

## **IMPACTOS DA GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO: REESTRUTURAÇÕES NECESSÁRIAS PARA ATRAIR E RETER TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES**

ALEXANDRE DE ABREU ESCOBAR<sup>1</sup>  
CARLOS GUSTAVO LOPES DA SILVA<sup>2</sup>  
GEISSE MARTINS<sup>3</sup>

### **RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo analisar os impactos da “Geração Z” no ambiente de trabalho diante da diversidade de gerações e as reestruturações necessárias que devem ser realizadas a fim de atrair e reter talentos da Geração Z nas organizações. No desenvolvimento deste estudo foram enumeradas as principais características desta geração, decorrentes principalmente de um mundo altamente conectado e com excesso de estímulos e foi analisado como estas características impactam na relação desses indivíduos com o ambiente de trabalho. O contexto histórico vivenciado por esta geração é diferente das anteriores, fazendo com que as expectativas e motivações com relação ao trabalho sejam diferentes e criando grandes desafios para as organizações. Para reter e atrair esses novos talentos, as organizações precisarão se adaptar, criando novos modelos de gestão, mais horizontais e que forneçam a estes jovens ferramentas mais tecnológicas, um ambiente que potencialize sua criatividade e que permita que eles participem do processo de construção e de tomada de decisões. Além disso, esta é uma geração que preza por reconhecimento financeiro, com bons salários e possibilidade de crescimento rápido dentro das organizações, sem deixar de levar em conta a qualidade de vida e o alinhamento com os propósitos e valores das organizações.

**Palavras-chave:** Diversidade de Gerações. Geração Z. Gestão de Pessoas. Organizações.

---

<sup>1</sup> Mestrando em Desenvolvimento de Negócios e Inovação pela MUST University. Especialista (MBA) em Gestão e Desenvolvimento Empresarial com Ênfase em Gestão de Pessoas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Graduado em Administração pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. E-mail: alscobs@gmail.com.

<sup>2</sup> Doutorando em Gestão E Negócios (Unisinos). Mestre em Tecnologias Educacionais em Rede (Ufsm). Especialização Em Desenvolvimento De Jogos Digitais (Estácio). Pós-Graduação (MBA) em Administração Estratégica (Estácio). E-mail: cgsilva33@gmail.com

<sup>3</sup> Doutorando em Educação (Yvy Enber). Mestre em Administração De Empresas pela Must University. E-mail: geisse@geisse.com.br

## 1 INTRODUÇÃO

O conceito de geração está intrinsecamente relacionado a grupos de indivíduos da mesma idade que compartilham o mesmo processo histórico e cultural (MANNHEIM, 1993). Segundo o autor, o que caracteriza uma posição comum dos nascidos em um mesmo tempo cronológico é a possibilidade de vivenciar acontecimentos e experiências comuns, processando-os de forma similar.

Diferentes gerações são caracterizadas por indivíduos que nasceram na mesma época ou vivenciaram um mesmo contexto histórico, que influencia diretamente as atitudes e comportamentos, impactando de certa forma na evolução da sociedade.

É difícil determinar o início e o fim de uma geração com precisão, por isso o início e o fim dessas faixas temporais representam uma sobreposição de características comuns a mais de uma geração. Portanto, as gerações não podem ser divididas somente com base nas suas datas de nascimento, por exemplo, mas pelas características que esse grupo compartilha (BENCSIK; HORVÁTH-CSIKÓS; TÍMEA, 2016).

Atualmente são estudadas seis gerações: Veteranos, nascidos entre 1925 e 1946; *Baby Boomers*, nascidos entre 1946 e 1960; Geração X, nascidos entre 1960 e 1980; Geração Y, nascidos entre 1980 e 1995; Geração Z, nascidos entre 1995 e 2010; e a mais recente, Geração Alpha, nascidos a partir de 2010. No entanto, o foco desse artigo é a Geração Z, podendo assim determinar fatores que regem o comportamento dessa geração dentro do ambiente organizacional (ZEMKE *et al.*, 2000).

A inserção de novas gerações no mercado de trabalho, somada à evolução constante de novas tecnologias e a forma com que estas tecnologias são vivenciadas pela sociedade e pelas organizações, geram inúmeros desafios dentro do ambiente organizacional. Neste contexto, um dos maiores desafios da gestão é a questão da diversidade de gerações no ambiente de trabalho.

Os nativos da Geração Z são os mais novos a ingressar no mercado de trabalho e a compor os quadros de funcionários presentes nas mais diversas organizações e formas de trabalho existentes. Esses novos entrantes chegam ao ambiente de trabalho com novas ideias, tendências de comportamentos, expectativas, atitudes, valores e, inclusive espera-se que tragam consigo novos significados e sentidos do trabalho (SILVA, 2020).

Os desafios das organizações não estão mais centrados somente nas necessidades das gerações X e Y, mas também em antecipar as necessidades e expectativas dessa nova geração de

trabalhadores. A Geração Z se adapta facilmente às constantes mudanças sociais e tecnológicas e as empresas também precisam se adaptar a esse novo cenário a fim de manter o equilíbrio geracional dentro das organizações e criar subterfúgios para atrair e reter novos talentos. Portanto, o presente estudo foi desenvolvido a partir do seguinte questionamento: As empresas estão preparadas para receber a nova geração de trabalhadores da Geração Z?

Para responder a esta pergunta foi realizado um estudo bibliográfico, baseado na literatura pertinente, que mostra que as empresas precisam buscar adaptações por meio da implementação de novas técnicas de gestão e de mudanças tanto em sua cultura quanto em seu modelo organizacional de forma a beneficiar tanto as organizações quanto os profissionais de diferentes gerações que coexistem no ambiente de trabalho.

É preciso observar que as motivações e expectativas profissionais são diferentes para cada geração; portanto, o maior desafio dos gestores é desenvolver práticas que agradem diferentes gerações e que atendam às expectativas de todos (WIEDMER, 2016; IORGULESCU, 2016). Do mesmo modo, estudos evidenciam cada vez mais que a Geração Z possui diferentes perspectivas quanto à importância do trabalho em suas vidas, evidenciando diferentes personalidades e atitudes em relação à sua vida profissional, prezando inclusive por novos modelos de liderança (ANDERSON; BAUR; GRIFFITH; BUCKLEY, 2017).

Essas características já estão trazendo impactos significativos para o futuro das organizações e para as relações de trabalho. Ao buscar entender quem são os indivíduos dessa geração e como eles se comportam e se relacionam com o trabalho, pesquisadores e gestores poderão entender e buscar formas de gestão mais adequadas, ao invés de utilizar métodos de gestão que funcionam com gerações anteriores e não são efetivos com as novas gerações (SILVA, 2020).

O presente artigo tem como objetivo analisar os impactos da “Geração Z” no ambiente de trabalho diante da diversidade de gerações e as reestruturações necessárias que devem ser realizadas a fim de atrair e reter talentos da Geração Z nas organizações. Com esse intuito, fez-se inicialmente um estudo sobre as características da “Geração Z” e do seu perfil profissional, identificando as práticas e valores organizacionais que são capazes de atrair e reter representantes dessa geração, além de buscar entender os subterfúgios necessários que devem ser adotados para que se mantenha um equilíbrio nas relações de trabalho diante da diversidade de gerações dentro da organização.

## **2 A DIVERSIDADE GERACIONAL E A CHEGADA DA GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO**

### **2.1 Diversidade de Gerações nas Organizações**

Como mencionado anteriormente, para Mannheim (1993) participam de uma mesma geração, um grupo de indivíduos que experimentam e vivenciam os mesmos momentos históricos concretos. O mesmo autor traz a discussão de que não é o ano de nascimento que delimita, de maneira estática, uma geração, mas sim o contexto histórico no qual pessoas de mesma idade estão inseridos. Ao desvincular a definição de geração do ano de nascimento, que produziria então um resultado estático e uma limitação cronológica, e trazer o marco da geração para o contexto histórico, pode-se admitir então que indivíduos de mesma idade possam apresentar características de gerações diferentes.

Essas gerações acabam entrando no mercado de trabalho, competem por vagas, e consequentemente, realizam atividades em conjunto, compartilhando vivências e experiências com gerações anteriores. Essa situação de convivência de várias gerações se torna um grande desafio para os gestores nas organizações, pois a tendência é de que ocorram problemas de convivência e conflitos gerados por formas diferentes de visualizar o mundo (NETO, 2022).

Essa diversidade geracional é uma questão recorrente e muito importante de ser estudada no ambiente de trabalho, uma vez que diferentes gerações tendem a trabalhar lado a lado em um mesmo local. São vários os fatores que contribuem para uma maior diversidade de gerações nas empresas, como por exemplo, questões que fazem com que a população mais velha deseje e precise permanecer por mais tempo ativa profissionalmente (SILVA, 2020).

Os principais fatores podem ser destacados como responsáveis pelo aumento da diversidade de gerações no mercado de trabalho são o avanço da saúde e da tecnologia, que faz com que as pessoas tenham maior expectativa de vida e, em consequência possam e/ou precisem continuar ativos por mais tempo no ambiente profissional; aumento do custo de vida e a necessidade de trabalhar por mais tempo por razões financeiras; preocupações com a saúde física e mental; e preocupações com a satisfação e motivação no trabalho (WOHRMANN; FASBENDER; DELLER, 2016).

## 2.2 A Geração Z

Diversas nomenclaturas são usadas para se referir ao grupo de indivíduos nascidos entre 1995 e 2012 (TWENGE, 2018), como por exemplo *Gen Z*, *Post-Millennials*, *iGeneration*, *iGen*, *Generation i*, *Digital Natives*, *Founders* ou *Centennials*, mas a mais popular é, sem dúvida, Geração Z, nomenclatura utilizada ao longo do desenvolvimento deste artigo (SILVA, 2020).

A Geração Z é a primeira geração a ter acesso constante à *internet* e a viver um mundo conectado (TWENGE, 2018). Em consequência, os jovens nativos digitais, como são chamados os membros dessa geração, tendem a ter muita facilidade para utilizar ferramentas tecnológicas, sentem-se muito à vontade em ambientes altamente tecnológicos, além de prezar por estarem cercados por dispositivos eletrônicos e por estarem sempre conectados *online* (BENCSIK; HORVATH-CSIKOS; TÍMEA, 2016).

A geração possui algumas características únicas que são resultado dessa superconexão e superexposição a muitos estímulos. Como consequência, esta é uma geração de indivíduos que são considerados inquietos, que estão sempre buscando novidades; são multitarefa, capazes de realizar várias tarefas ao mesmo tempo; estão continuamente à procura de novos desafios; e, por fim, não se importam com mudanças e têm uma grande capacidade de adaptação (BEZERRA *et al.*, 2019).

Twenge (2018), em seu estudo sobre a Geração Z, enumera as dez principais características que definem esta geração. Essas tendências são apresentadas a seguir:

- Indivíduos da Geração Z tendem a passar por um processo no qual a fase da infância é estendida para a adolescência e a fase da adolescência é estendida para a vida adulta;
- A Geração Z é a primeira a nascer em um ambiente digital e a ter acesso constante à *internet*, e, por isso, é uma geração altamente conectada e exposta a uma quantidade imensurável de estímulos e informações;
- É uma geração de indivíduos que tende a socializar e interagir com outras pessoas muito mais de maneira *online* do que fisicamente, o que resulta no surgimento de novas formas de relacionamento e de interação pessoal;
- Percebe-se nesta geração um crescimento significativo da insegurança e de transtornos psicológicos e de personalidade;

- Observa-se que entre os nativos desta geração existe um declínio crescente da importância da religião e da espiritualidade;
- Entre os membros da Geração Z, observa-se uma busca crescente por segurança e estabilidade;
- Existem novos posicionamentos e formas de lidar com o trabalho que não eram observados em gerações anteriores;
- Observam-se novos posicionamentos quanto ao sexo, relacionamentos e filhos;
- É uma geração mais diversa e inclusiva, por ser exposta a discussões e questionamentos aos quais gerações anteriores não tinham acesso;
- Seus membros são independentes politicamente.

Estas são características gerais da geração Z, que também podem fornecer *insights* sobre a compreensão das relações, expectativas e motivações desses jovens no ambiente de trabalho. Na seção a seguir, será demonstrado como as peculiaridades da Geração Z impactam suas relações com o trabalho.

### **2.3 A Geração Z e sua relação com o trabalho**

Cada geração possui motivações e expectativas diferentes com relação ao trabalho e ao papel que o trabalho desempenha em sua vida. Os fatores motivacionais da geração Z são bastante similares aos da geração anterior, a Geração Y, ou seja, são duas gerações que buscam qualidade de vida, tanto no trabalho quanto fora dele. Mas, para além disso, a Geração Z é um grupo que deseja ser útil, em todos os aspectos de sua vida, visando sempre adquirir conhecimento e fazer mudanças significativas no mundo através da inovação (MAURER, 2013).

Os nativos digitais, indivíduos que compõem esta geração, enxergam o trabalho de forma muito mais realista, são mais práticos e ativos na construção de suas carreiras e na sua trajetória profissional, e procuram um emprego que lhes confira estabilidade e segurança (TWENGE, 2018).

Essa tendência a serem mais realistas e práticos com relação ao trabalho faz com que a Geração Z se motive mais por recompensas palpáveis, como é o caso de salário e benefícios. Estudos têm mostrado que recompensas monetárias são fatores preponderantes para atrair e reter os membros da Geração Z, o que se deve ao fato de terem crescido em um mundo financeiramente

mais preocupado e, por isso, dão grande importância ao salário (BENCSIK; HORVATH-CSIKOS; TÍMEA, 2016).

Em contrapartida, a Geração Z se comporta diferente de outras gerações com relação a vencimentos, por exemplo, dando preferência a fazer o que gosta, a ter maiores ganhos financeiros. Uma pesquisa da Consumoteca (2018) revela que 96% dos membros dessa geração acreditam que fazer o que ama, melhora a qualidade no trabalho.

Em relação ao lugar que o trabalho ocupa na vida dessa geração, Maioli (2017) e Twenge (2018) percebem que os nativos digitais o vêem como uma posição mais central, de forma mais prioritária, em comparação com gerações anteriores na mesma faixa etária, também por conta das dificuldades na economia que têm experimentado: reconhece o trabalho como uma atividade importante, visto que possibilita benefícios financeiros e segurança na vida. A Geração Z enxerga no trabalho uma maneira de garantir o seu futuro, mas não a qualquer custo. Para que continuem engajados e permaneçam na organização, essa geração precisa se identificar e estar feliz com a atividade que desempenham, caso contrário, existe uma forte tendência de sair do emprego e buscar outro que atenda às suas expectativas (OZKAN; SOLMAZ, 2015).

Outros pontos importantes a se levantar com relação à forma com que essa geração lida com o trabalho são: uma maior ética profissional em relação à Geração Y, visto que estão, por exemplo, mais dispostos a realizar horas-extras e a continuar trabalhando, mesmo que dinheiro não seja um problema; buscam maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional, encarando o trabalho como um meio para sustento, mas quem prejudicar a vida social (TWENGE, 2018).

Por ter experimentado um contexto histórico marcado por diversas crises econômicas, a Geração Z busca encontrar no emprego segurança, estabilidade, possibilidade de desenvolvimento profissional e de mostrar suas capacidades e conhecimentos (MAIOLI, 2017).

Além disso, nativos digitais, como também são conhecidos, valorizam muito horários de trabalho flexíveis, ambientes divertidos, descontraídos e dinâmicos; além disso, tendem a se interessar por diferentes áreas de conhecimento dentro da empresa, tendo facilidade e preferência por desempenhar tarefas distintas e múltiplas ao mesmo tempo, ao invés de se especializar em um único tipo de trabalho; e preferem ambientes de trabalho tecnológicos, que estejam atualizados de acordo com as tendências do mercado, ou que incentivem e permitam o uso de tecnologias (BEZERRA *et al.*, 2019).

A Geração Z é uma geração que está sempre em busca de novos desafios, que sejam capazes de estimular as suas habilidades e capacidades, permitindo o uso da criatividade e da tecnologia potencializando o desenvolvimento e a adaptação do ambiente organizacional. Os jovens desta geração apreciam e promovem a diversidade, além de estarem sempre em busca de autonomia e de oportunidades para desenvolver tanto as suas habilidades individuais quanto o trabalho em equipe (KOVARY; PEARSON, 2017).

Estudos de Twenge (2018) mostram que os nativos da Geração Z estão menos propícios a criarem seus próprios empreendimentos e iniciarem um negócio próprio. Em contrapartida, estudos desenvolvidos por Maioli (2017) propõe o contrário, mostrando que esta geração dá preferência ao trabalho autônomo e se caracteriza como uma geração visivelmente mais empreendedora.

Nesse sentido, um estudo de Consumoteca (2018) mostrou que 37% dos jovens da Geração Z desejam ter seu próprio negócio e apenas 3% gostariam de trabalhar em uma *startup*. Esses resultados confirmam o fato de que estes jovens não são adeptos a uma hierarquia rígida, como a exigida por *Baby Boomers*, e sim a ambientes mais flexíveis e colaborativos, na falta deste tipo de ambiente, eles pensam então em empreender e começar o seu próprio negócio.

Outras pesquisas mostraram que o relacionamento dos indivíduos da Geração Z com seus superiores e colegas de trabalho são fundamentais para que eles se mantenham motivados no ambiente profissional. Para esta geração a ascensão profissional dentro de uma organização está diretamente relacionada às contribuições que eles podem dar para o desenvolvimento da organização e de sua equipe, seguindo regras e direcionamentos, respeitando superiores e cumprindo com seus compromissos (KOVARY; PEARSON, 2017). Além disso, eles também prezam muito por uma boa comunicação e conexão com seus colegas de trabalho e com seus superiores, principalmente no que se refere a *feedbacks* construtivos que permitam que saibam como estão se desenvolvendo e onde podem melhorar habilidades técnicas e sociais (VILLA; DENISON; DORSEY, 2018).

Outro estudo conduzido com nativos digitais mostrou que para 54% dos entrevistados a vida profissional ideal é alcançada ao fazerem o que gostam, enquanto para 24% esse ideal está relacionado a um bom salário e outros benefícios extrínsecos (CONSUMOTECA, 2018). Esse resultado evidencia que para essa geração, é muito importante que estejam alinhados com a visão e com missão da empresa e que para alcançarem o sucesso profissional, eles precisam gostar do que fazem.

## 2.4 Como as organizações podem agir para atrair e reter talentos da Geração Z

A Geração Z está entrando no mercado de trabalho e, gradualmente, será a geração dominante. Essa mudança geracional tem criado grandes desafios para pesquisadores e gestores, pois essa geração chega com novas motivações, atitudes e comportamentos, bem como com novos significados e sentidos para o trabalho.

Neste contexto, métodos de gestão que faziam sentido para gerações anteriores não serão tão eficientes e, consequentemente, novas ferramentas e modelos de gestão precisarão ser desenvolvidos para atender às demandas da Geração Z. Esta geração é mais tecnológica, ambiciosa, criativa e prática, mas ao mesmo tempo está em busca de formas de preencher suas lacunas e dilemas existenciais, inclusive no ambiente de trabalho, criando um grande desafio para gestores e pesquisadores.

Manter uma estrutura mais horizontal da empresa, dando aos indivíduos dessa geração a possibilidade de exercer sua criatividade e de participar das tomadas de decisão também pode ajudar a reter os talentos dessa geração na organização. Além disso, esta é uma geração que busca reconhecimento profissional, seja através de crescimento profissional, com bons planos de carreira e bons salários (NETO, 2022).

Twenge (2018), ao analisar o perfil da Geração Z e sua relação com o mercado de trabalho, percebe que os indivíduos da geração são vorazes quando comparados com a Geração Y. Os nativos digitais vivenciam um mundo cada vez mais competitivo e sabem que para se destacar e alcançar os seus objetivos, precisam se esforçar e não têm a presunção exagerada dos *millennials*.

Como não têm a autoconfiança da geração anterior, a Geração Z tende a ficar menos frustrada do que os *millennials* ao se deparar com um emprego de nível mediano. Sua ética de trabalho também é vista como maior do que a da geração anterior.

Ao entrar no mercado de trabalho nos próximos anos, os *centennials* provavelmente precisarão de mais estímulo do que os *millennials*, devido à sua autoconfiança menor e à incerteza sobre suas perspectivas. Os *centennials* estão correndo apavorados, pois querem segurança em um mundo inseguro.

Em suma, com o advento da Geração Z no mercado de trabalho, as organizações precisarão analisar as características que diferem as diferentes gerações que convivem no mesmo ambiente de trabalho e pensar em novos modelos de gestão que se adaptem melhor a essa nova geração. Nos próximos anos, a Geração Z, provavelmente, precisará de muito mais estímulos e atrativos por parte das organizações, para que estas possam atrair e reter esses novos talentos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No presente artigo são apresentadas as principais características da Geração Z e como estas características afetam a sua relação com o trabalho. De posse destas informações, entende-se o que as empresas precisam fazer ou possuir para atrair e reter os talentos dessa geração. A Geração Z é um grupo que se diferencia das demais gerações, principalmente por ser mais conectado que os anteriores, por serem mais engajados em questões sociais e darem mais valor ao seu bem-estar do que ao valor de salário.

Para esta geração, que é mais criativa, prática, ambiciosa e tecnológica, é importante que as organizações ofereçam ferramentas de trabalho atuais e altamente tecnológicas, que acompanhem o seu desenvolvimento e que se atualizem de acordo com as novidades do mercado. Além disso, é importante que as organizações estejam dispostas a promover uma maior participação dos colaboradores nas tomadas de decisão e que permitam que estes utilizem sua criatividade para criar e para proposição de ideias que contribuam para o desenvolvimento da empresa. Ademais, há um grande anseio por mudanças nas formas de gestão e de liderança, com modelos cada vez mais horizontais e que permitam maior comunicação e conexão entre colegas de trabalho e seus superiores.

Com relação aos gestores, espera-se uma cultura de *feedbacks* construtivos, que permitam que o colaborador identifique os pontos de melhoria e que possa se desenvolver dentro da organização. Também espera-se maior reconhecimento no trabalho, seja com ganhos financeiros ou com um plano de carreira que permita um rápido crescimento profissional, visto que esta é uma geração que busca segurança e estabilidade, mas que ao mesmo tempo, preza muito pela qualidade de vida e por estar um trabalho que esteja alinhado com os seus princípios e valores.

## **REFERÊNCIAS**

ANDERSON, H. J.; BAUR, J. E.; GRIFFITH, J. A.; BUCKLEY, M. R. **What works for you may not work for (Gen) Me: Limitations of present leadership theories for the new generation.** The Leadership Quarterly, 28(1), 245-260, 2017.

BENCSIK, Andrea; HORVÁTH-CSIKÓS, Gabriella; JUHÁSZ, Tímea. **Y and Z Generations at Workplaces.** Journal of competitiveness, 2016, 8.3.

BEZERRA, M. M.; LIMA, E. C.; BRITO, F. W. C.; SANTOS, A. C. B. **Geração Z: relações de uma geração hipertecnologia e o mundo do trabalho.** Revista Gestão em Análise, v. 8, n. 1, p. 136–149, 2019.

CONSUMOTECA LAB. **clab.** (2021). Disponível em: <https://www.consumotecalab.com/geracao-z/>. Acesso em: 10 Fev. 2023.

KOVARY, G.; PEARSON, M. A. R. **Gen Z: a generation to look up to.** Toronto: n-gen People Performance Inc., 2017. Report. 26p. Disponível em <https://assets.documentcloud.org/documents/4165473/n-gen-White-Paper-Gen-Z.pdf>.

IORGULESCU, M. C. **Generation Z and its perception of work.** Cross-Cultural Management Journal, 18(01), 47-54, 2016.

MAIOLI, E. **New generations and employment: an exploratory study about tensions between the psycho-social characteristics of Generation Z and expectations and actions of organizational structures related with employment.** Journal of Business, v. 2, n. 1, p. 1–12, 2017.

MANNHEIM, K.; DE LA YNCERA, I. S. **El problema de las generaciones.** reis, (62), 193-242, 1993.

MILLER, B.; NYCE, S. **Which workers are delaying retirement and why?** 2014. Report. 8p. Disponível em: <https://www.towerswatson.com/en-US/Insights/Newsletters/Americas/insider/2014/which-employees-are-delaying-retirement-and-why>. Acesso em: 10 fev. 2023.

MAURER, A. L. **As gerações Y e Z e suas âncoras de carreira: contribuição para a gestão estratégica de operações,** 2013.

NETO, N. J. C. **Geração Z e o mercado de trabalho: atração e retenção Generation Z and the job market: attraction and retention.** Brazilian Journal of Development, 8(3), 20603-20612, 2022.

OZKAN, M.; SOLMAZ, B. **The changing face of the employees: Generation Z and their perceptions of work (a study applied to university students).** Procedia Economics and Finance, v. 26, p. 476–483, 2015.

SILVA, P. D. P. D. **"Sinto que nossa geração precisa repensar o trabalho": processo de significação do trabalho para a geração Z no Brasil,** 2020.

VILLA, D.; DENISON, E.; DORSEY, J. **The state of Gen Z 2018.** Austin: The Center for Generational Kinetics, 2018. Report. 36p. Disponível em: <https://genhq.com/wpcontent/uploads/2018/10/State-of-Gen-Z-2018.pdf>. Acesso em 10 fev. 2023.

WIEDMER, T. **Generations do differ: best practices in leading Traditionalists, Boomers, and Generations X, Y, and Z.** The Delta Kappa Gamma Bulletin: International Journal for Professional Educators (September 2016), pp. 51-58, 2016.

WÖHRMANN, A. M.; FASBENDER, U.; DELLER, J. **Using work values to predict postretirement work intentions.** Career Development Quarterly, v. 64, n. 2, p. 98-113, 2016.

ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILIPCZAK, B. **Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace.** New York: American Management Association, 2000.