507**
Defesa de Imagem Org.	,217**	,182**	,315**	,428**	1	,403**
Sugestões Criativas	,146**	,215**	,325**	,507**	,403**	1

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).
Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2026).

As correlações de Pearson entre as dimensões das duas escalas apresentaram magnitudes fracas a moderadas (entre 0,146 e 0,544), todas estatisticamente significantes (p > 0,10). Internamente, a NWVS revela forte sinergia entre "Necessidades Básicas" e "Desenvolvimento Organizacional Sustentável", enquanto a ECCO destaca a associação entre "Sugestões Criativas" e "Cooperação com os Colegas" (Moreira, 2021; Martins et al., 2015).

No cruzamento entre as escalas, "Motivadores Individuais" registrou as correlações mais expressivas com Sugestões Criativas. Embora essa dimensão apresente a maior dispersão (com menores médias em "Autonomia" e "Dinheiro"), a consistência em "Carreira", "Desenvolvimento" e "Significado" explica por que tais fatores impulsionam a inovação (Ceribeli et al., 2021; Martins et al., 2015).

A correlação positiva de "Motivadores Individuais" com "Defesa da Imagem Organizacional" indica que o desenvolvimento pessoal gera identificação que transforma o jovem em embaixador da marca (Ceribeli et al., 2021; Martins et al., 2015); já sua associação com "Cooperação com os Colegas" sinaliza que o sucesso individual é visto como indissociável de um ambiente colaborativo (Pauli et al., 2020; Moreira, 2021).

No segundo bloco de relevância, a "Cooperação com os Colegas" é impulsionada de forma equilibrada por "Desenvolvimento Organizacional Sustentável" e "Necessidades Básicas", mostrando que segurança, clareza e inclusão oferecem o suporte necessário para a ajuda mútua (Stiglbauer et al., 2022; Bastos et al., 2014; Moreira, 2021). Além disso, a correlação moderada entre "Desenvolvimento Organizacional Sustentável" e "Defesa da Imagem Organizacional" confirma que governança transparente e responsabilidade socioambiental convertem colaboradores em defensores da instituição (Ceribeli et al., 2023; Stiglbauer et al., 2022).

As associações mais fracas envolveram "Necessidades Básicas" com "Sugestões Criativas", "Necessidades Básicas" com "Defesa da Imagem Organizacional" e, com o menor índice do estudo, "Desenvolvimento Organizacional Sustentável" com "Sugestões Criativas". Isso prova que estabilidade isolada ou sustentabilidade abstrata não compram o engajamento nem a defesa cega da Geração Z (Ceribeli et al., 2023), que exige ações práticas de desenvolvimento e ética sob pena de manter postura crítica (Ceribeli et al., 2021).

Em suma, a matriz indica que "Motivadores Individuais" possui as maiores associações com o CCO, enquanto a menor expressão do estudo ocorre entre "Necessidades Básicas" e "Desenvolvimento Organizacional Sustentável". O engajamento dessa coorte é condicional: crescimento e suporte mútuo catalisam a proatividade (Pauli et al., 2020; Ceribeli et al., 2023), ao passo que a mera estabilidade não gera lealdade incondicional (Stiglbauer et al., 2022; Maloni et al., 2019). O CCO na Geração Z é uma resposta voluntária ao suporte percebido e ao alinhamento axiológico autêntico (Ceribeli et al., 2021; Stiglbauer et al., 2022).

5 Conclusão

O estudo analisou a interdependência entre os valores de trabalho da Geração Z e o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) por meio de abordagem quantitativa e descritiva. Utilizando estatística descritiva, inferencial e Correlação de Pearson, validou-se a relação positiva entre as prioridades dos jovens e sua disposição para condutas extrapapel. Os resultados apontam que as maiores prioridades valorativas são "Necessidades Básicas" e "Desenvolvimento Organizacional Sustentável". No CCO, a "Cooperação com os Colegas" destacou-se pela maior frequência, revelando um perfil colaborativo e horizontal. Em oposição, a "Defesa da Imagem Organizacional" obteve a menor média e alta dispersão, confirmando que a Geração Z rejeita a lealdade cega e condiciona a defesa da marca a um alinhamento cultural autêntico (Ceribeli et al., 2023).

A matriz de correlação provou que "Motivadores Individuais" (desenvolvimento, carreira e significado) são os preditores mais fortes de todas as dimensões do CCO, enquanto a estabilidade isolada ou sustentabilidade abstrata mostram-se insuficientes para gerar inovação e lealdade. Esse achado converge diretamente com a literatura clássica de valores de trabalho (Porto & Tamayo, 2003; Schwartz, 1992), ao demonstrar que os valores de autoengrandecimento e realização pessoal funcionam como o motor primário para a ação individual no contexto laboral. Além disso, os dados dialogam com a teoria do CCO proposta por Organ (1988) e expandida por Podsakoff et al. (2000), sustentando que os comportamentos discricionários não surgem no vácuo, mas dependem intrinsecamente da satisfação de necessidades internas e do valor percebido na tarefa.

Essa dinâmica reforça a concordância teórica em torno da Teoria das Trocas Sociais (Blau, 1964) e do Contrato Psicológico (Rousseau, 1995): para a Geração Z, o engajamento discricionário opera como uma retribuição ativa e condicional ao suporte e propósito percebidos. No entanto, a literatura recente suscita importantes debates quanto à natureza e ao alcance dessas trocas. Enquanto a perspectiva clássica de Organ (1988) tendia a associar o CCO a um sentimento intrínseco de dever e lealdade institucional generalizada, as investigações contemporâneas (Ceribeli et al., 2023) divergem dessa visão tradicional ao demonstrar que a coorte jovem reconfigurou os pressupostos da cidadania organizacional.

Existe, portanto, um debate conceitual entre os autores que interpretam a menor predisposição à "Defesa da Imagem Organizacional" como um indício de desengajamento e menor comprometimento afetuoso (Lettieri, 2016) e aqueles que sustentam a tese da ressignificação contratual. Os achados deste estudo alinham-se à segunda vertente, corroborando a concordância entre os teóricos críticos do comportamento geracional: a retenção e o comportamento extrapapel da Geração Z não foram suprimidos, mas deslocados (Miranda et al., 2015). O compromisso migrou da instituição abstrata e burocrática para a esfera micro-organizacional, pautada nas relações interpessoais, na colaboração diária e no alinhamento ético-valorativo (Bastos et al., 2014; Rocha, 2019). Conclui-se que o CCO na contemporaneidade deixa de ser uma manifestação de conformismo institucional para se

consolidar como uma práxis reflexiva, em que a cidadania só é concedida à organização que retribui com autenticidade, desenvolvimento individual e coerência cultural (Ceribeli et al., 2023; Pauli et al., 2020).

Diante dessas constatações e das limitações inerentes ao escopo deste trabalho, recomendam-se agendas de pesquisas futuras que aprofundem as nuances do fenômeno. Sugere-se a aplicação de abordagens qualitativas, como entrevistas em profundidade ou grupos focais, para investigar as motivações subjacentes à baixa propensão da Geração Z em defender publicamente a imagem corporativa. Do mesmo modo, investigações futuras podem utilizar amostras segmentadas por regiões ou por setores específicos (público, privado e terceiro setor), contornando a dispersão geográfica e setorial. Por fim, encoraja-se a realização de estudos longitudinais e com maior controle sobre variáveis de perfil (como faixa etária precisa e situação ocupacional), permitindo acompanhar como os valores de trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional evoluem ao longo das diferentes fases da carreira e de novos ciclos econômicos.

Referências

Andrade, T. de, Estivalete, V. de F. B., & Costa, V. F. (2018). Comportamento de cidadania organizacional: versão brasileira da escala Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento. *Cadernos EBAPE.BR*, *16*(3), 367–381. https://doi.org/10.1590/1679-395168019

Andrade, T. de, Estivalete, V. de F. B., Costa, V. F., & Bolzan, L. M. (2017). Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, *19*(64), 236–262. https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.2982

Baran, M., & Kłos, M. (2014). Managing an intergenerational workforce as a factor of company competitiveness. *Journal of International Studies*, *7*(1), 94–101. https://doi.org/10.14254/2071-8330.2014/7-1/8

Barhate, B., & Dirani, K. M. (2021). Career aspirations of generation Z: A systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, *46*(1/2), 139–157. https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124

Bastos, A. V. B., Siqueira, M. M. M., & Gomes, A. C. P. (2014). Cidadania organizacional. Em M. M. M. Siqueira (Org.), *Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e gestão* (pp. 79–103). Artmed.

Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, *26*(4), 587–595. https://doi.org/10.5465/255908

Bedin, E., & Del Pino, J. C. (2025). Metodologia Dicumba - conjecturas e potencialidades no ensino de Química: uma análise estatística-descritiva. *Ensaio Pesquisa em Educação em Ciências*, *27*, e20250001.

Benigno, M. F. D. (2014). *Valores no trabalho e comportamentos de cidadania organizacional: Um estudo em uma organização cearense* [Monografia de bacharelado, Universidade Federal do Ceará].

Bezerra, M. M., Silva, J. P., & Santos, R. M. (2019). Geração Z: Relações de uma geração hipertecnológica e o mundo do trabalho. *REGEA - Revista de Gestão e Secretariado*, *8*(1), 136–149.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Transaction Publishers.

Bova, B., & Kroth, M. (2001). Workplace learning and Generation X. *Journal of Workplace Learning*, *13*(2), 57–65. https://doi.org/10.1108/13665620110383645

Bussab, W. de O., & Morettin, P. A. (2017). *Estatística básica* (9ª ed.). Saraiva.

Camargo, A. M., & Dantas, J. A. (2023). O impacto das transmissões ao vivo nos retornos de ações no mercado brasileiro. *Revista Contabilidade & Finanças*, *34*, e1847. https://doi.org/10.1590/1808-057x20231847.pt

Cardoso, M. (2024). A liderança feminina na agenda sustentável. *GV Executivo*, *23*(2), 1–12.

Carioni, R., & Dutra, A. (2024). Diversidade geracional no ambiente organizacional: Construção de conhecimento com base na literatura internacional. *Revista Gestão & Conexões*, *13*(1), 52–71.

Carvalho, A. L., Silva, M., & Oliveira, R. (2025). Efeito das férias sobre o desenvolvimento da fluência leitora. *CoDAS*, *37*(6), e20250003.

Cavazotte, F. de S. C. N., Lemos, A. H. da C., & Viana, M. d'Almeida. (2012). Novas gerações no mercado de trabalho: Expectativas renovadas ou antigos ideais? *Cadernos EBAPE.BR*, *10*(1), 162–180. https://doi.org/10.1590/S1679-39512012000100011

Ceribeli, H. B., Diniz, J. R. V., & Inácio, R. de O. (2021). Desenvolvimento profissional, Burnout e cidadania organizacional. *RGO - Revista Gestão Organizacional*, *14*(3), 208–228.

Ceribeli, H. B., & Mignacca, T. P. (2019). Uma análise da influência da flexibilização do trabalho sobre a satisfação do trabalhador e o comportamento de cidadania organizacional. *Revista Gestão.Org*, *17*(1), 102–118.

Ceribeli, H. B., Silva, F., & Oliveira, M. (2023). Valores da Geração Z no trabalho. *Revista Gestão e Planejamento*, *24*, 609–626.

Colet, D. S., & Mozzato, A. R. (2019). "Nativos digitais": Características atribuídas por gestores à Geração Z. *Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle*, *8*(2), 25–40.

Comazzetto, L. R., Vasconcelos, S. J. S. de, Engers, P. B., & Siqueira, A. C. de. (2016). A Geração Y no mercado de trabalho: Um estudo comparativo entre gerações. *Psicologia: Ciência e Profissão*, *36*(1), 145–157. https://doi.org/10.1590/1982-3703001352014

Costa, V. F., Estivalete, V. de F. B., Andrade, T. de, & Gomes, T. K. (2017). Comportamento de cidadania organizacional: Sua interação com os valores organizacionais e a satisfação no trabalho. *REGE - Revista de Gestão*, *24*(4), 304–315. https://doi.org/10.1016/j.rege.2017.03.003

Crespo, A. A. (2014). *Estatística fácil* (19ª ed.). Saraiva.

Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *70*(2), 219–240. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00639.x

Gil, A. C. (2022). *Como elaborar projetos de pesquisa* (7ª ed.). Atlas.

Goh, E., & Lee, C. (2018). A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, *73*, 20–28. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.016

Hair, J. F., Jr., Page, M., & Brunsveld, N. (2021). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração* (4ª ed.). Bookman.

Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2024). *Análise multivariada de dados* (8ª ed.). Bookman.

Hernaus, T., & Vokic, N. P. (2014). Work design for different generational cohorts: Determining common and idiosyncratic job characteristics. *Journal of Organizational Change Management*, *27*(4), 615–641. https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0104

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2024). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: PNAD Contínua*. https://www.ibge.gov.br

Iorgulescu, M.-C. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, *18*(1), 47–54.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *Psicologia social das organizações*. Atlas.

Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z. *Strategic HR Review*, *16*(6), 288–290. https://doi.org/10.1108/SHR-08-2017-0051

LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *87*(1), 52–65. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52

Lettieri, T. M. (2016). *Comportamento organizacional e comunicação: Representações sociais do servidor público* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Goiás]. Repositório Institucional da UFG.

Lirio, A. B., Santos, M., & Silva, J. (2020). Percepções da qualidade de vida no trabalho nas diferentes gerações. *Revista Gestão & Regionalidade*, *36*(107), 201–220.

Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(S1), S139–S157. https://doi.org/10.1002/job.1913

Maia, L. F. R. B. (2007). *Valores pessoais e comportamento de cidadania organizacional: Um estudo no Serviço de Farmácia do Hospital Universitário Walter Cantídio* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Ceará].

Malhotra, N. K. (2019). *Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada* (7ª ed.). Bookman.

Maloni, M. J., Hiatt, M. S., & Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. *The International Journal of Management Education*, *17*(3), 1–11. https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100320

Martins, V., Costa, L. V., & Siqueira, M. M. M. (2015). O impacto do comprometimento afetivo e do engajamento no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. *RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, *6*(2), 1–13.

Maszah, S., Rahim, A., & Ahmad, N. (2023). Exploring the influence of organizational culture and training on organizational citizenship behavior (OCB) as human capital. *International Journal of Economy, Education and Entrepreneurship*, *3*(2), 454–465.

Maurer, A. L. (2013). *As Gerações Y e Z e suas âncoras de carreira: Contribuições para a gestão estratégica de operações* [Dissertação de mestrado, Universidade de Santa Cruz do Sul].

Melo, A. O., Silva, R., & Castro, M. (2019). Identidade da geração Z na gestão de startups. *Revista Alcance*, *26*(3), 320–333.

Mesquita, A. D., Oliveira, L. C. de, & Munhoz, G. de S. (2020). A atuação dos integrantes da geração Z nas organizações. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*, *8*(1), 104–118.

Miranda, D. N., Bertocchi, D., & Gonçalves, J. (2015). *Geração Z no mercado de trabalho* [Monografia de especialização, Faculdades Monteiro Lobato].

Moreira, L. I. O. (2021). *Comportamento de Cidadania Organizacional dos estudantes de Administração* [Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal do Ceará].

Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, *25*(2), 225–238. https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7

Oliveira, J. M. de, Estivalete, V. de F. B., & Pissutti, M. (2022). Comportamento de cidadania organizacional no setor público: Validação de uma escala de mensuração. *Revista Ciências Administrativas*, *28*, e11765. https://doi.org/10.5020/2318-0722.2022.28.11765

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.

Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*, 295–306. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536

Pasquali, L. (2010). *Instrumentação psicológica: Fundamentos e práticas*. Artmed.

Pauli, J., Guadagnin, A., & Ruffatto, J. (2020). Valores relativos ao trabalho e perspectiva de futuro para a geração Z. *Revista de Ciências da Administração*, *22*(57), 8–21.

Pereira, S. R. R. (2022). *O contrato psicológico da Geração Z em Portugal: Relação com a perceção de trabalho significativo e comprometimento organizacional* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa].

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, *26*(3), 513–563. https://doi.org/10.1177/014920630002600307

Porto, J. B., & Tamayo, Á. (2003). Desenvolvimento e validação da escala de civismo nas organizações. *Estudos de Psicologia*, *8*(3), 393–402. https://doi.org/10.1590/S1413-294X2003000300006

Porto, J. B., & Tamayo, Á. (2005). Valores organizacionais e civismo nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, *9*(1), 35–52. https://doi.org/10.1590/S1415-65552005000100003

Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. de. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2ª ed.). Feevale.

Rocha, R. P. N. N. (2019). *Influência do gênero na relação entre enriquecimento trabalho-família e os comportamentos de cidadania organizacional: Um estudo com militares da Força Aérea Brasileira* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Maria].

Roig, F. F. (2025). *A influência dos estilos de liderança no compromisso organizacional: Uma perspetiva global e a perspetiva da Geração Z* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa].

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free Press.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.

Sakdiyakorn, M., Ghosh, A., & Kachitvichyanukul, V. (2021). Understanding generation Z through collective consciousness: Impacts for hospitality work and employment. *International Journal of Hospitality Management*, *94*, 102875. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102875

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. del P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa* (5ª ed.). Penso.

Santos, C. de S., Oliveira, M., & Silva, R. (2011). *O processo evolutivo entre as gerações X, Y e Baby Boomers* [Apresentação de trabalho]. XIV Seminários em Administração (SEMEAD), São Paulo, SP, Brasil.

Schawbel, D. (2014, 12 de setembro). *Gen Y and Gen Z global workplace expectations study*. Millennial Branding.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, *25*, 1–65. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6

Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, *53*(3), 550–562. https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.3.550

Silva, R. C., Dutra, J., & Veloso, E. (2014). O conhecimento e a experiência em sobreposição à idade: A gestão das gerações de uma organização industrial. *Revista Gestão Contemporânea*, *15*, 254–277.

Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: A análise de um modelo pós-cognitivo* [Tese de doutorado, Universidade de Brasília].

Siqueira, M. M. M. (2003). Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, *7*(ed. especial), 165–184. https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000500009

Sladek, S. (2018). *Ready or not: Here comes Z*. XYZ University. https://www.xyzuniversity.com/research

Sprinkle, T. A., & Urick, M. J. (2018). Three generational issues in organizational learning: Knowledge management, perspectives on training and "low-stakes" development. *The Learning Organization*, *25*(2), 102–112. https://doi.org/10.1108/TLO-02-2017-0017

Stiglbauer, B., Penz, M., & Batinic, B. (2022). Work values across generations: Development of the New Work Values Scale (NWVS) and examination of generational differences. *Frontiers in Psychology*, *13*, 822537. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.822537

Tapscott, D. (2010). *A hora da geração digital: Como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos*. Agir Negócios.

Triola, M. F. (2017). *Introdução à estatística* (12ª ed.). LTC.

Veen, W., & Vrakking, B. (2009). *Homo Zappiens: Educando na era digital*. Artmed.