

VALORES RELATIVOS AO TRABALHO E PERSPECTIVA DE FUTURO PARA A GERAÇÃO Z

JANDIR PAULI

FACULDADE MERIDIONAL (IMED)

ALANA GUADAGNIN

FACULDADE MERIDIONAL (IMED)

JULIANE RUFFATTO

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

VALORES RELATIVOS AO TRABALHO E PERSPECTIVA DE FUTURO PARA A GERAÇÃO Z

Resumo:

A Geração Z está ingressando no mercado de trabalho e compreender seus valores é importante para dimensionar o espaço do trabalho em suas vidas, bem como as expectativas organizacionais e sociais a ele associadas. Esta questão é relevante para que as organizações possam desenvolver políticas de atração e engajamento específicas, uma vez que a literatura aponta que os valores relativos ao trabalho da geração Z são distintos das gerações anteriores. Esse artigo tem como objetivo descrever a influência dos valores relativos ao trabalho na expectativa de futuro para integrantes da geração Z. Para isto, foi realizado uma pesquisa quantitativa descritiva, de tipo Survey, com 224 jovens em idade escolar e que ainda não estão no mercado de trabalho. Entre os resultados, evidencia-se a influência dos valores ligados a estabilidade, diversidade no trabalho e relações sociais autênticas na expectativa de futuro destes jovens. Observou-se também que o prestígio exerce influência negativa na expectativa de futuro, indicando a busca por relações horizontais e orientadas para a transformação social.

Palavras-chave: Geração Z; Valores do trabalho; Expectativa de futuro.

Abstract:

Generation Z is entering the job market and understanding its values is important to dimension the workspace in their lives, as well as the social expectations associated with it. This issue is relevant for organizations to develop specific attraction and engagement policies, since the values related to generation Z work are distinct from previous generations. This article describes the influence of work-related values on the future for generation Z members. For this, it performed a descriptive quantitative research, Survey type, with 224 young people in school age and who are not yet in the labor market. Among the results, the influence of values linked to stability, diversity at work and authentic social relationships is evident in the expectation of the future of these young people. It was also observed that the prestige has a negative influence on the expectation of the future, indicating the search for horizontal relations oriented on social transformation.

Keywords: Generation Z; Work values; Expected future.

1 Introdução

A geração Z recebe esse nome pelo significado da palavra “zapear”, que significa trocar constantemente de canal, conseqüentemente trocando de pensamento a todo instante, não se apegando a uma ideia fixa, se moldando sempre ao novo que o mercado apresenta (Mendes, 2012). Por terem nascido juntamente com os avanços tecnológicos, indivíduos dessa geração tendem a ser multitarefa, gostar de realizar várias atividades ao mesmo tempo, estar sempre conectada às novas tecnologias e, assim, com o mundo por meio de dispositivos móveis (Tascott, 2010). Além disso são dinâmicos, precoces, e tem a tendência em ser ecologicamente corretos (Serrano, 2010; Wiesel, 2010).

Pesquisas mostram que estudantes pertencentes à geração Z são mais autoconfiantes, e por conta disso apresentam uma visão otimista em relação a sua vida profissional futura, como também tendem a ter iniciativas empreendedoras (Williams, 2015), pois se trata de uma geração voltada para a criatividade e inovação (Half, 2015). Com a chegada desta geração ao mercado de trabalho, os desafios das organizações não estão mais centrados em apenas atender às necessidades das gerações X e Y, mas também em prever as necessidades de trabalho voltadas para a Geração Z (Knoll, 2014).

Em relação à visão de mundo e expectativa com o futuro, a geração Z mostra-se estimulada por um *ethos* cultural de justiça social (Tulgan, 2013). Neste plano, os valores de trabalho descrevem as expressões intrínsecas voltadas para as necessidades ou objetivos que os membros da geração Z buscam satisfazer por meio de seu trabalho (Locke, 1976; Ros *et al.*, 1999; Super & Sverko, 1995). Assim sendo, as expectativas para com o futuro percorrem o âmbito organizacional, por conta disso os valores de trabalho se tornam relevantes à medida que indicam o que é importante ou desejável para os estudantes em suas futuras vidas profissionais (Kuron, Lyons, Schweitzer, & Ng, 2015). Portanto, os valores do trabalho estão relacionados a desejos inerentes a aspectos do trabalho autêntico (por exemplo, remuneração, condições de trabalho, autonomia), e como também seus resultados relacionados ao trabalho (Lyons *et al.*, 2010).

O presente estudo foi realizado com estudantes da geração Z que estão se preparando para ingressar no mercado de trabalho. A escolha exclusivamente de estudantes do ensino fundamental e médio se justifica pela fase de transição em que estão passando, no qual as expectativas em relação ao trabalho futuro estão envolvidas, pois é uma etapa de ajustes, em que os estudantes aprendem a lidar com as realidades da economia, e também com as oportunidades de emprego disponíveis (Jokisaari & Nurmi, 2005). Parte-se do pressuposto de que o ambiente no qual essa geração cresce, vem influenciando de forma mais realista sua forma de enxergar as expectativas para com o local de trabalho (Tulgan, 2013).

Os estudos disponíveis sugerem que as organizações precisam realizar mudanças em sua gestão considerando que nos ambientes de trabalho atuais estão inseridas diferentes gerações, e que os gerentes devem ser capazes de diferenciar as expectativas e necessidades de cada geração (Castellano, 2016). Assim, motivação e reconhecimento são diferentes para cada geração e por isso o grande desafio das organizações é elaborar práticas que agradem as diferentes gerações e integrem as expectativas de todos (Wiedmer, 2016).

A presente pesquisa tem como objetivo descrever a influência dos valores relativos ao trabalho na expectativa de futuro para indivíduos da geração Z. Para isso, realizou-se uma pesquisa empírica, quantitativa-descritiva, de tipo *survey*, com indivíduos dessa geração, todos estudantes do Ensino Fundamental e Médio. Na sequência, será apresentado o referencial teórico, o método e a análise dos resultados dessa pesquisa. Em seguida será realizada a discussão dos resultados e principais conclusões do estudo.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Valores e expectativas da geração Z

O comportamento de cada geração depende do momento histórico, socioeconômico e ambiental em que ela se desenvolve. Cada grupo possui suas particularidades, costumes, hábitos adquiridos em seu ambiente de convivência familiar, grupal, profissional e social (Weingarten, 2009). Dessa forma, quando se analisa gerações, deve-se verificar os comportamentos e atitudes que as diferem de outras gerações, pois o que caracteriza determinada geração é o fato de terem vivenciado certos acontecimentos históricos próprios de suas gerações (Oliveira, 2010, p. 50).

A primeira geração considerada pelos estudos organizacionais denomina-se Veterana ou Tradicional, constituída por pessoas que nasceram entre os anos de 1900 e 1945, momento em que o mundo passava por fortes crises econômicas. São mais rígidos e por causa das dificuldades que viveram, não tem problemas em respeitar regras (Kullock, 2010). Seus principais valores são à família, o trabalho e a moral (Oliveira, 2010). O compromisso dessa geração consiste em garantir o futuro financeiro ou mesmo um emprego vitalício em uma corporação ou em uma hierarquia (Weingarten, 2009). Foram muitas vezes descritos como os empregados ideais, pois são capazes de gerenciar a si mesmos (Berkup, 2014).

Os Baby Boomers representam os nascidos entre 1946 e 1964, essa geração enorme consiste em cerca de um bilhão de bebês nascidos após a Segunda Guerra Mundial. Uma geração superlotada que tem como regra básica “viver para trabalhar”, sempre buscando ter uma carreira de sucesso (Berkup, 2014). Essa geração já ingressava no mundo dos negócios, aceitando que a organização ditaria as regras, sua evolução no trabalho, providenciaria o treinamento adequado, e acabaria por planejar a direção do seu futuro. Assim, as organizações acabavam se sentindo mais seguras, pois mantinham o controle das linhas hierárquicas, como também das expectativas dos empregados, podendo confiar e contar com sua lealdade (Matteyman, 2012, p.35).

Na sequência, surgiu a geração nascida entre 1965 e 1979, popularmente conhecidos como a geração X. Foi uma geração marcada pelo pragmatismo e pela autoconfiança em suas escolhas, que buscou promover a igualdade de direitos e de justiça em suas decisões (Oliveira, 2010). Por meio da carreira profissional, essa geração visualiza a possibilidade de constituir uma família, buscando a profissionalização e conforto. Os membros dessa geração começaram a questionar seu enquadramento em uma hierarquia e processos muito burocráticos, por conta disso, se inicia o pensamento empreendedor (Santos *et al.*, 2011).

A geração Y nascida entre 1980 e 1994 é a primeira geração tecnológica e global do mundo. Considerada uma geração altamente questionadora quando confrontados diante de uma determinada situação, também foram chamados de Geração “Por que?” (Berkup, 2014). Além disso, essa geração também recebeu uma educação mais liberal em relação às anteriores (Oliveira, 2010), o que repercutiu na facilidade em discutir novos temas como globalização e novas tecnologias, compartilhamento de informação e inovação (Mendes, 2012).

E, por fim, a geração que foi objeto deste estudo: a geração Z. Composta pelas pessoas nascidas a partir de 1995, são os também chamados de filhos da internet, geração digital, nativos digitais, e geração de mídia (Levickaite, 2010). Inspirado na palavra “*zappers*”, a geração Z recebe este nome pelas características voltadas a mudanças rápidas, pois eles estão prontos para lidar com mudanças repentinas, e vivem um ritmo mais acelerado do que as gerações anteriores (Mutte, 2004). Desse modo, a geração Z é a primeira a geração conectada aos meios digitais desde seu nascimento, sendo denominados como nativos digitais, muitos dos geradores Z não se lembram de um momento no tempo onde estiveram sem as mídias sociais (Lanier, 2017).

Algumas das características relevantes dessa geração são a confiança, individualismo, liberdade, velocidade e dependência tecnológica (Berkup, 2014). O conceito de mundo desta geração tem características relacionadas ao desapegado às fronteiras geográficas, sendo a sua maneira de pensar influenciada desde o cedo pela imagem de um mundo cada vez mais complexo e em constante transformação. Assim, globalização não foi um valor adquirido no meio da vida a um custo elevado, aprenderam a conviver com ela já na infância (Filgueiras, 2009).

A chegada da Geração Z ao mercado de trabalho representou uma mudança do perfil comportamental para as organizações, tornando-se um desafio encontrar um meio de harmonizar a convivência entre diferentes gerações, e gerenciar os conflitos decorrentes dessa diversidade de gerações (Kullock, 2010). O perfil comportamental da geração Z sugere uma série de influências benéficas às organizações, por serem altamente capacitados tecnologicamente executam simultaneamente várias atividades, possuem tendências a busca de conhecimento, conquistando destaque no mercado frente aos demais profissionais (Berkup, 2014). Essa geração também mostra uma grande capacidade em trabalhar com diversas tarefas ao mesmo tempo, sendo mais produtivos (Addor, 2011; Adecco, 2015; Ozkan & Solmaz, 2015).

De outro lado, pelo seu imediatismo, indivíduos dessa geração apresentam dificuldades em manter e obedecer a uma hierarquia em pirâmide, por conta disso surge o conceito de hierarquia horizontal, com líderes mais acessíveis (Williams, 2015). Além disso, a literatura de gestão baseada em gerações anteriores, demonstra que existia uma relação positiva entre as

organizações e o valor prestígio (Kahn, 1972), mas essa relação se modifica com os membros da geração Z, eles preferem transparência, flexibilidade, realização no trabalho, liberdade pessoal, e relacionamento social autêntico (Bascha, 2011).

A diversidade parece compor um valor característico do conceito de mundo da geração Z, e surge em razão da sua relação com as mídias sociais que deram a oportunidade de uma conexão com pessoas de diferentes origens, culturas e circunstâncias. Dessa forma, essa geração é a primeira a esperar a diversidade no trabalho, podendo ser cultural, racial e de gênero (Schawbel, 2014). Além disso, essa geração é impulsionada pelas oportunidades tradicionais de avanço e desenvolvimento no trabalho, gostam de sentir uma certa segurança econômica, e visam melhores benefícios (Lanier, 2017). Portanto, gerentes e líderes devem promover objetivos empresariais no trabalho, criando um senso de agência que possibilita inovação e autonomia, além de fornecer feedbacks mais frequentes sobre seu trabalho, entregues pessoalmente para gerar uma comunicação e relacionamentos significativos (Bascha, 2011).

Essa geração prefere trabalhar em um ambiente com transparência, flexibilidade, e liberdade pessoal (Lanier, 2017). Ignorar esses aspectos pode trazer resultados negativos como frustração, menos produtividade e conseqüente falta de envolvimento no trabalho (Bascha, 2011). Como essa geração cresceu com os aparatos tecnológicos, eles esperam que em seu ambiente de trabalho esses aparelhos estejam disponíveis (Mihelich, 2013). Além disso, essa geração espera dos seus líderes honestidade e abertura para conversar, que ouçam suas ideias e que sejam valorizadas, bem como seus sentimentos (Schawbel, 2014).

A geração Z prefere um ambiente de trabalho que ofereça oportunidades de aprendizado, e desenvolvimento profissional, pois acreditam que a educação formal não forneceu as habilidades necessárias para atuar no mercado de trabalho e lidar com os problemas da vida real (Bridges, 2015). O local de trabalho deve ser voltado a ideias e contribuições, sem focar em questões de idade e títulos (Schawbel, 2014). Como essa geração obtém conhecimento com mais facilidade que as gerações anteriores, sendo muitas vezes autodidatas, pode ser um grande desafio para as organizações mais burocráticas lidar com a geração Z, pois ordens são delegadas sem explicações mais profundas, e muitas vezes, essa geração exigirá maior entendimento sobre a tarefa a ser executada (Williams, 2015).

Os estudos disponíveis mostram que a geração Z procura empresas que tenham um forte compromisso com o desenvolvimento profissional a médio prazo, como também selecionam organizações que oferecem maior acessibilidade e flexibilidade (Fister Gale, 2015; Adecco, 2015). De outro lado, as organizações estão em um processo crescente para formular estratégias de adaptação voltadas para a inclusão eficaz de novas gerações, como a geração Z (Wiedmer, 2016). Nesse sentido, muitas vezes as organizações não conseguem explicar claramente aos candidatos da geração Z, qual será o desenvolvimento profissional esperado a médio prazo, e os membros da geração Z não hesitam em deixar ou rejeitar uma proposta de trabalho quando consideram que o desenvolvimento da sua carreira não é esperado em curto ou médio prazo (Fister Gale, 2015). A geração Z espera um rápido desenvolvimento na carreira, por conta disso criam expectativas de promoção associadas ao emprego selecionado (Stuckey, 2016).

3 Metodologia

Tendo em vista a consecução dos objetivos anunciados anteriormente, foi realizada uma pesquisa de natureza descritiva, abordagem quantitativa, e de corte transversal. Para tanto, o universo dos dados deste estudo refere-se à geração Z, que são as pessoas nascidas entre o ano de 1993 a 2005 (Turner, 2015). A amostra compreende 224 pessoas membros dessa geração, escolhidas por conveniência, sendo alunos do ensino fundamental e médio, e se preparando para o mercado de trabalho. Dessa forma, a escolha desses estudantes justifica-se pelo período

crítico de transição da vida escolar para o trabalho, pois é uma etapa cheia de ajustes, em que os indivíduos devem lidar com as realidades da economia, e também com as oportunidades de emprego disponíveis (Jokisaari & Nurmi, 2005). A técnica de amostragem utilizada foi a não probabilística, feita por conveniência e de forma não-aleatória, ou seja, foi definida conforme disponibilidade do respondente a partir do convite do pesquisador.

Para o tratamento dos dados, utilizou-se o software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 20.0. Para a análise das variáveis, foram realizadas estatísticas descritivas a cada grupo de variáveis. Também foi realizado o teste de confiabilidade (Alfa de Cronbach) das escalas adotadas.

3.1 Instrumentos

Os 224 jovens responderam um questionário estruturado, constituído de trinta e seis perguntas fechadas e voltadas para as variáveis estudadas (valores relativos ao trabalho e expectativa de futuro). Essas variáveis foram mensuradas por meio de uma escala de tipo Likert com cinco pontos de variação, sendo que as opções de respostas variavam entre “nada importante” (1) até “extremamente importante” (5). Para verificar essas variáveis, foram aplicados 02 inventários: 1) Escala de Valores relativos ao Trabalho (EVT) – desenvolvida e validada por Porto e Tamayo (2003); 2) Escala de Expectativa de Futuro – desenvolvida e validada por Souza, Pereira, Funk e Formiga, (2013). Como o público-alvo da pesquisa não foram trabalhadores com vínculo formal, as questões que compuseram o questionário foram escolhidas seguindo o critério de proximidade com a realidade dos estudantes. As recodificações das respostas das questões reversas (r) foi feita apenas para o teste de regressão linear, mantendo os valores originais na análise descritiva.

O questionário sociodemográfico foi elaborado especificamente para esta pesquisa, contendo perguntas sobre sexo, idade, escolaridade e se pretendiam sair de casa para estudar. A escolha das variáveis para compor o modelo de análise seguiu os critérios estabelecidos no referencial teórico que sustenta as hipóteses propostas. Dessa forma, a variável independente Valores relativos ao trabalho contempla os fatores de Realização no Trabalho, Relações sociais, Prestígio e Estabilidade, enquanto a variável dependente Expectativa de futuro foi composta por Situação da sociedade no futuro, Expectativa de Sucesso Profissional e Realização pessoal no futuro.

Os dados coletados foram analisados por meio do *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences*® (SPSS), versão 21 para Windows®. Após a depuração matriz de dados e verificação de *missing values* e *outliers*, os dados foram submetidos aos testes de normalidade de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk. Uma vez rejeitada a hipótese nula, foi verificada a confiabilidade das escalas utilizadas, por meio dos coeficientes de Alfa de Cronbach (Hair Jr., Joseph, Babin, Money, & Samouel 2005). Na segunda etapa, foram realizadas as análises descritivas, por meio de cálculos de frequência e médias.

Na sequência foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) para avaliar a qualidade da amostra e averiguar se os dados eram adequados para serem submetidos ao processo de análise de regressão (Pestana, & Gageiro, 2005). Para tanto, foi utilizado o critério de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e de Esfericidade de *Bartlett* ($> 0,5$) (Dziuban, & Shirkey, 1974; Pestana & Gageiro, 2005). Por fim, foram realizados testes de regressão ANOVA para analisar se há diferença entre grupos e uma regressão linear simples para testar as hipóteses do estudo (Hair Jr. *et al.*, 2005) e explicar a capacidade do modelo teórico, medido pelo coeficiente de determinação (R^2).

4 Análise dos Resultados

4.1 Perfil da amostra

Foram aplicados 224 questionários para a realização desta pesquisa quantitativa, sendo 50,5% dos respondentes pertence ao sexo feminino. A idade dos entrevistados concentrou-se entre 13 e 18 anos, divididos entre Ensino Fundamental (54,9%) e Ensino Médio (45,1%). Atualmente 99% dos respondentes residem com os pais, mas 70% informou que pretende sair de casa para estudar.

Foi realizada uma análise descritiva (média e desvio-padrão) dos fatores de cada uma das escalas. Em relação aos Valores Relativos ao Trabalho, os fatores que apresentaram as maiores médias foram Realização no Trabalho ($M=4,224$ e $DP=0,542$) e Estabilidade ($M=4,224$ e $DP=0,637$), seguidos por Relações sociais ($M=3,887$ e $DP=0,686$) e Prestígio ($M=2,43$ e $DP=0,822$). A Tabela 1, a seguir, apresenta a análise dos itens que compõe cada um dos fatores e permite compreender melhor a composição destas médias:

Tabela 1. Análise descritiva da Escala de Valores relativos ao Trabalho (EVT)

Fatores	Itens	Média	Desvio-padrão
Realização no trabalho	Ser feliz com o trabalho que realizo	4,406	0,825
	Gostar do que faço	4,500	0,682
	Trabalho intelectualmente estimulante	3,683	0,909
	Realização profissional	4,339	0,826
Relações sociais	Realizar um trabalho significativo para mim	4,192	0,900
	Conhecer pessoas	3,647	0,986
	Ser útil para a sociedade	3,771	1,051
	Preservar minha saúde	4,290	0,898
Prestígio	Amizade com colegas de trabalho	3,848	1,106
	Seguir a profissão da família	1,804	1,005
	Status no trabalho	2,710	1,235
	Competir para alcançar metas pessoais	2,308	1,259
	Ter fama	2,161	1,249
Estabilidade financeira	Obter posição de destaque	3,170	1,178
	Estabilidade Financeira	4,201	0,898
	Ter melhores condições de vida	4,353	0,778
	Ganhar dinheiro	4,174	0,883
	Estabilidade no trabalho	4,170	0,887

Fonte: Dados da pesquisa.

Observando o quadro é possível perceber que ser feliz com o trabalho realizado ($M=4,406$ e $DP=0,825$), gostar do trabalho desempenhado ($M=4,500$ e $DP=0,682$), obter realização pessoal ($M=4,339$ e $DP=0,826$), preservar a saúde ($M=4,290$ e $DP=0,898$), conquistar estabilidade financeira ($M=4,201$ e $DP=0,898$), e melhores condições de vida ($M=4,353$ e $DP=0,778$) são fatores com as maiores médias, indicando expectativas de futuro maiores quando relacionadas aos valores de trabalho. Em contrapartida, seguir a profissão da família ($M=1,804$ e $DP=1,005$), obter status no trabalho ($M=2,710$ e $DP=1,235$), criar um ambiente de competição com os colegas de trabalho para atingir metas ($M=2,308$ e $DP=1,259$), e possuir fama ($M=2,161$ e $MP=1,249$) são fatores que apresentaram médias menores, indicando pouca importância dada estabelecendo a temas como tradição, prestígio e competição com os colegas.

Em relação à expectativa de futuro, o fator com a maior média foi Realização pessoal no futuro ($M=4,305$ e $DP=0,670$), seguido pelos fatores Sucesso profissional ($M=4,171$ e $DP=0,606$) e Condições sociais ($M=3,907$ e $DP=0,812$). A análise dos itens que compõe cada

um dos fatores permite compreender melhor a composição destas médias: Ser feliz com o trabalho que realizo (M= 4,406 e DP= 0,825), gostar do que faço (M= 4,500 e DP= 0,682), realização profissional (M= 4,339 e DP= 0,826), preservar minha saúde (M= 4,290 e DP= 0,898), estabilidade financeira (M= 4,201 e DP= 0,898), e ter melhores condições de vida (M= 4,353 e DP= 0,778). A tabela 2, a seguir, detalha os resultados para cada um dos fatores do constructo Expectativa de Futuro:

Tabela 2. Análise descritiva da Escala de Expectativa de Futuro (EEF)

Fator	Itens	Média	Desvio-Padrão
Condições da sociedade	A sociedade será mais justa e mais segura	3,915	1,147
	As pessoas serão ainda mais egoístas do que hoje (r)	2,277	1,373
	As pessoas serão mais felizes	3,960	1,068
	As pessoas terão maior chances de realizar seus sonhos	4,036	1,095
	Haverá menos injustiças no mundo	3,799	1,291
	O mundo será bem melhor	4,013	1,126
Sucesso profissional	Alcançarei minha independência financeira	4,362	0,867
	Estarei realizado profissionalmente	4,406	0,751
	Serei motivo de orgulho para minha família e amigos	4,143	1,023
	Serei orgulhoso de mim mesmo por ter lutado e vencido	4,295	0,899
	Serei respeitado pelas minhas conquistas profissionais	3,746	1,153
	Terei um bom emprego	4,080	1,097
Realização pessoal	De maneira geral as coisas para mim estarão piores (r)	1,978	1,347
	Estarei muito bem de saúde	4,165	1,122
	Terei a certeza de que minha vida é um fracasso (r)	1,589	1,202
	Terei comprovado que não adianta muito se esforçar (r)	1,679	1,102
	Terei dificuldades em obter um emprego digno	4,379	1,026
	Terei uma casa própria	4,531	0,841

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados mostram que em geral os membros da geração Z são otimistas em relação a expectativa de futuro. Eles acreditam que as pessoas terão maiores possibilidades de serem felizes (M= 4,036 e DP= 1,095) e que o mundo será um lugar melhor de se viver (M= 4,013 e DP= 1,126). Os futuros profissionais dessa geração também se mostram esperançosos em alçar a independência financeira (M= 4,362 e DP= 0,867), em ser realizado profissionalmente (M= 4,406 e DP= 0,751), e em se sentir orgulhoso por ter se esforçado para vencer na vida (M= 4,295 e DP= 0,899). Em compensação, os jovens dessa geração não manifestam expectativa em ser respeitado pelas conquistas profissionais (M= 3,746 e DP= 1,153), isso significa que o valor prestígio não é relevante na vida pessoal e profissional desses jovens, havendo uma relação negativa. Também acreditam que a sociedade não será mais justa e segura futuramente (M= 3,915 e DP= 1,147), valor relacionado com a perspectiva de engajamento.

Para preparar a análise de regressão, além da recodificação dos itens reversos, foi realizada a análise de confiabilidade das escalas, medida pelo coeficiente de Cronbach (α). A escala de valores no trabalho, composta por 18 itens mostrou alfa de 0,757, enquanto a escala de expectativa com o futuro, também composta por 18 itens, apresentou índice de 0,761. Conforme Nunnally (1978), o índice alpha desejado para cada escala é 0,7, sendo que coeficientes entre 0,6 e 0,7 são aceitáveis.

Também foi realizada Análise Fatorial Exploratória (AFE) das escalas utilizadas para preparar o teste das hipóteses. Foram observados os pontos críticos de cada índice, especialmente os *eigenvalues*, pontos de sedimentação relativos a cada um dos fatores e as comunalidades (Figueiredo Filho & Silva Júnior, 2010). A Tabela 3 apresenta alguns

escores importantes para atestar a fatorabilidade da amostra, considerando-se que o ponto crítico do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) é 0,60 e do teste de Esfericidade de *Bartlett* deve ser significativo ($p < 0,05$) (Dziuban & Shirkey, 1974; Hutcheson & Sofroniou, 1999; Pestana & Gageiro, 2005).

Tabela 3. Análise fatorial exploratória das escalas

Escala	N Fatores	KMO	Variância	Sig.
Escala de Valores Relativos ao Trabalho (EVT)	4	0,768	51,351	0,000
Escala de Expectativa de Futuro (EFF)	3	0,752	44,800	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando como fatores os cursos que compuseram a amostra, foi realizada uma ANOVA com teste *post hoc* Tukey foi realizada para aferir a existência de diferenças significativas entre os grupos. O primeiro passo foi atestar a homogeneidade de variâncias a partir do teste de Levene, sendo que todos os valores apresentaram significância maior do que 0.05. Os resultados mostraram que o fator sexo apresentou diferenças significativas com os fatores Relações de trabalho ($F=7,421$ e $p=0,007$) e Prestígio ($F=11,979$ e $p=0,001$), pertencentes à variável de valores do trabalho, e com Condições sociais ($F=11,732$ e $p=0,001$) e Realização pessoal ($F=6,523$ e $p=0,011$). Já a escolaridade apresentou diferenças significativas para os fatores Relações sociais ($F=5,690$ e $p=0,018$), Prestígio ($F=14,069$ e $p=0,000$) e Condições sociais ($F=5,214$ e $p=0,023$).

Para preparação do modelo de regressão linear foram observados os quatro requisitos básicos de análise de resíduos: verificação de valores discrepantes (outliers), a não existência de autocorrelação, isto é, a diferença entre o valor previsto e o valor observado, a distribuição normal da amostra e a homocedasticidade. Para o diagnóstico por caso para valores discrepantes, o teste apresentou valores padronizados dentro dos limites aceitáveis (valores entre -3 e +3), sendo o mínimo de -2,757 e máximo de +2,768.

Para verificação da ausência de autocorrelação entre os resíduos foi realizado o teste de Durbin-Watson, que mostrou o valor de 2,209, considerado um valor aceitável por estar na faixa entre 1,5 e 2,5. Para confirmar a homocedasticidade foi gerado um gráfico para avaliar a diferença entre os resíduos previstos ajustados (X) e os resíduos ajustados (Y), além de um histograma dos resíduos padronizados para saber se os resíduos apresentam uma distribuição normal. Também foi realizada uma ANOVA para avaliar a homogeneidade e variância do modelo (teste F) e rejeitar a hipótese nula (h_0) de que ajuste do modelo sem o previsor é igual ao ajuste do modelo com o previsor. A rejeição da h_0 permite aceitar a hipótese alternativa (H_1), sustentando a capacidade preditiva do modelo.

Em seguida foram aferidos o valor das correlações (R), o valor das correlações ao quadrado (R^2) e os valores de Beta, para comparar os coeficientes de variação dos modelos. O resultado geral do modelo (denominado modelo 1) mostrou um $R=0.488$, $R^2=0.225$, $F=17.072$ e $p=0.000$. Estes resultados mostram uma influência altamente significativa dos fatores preditores, conforme ilustra a Tabela 4, a seguir:

Tabela 4. Resultado da análise de regressão linear

Modelo		Coefficientes padronizados	T	Sig.
		Beta		
	(Constante)		7,765	,000
EVT => EFF	Realização no trabalho	0,176	2,687	,008
	Relações sociais	0,295	4,544	,000

Prestígio	-0,183	-2,853	,005
Estabilidade	0,235	3,585	,000

Fonte: Dados da pesquisa.

3. Discussão dos resultados:

A análise dos itens que compõe cada um dos fatores ligados aos Valores Relativos de Trabalho permite compreender os resultados encontrados, as maiores médias são: Gostar do que faço (M= 4,500 e DP= 0,682), ser feliz com o trabalho que realizo (M= 4,406 e DP= 0,825), realização profissional (M= 4,339 e DP= 0,826), preservar minha saúde (M= 4,290 e DP= 0,898), estabilidade financeira (M= 4,201 e DP= 0,898), e ter melhores condições de vida (M= 4,353 e DP= 0,778). Esses valores confirmam que as relações sociais são de maior valor para os integrantes da geração Z, assim como a estabilidade e a realização no trabalho.

Os resultados mostram que os jovens da geração Z são otimistas em relação a expectativa de futuro. A análise descritiva dos itens mostrou que as maiores médias são: Ser realizado profissionalmente (M= 4,406 e DP= 0,751), alçar a independência financeira (M= 4,362 e DP= 0,867), sentir orgulho por ter se esforçado para vencer na vida (M= 4,295 e DP= 0,899), eles também acreditam que as pessoas terão maiores possibilidades de serem felizes (M= 4,036 e DP= 1,095), e que o mundo será um lugar melhor de se viver (M= 4,013 e DP= 1,126). Em comparação, às médias mais baixas foram em relação a expectativa em ser respeitado pelas conquistas profissionais (M= 3,746 e DP= 1,153), significando que o valor prestígio não é relevante na vida pessoal e profissional desses jovens, por conta disso existe uma relação negativa, e por último, acreditam que a sociedade não será mais justa e segura futuramente (M= 3,915 e DP= 1,147), havendo uma relação negativa com o a perspectiva de engajamento.

Os achados vão ao encontro da literatura que fundamentou a proposição do estudo. Em primeiro lugar, reafirmou a diferença desta geração em relação às gerações anteriores, para as quais existia uma relação positiva entre as organizações e o valor prestígio (Kahn, 1972). Além disto, os resultados reiteram que os indivíduos da geração Z preferem transparência, flexibilidade, realização no trabalho, liberdade pessoal, e relacionamento social autêntico (Bascha, 2011). Os resultados encontrados também reforçaram a ideia de que a geração Z prefere um ambiente de trabalho que ofereça oportunidades de aprendizado, e desenvolvimento profissional, uma vez que acreditam que a educação formal não forneceu as habilidades necessárias para atuar no mercado de trabalho e lidar com os problemas da vida real (Bridges, 2015). Assim, cabe ao local de trabalho oferecer suporte e organização para dar sentido às ideias e contribuições, sem focar em questões de idade e títulos (Schawbel, 2014).

Confirmando o estudo de Bascha (2011), observou-se que a geração Z prefere trabalhar em um ambiente com transparência, flexibilidade, e liberdade pessoal. Ignorar esses aspectos pode trazer resultados negativos como frustração, menos produtividade, e falta de envolvimento no trabalho. Como essa geração cresceu com os aparatos tecnológicos, eles esperam que em seu ambiente de trabalho esses aparelhos estejam disponíveis (Mihelich, 2013). Além disso, um estudo realizado por Dan Schawbel (2014), constatou que essa geração espera dos seus líderes honestidade e abertura para conversar, que ouçam suas ideias e que sejam valorizadas, bem como seus sentimentos. Outro valor já identificado em pesquisas anteriores e reforçado neste estudo é que a diversidade no trabalho é um valor importante para geração Z (Lanier, K, 2017). Também foi confirmada a ideia de que essa geração é impulsionada pelas oportunidades tradicionais de avanço e desenvolvimento no trabalho, evidenciando sua tentativa de vínculo permanente para ter estabilidade e segurança (Lanier, K, 2017).

Com relação ao modelo de análise proposto, os resultados mostraram um efeito altamente significativo dos valores do trabalho na expectativa de futuro, reforçando tanto a noção de que suas expectativas estão relacionadas com o trabalho, quando a ideia de que a geração Z é estimulada por um *ethos* cultural de justiça social (Tulgan, 2013), expressando expectativas em relações significativas com os colegas e o desejo de transformar o mundo a partir dos seus valores relativos ao trabalho. Os resultados da regressão mostraram que 22% da expectativa de futuro é explicada pelo trabalho, o que pode ser considerado um percentual satisfatório, considerando que EFF é um conceito amplo, que abarca outras dimensões da vida, além do trabalho.

É importante também destacar a influência positiva das relações sociais ($\beta=0,295$), bem como a influência negativa do prestígio ($\beta=0,183$) na expectativa de futuro, mostrando que atingir um status social não é algo almejado e esperado pelos membros da geração Z (Williams, 2015). Com estes resultados, o presente estudo reitera que a relação entre os valores relativos ao trabalho e a expectativa de futuro desta geração vislumbra a estabilidade, sem abrir mão de um trabalho com sentido, marcado pela diversidade e com relações sociais significativas, sendo o prestígio um vetor negativo desta expectativa.

Dessa forma, o local de trabalho deverá promover o incentivo a habilidades empreendedoras, ser flexível, e oferecer recursos voltados a tecnologias (Bridges, 2015). Portanto, as organizações devem desenvolver a capacidade em seus líderes de engajar os seus liderados, promovendo uma gestão mais participativa, horizontal, elaborando melhor seus feedbacks, propiciando desenvolvimento pessoal e profissional (Soares, 2012). Também é importante reiterar que cabe aos líderes dessa geração, motivar e promover o sentido de agência no trabalho, aproveitando o potencial dessa geração para inovação nas organizações (Lanier, 2017).

Com estes achados, espera-se que o presente estudo tenha contribuído para que as organizações adaptem suas políticas e práticas de recursos humanos para aproveitar as contribuições da geração Z. Dessa forma, é importante ressaltar que a procura tradicional de emprego está sendo modificada com a geração Z (Adecco, 2015; Wiedmer, 2016), pois os membros dessa geração selecionam para trabalhar ambientes em que as tecnologias estão presentes, e onde as suas preocupações, perguntas ou reclamações, possam ser atendidas o mais rápido possível (Gale, 2015). A velocidade deve ser considerada pelas organizações para retenção desses jovens, como também flexibilização da organização, mas não apenas em relação a horários (Maioli, 2016). As organizações precisam estar dispostas a realizar os seus processos diferentes dos tradicionais (Gale, 2015).

Assim, este estudo, ao passo que reitera conclusões de estudos anteriores, acrescenta aspectos relacionados à expectativa de futuro da geração Z para indicar caminhos para que as organizações promovam a interação dos valores desta geração com práticas e políticas inclusivas. Destaca-se a importância de considerar que para esta geração, as organizações podem ser importantes instrumentos de mudanças social, seja nas relações entre colegas, seja na transformação do mundo.

4. Conclusões:

À medida que a geração Z começa a ingressar no mercado de trabalho, a necessidade de entender melhor suas expectativas futuras em relação aos valores relativos de trabalho se torna um tema bastante relevante. Essa pesquisa teve como objetivo central descrever a influência dos valores relativos ao trabalho na expectativa de futuro para os membros da geração Z. Para esta finalidade, foi realizado uma pesquisa empírica com integrantes desta geração que responderam questões ligadas a valores relativos ao trabalho e sobre as suas expectativas de futuro. A análise descritiva mostrou que, em geral, a geração Z é otimista em relação ao futuro,

pois acreditam que as pessoas terão maiores oportunidades para serem felizes e realizar seus sonhos, como também acreditam que o mundo será um lugar melhor.

O resultado da regressão mostrou a influência positiva dos valores de trabalho relacionados a estabilidade, realização no trabalho e relações sociais autênticas. De outro lado, o estudo observou que o valor prestígio tem uma influência negativa na expectativa dos jovens com o futuro. Estas conclusões reforçam estudos anteriores sobre os valores típicos dessa geração, ao passo que acrescenta a influência destes valores na expectativa de futuro, ensejando uma discussão sobre o espaço do trabalho para a transformação no plano das relações interpessoais e no plano social.

Com estas conclusões, o estudo atingiu seus objetivos, contribuindo para ampliar o debate sobre a inserção da geração Z no mercado de trabalho. De outro lado, importante salientar que a pesquisa apresenta uma série de limitações, entre elas, a não inclusão de indivíduos de curso superior sem vínculo de trabalho e não aprofundamento dos resultados da diferença significativa de variância entre os grupos por sexo e escolaridade. Estudos futuros poderiam considerar estas limitações, desenvolvendo comparações a partir de uma amostragem maior e com a participação de indivíduos em cursos de ensino superior. Isto possibilitaria uma compreensão mais ampla dos valores relativos ao trabalho na transição da formação escolar para o trabalho. Portanto, os resultados apresentados neste artigo podem ser considerados um ponto de partida para estudos mais abrangentes.

Os estudos que embasaram a problemática deste estudo mostraram que a geração Z apresenta expectativas e valores relativos ao trabalho, diferentes das gerações anteriores. As conclusões sugerem que essa geração buscará mesclar suas necessidades individuais com as necessidades organizacionais. Portanto, é importante que as organizações conheçam os valores e expectativas em relação ao trabalho que essa geração espera encontrar, a fim de estabelecer uma melhor convivência, como também melhores resultados, preservando o crescimento organizacional.

Como implicações gerenciais, ressalta-se que os resultados apresentados reforçam a necessidade de revisão das políticas e práticas de gestão de pessoas das organizações para absorver as contribuições dessa geração. De fato, valores como diversidade, relações sociais significativas, utilidade e transformação social podem ser importantes para reafirmar o propósito organizacional e adaptar as organizações para inovação e capacidade de mudança constante, características do tempo atual.

6 Referências

- Adecco. (2015). Generation Z vs. Millennials. Recuperado em 15 de Junho, 2020, de <http://pages.adeccousa.com/rs/107-IXF-539/images/generation-z-vs-millennials.pdf>.
- Addor, M.L. (2011). Generation Z: What is the Future of Stakeholder Engagement? Institute for EMERGING ISSUES– NC State University, pp. 1-7, Recuperado em 15 de Junho, 2020, de <https://iei.ncsu.edu/wp-content/uploads/2013/01/GenZStakeholders2.pdf>.
- Aragão, J. (2013). Introdução aos estudos quantitativos utilizados em pesquisas científicas. *Revista Práxis*, 3(6), 59-62. doi: 10.25119/praxis-3-6-566.
- Bascha (2011). Z: The open source generation. Recuperado em 15 de Junho, 2020, <http://opensource.com/business/11/9/z-open-source-generation>
- Berkup, S.B. (2014). Working with Generations X and Y in Generation Z period: management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences* 5(19), 218-229.
- Castellano, S. (2016) Welcome Generation Z to work. *Talent Development*, February 2016, pp. 18.
- Catalano, R. F., Berglund, M. L., Ryan, J. A., Lonczak, H. S., & Hawkins, J. D. (2004). Positive youth development in the United States: Research findings on evaluations of positive youth development programs. *The annals of the American academy of political and social science*, 591(1), 98-124.
- Catho. Conheça a Geração Z. 2009. Recuperado em 18 de Junho, 2020 <http://www.catho.com.br/carreirasucesso/noticias/tendencias/conheca-a-geracao-z>.
- Chiavenato, I. (1999). Introdução à moderna gestão de pessoas. _____. *Gestão de Pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Dziuban, C. D. & Shirkey, E. C. (1974). When is a correlation matrix appropriate for factor analysis? Some decision rules. *Psychological Bulletin*, 81(6), 358-361. doi: 10.1037/h0036316
- ENGELMANN, D. C. (2011). O Futuro da Gestão de Pessoas: como lidaremos com a geração Y?. 2009. Acesso em 15 de junho, 2020.
- E. Maioli. New Generations and Employment – An Exploratory Study about Tensions Between the Psycho-social Characteristics of the Generation Z and Expectations and Actions of Organizational Structures Related with Employment, *Journal of Business*, vol. 02(01), pp. 01-12, Janeiro 2017.
- Feixa, C., & Leccardi, C. (2010). O conceito de geração nas teorias sobre juventude. *Sociedade e Estado*, 25(2), 185-204.
- Figueiredo Filho, D. B., & Silva Jr, J. A. (2010). Vision beyond reach: an introduction to factor analysis. *Public opinion*, 16, 160-185.

- Filgueiras, L. V. L. (1999). APIS: Método para Desenvolvimento de Interfaces Homem-Computador em Sistemas de Segurança Visando a Confiabilidade Humana. Escola Politécnica da USP, São Paulo, Brasil.
- Fister-Gale, S. (2015). Forget millennials: Are you ready for Generation Z. *Chief Learning Officer*, 14(7), 38-48.
- Hair J., Joseph F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Hutcheson, G. D., & Sofroniou, N. (1999). *The multivariate social scientist: Introductory statistics using generalized linear models*. Sage.
- Jokisaari, M., & Nurmi, J. E. (2005). Company matters: Goal-related social capital in the transition to working life. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 413-428.
- Kanaane, R. (1995). Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. In *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI* (pp. 99-99).
- Kullock, Eline (2010). Por que as gerações estão no nosso foco?. Recuperado em 15 de Junho, 2020, de <http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/por-que-as-geracoes-estao-no-nosso-foco/>.
- Kuron, L. K., Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). Millennials' work values: differences across the school to work transition. *Personnel Review*.
- Laird, M. D., Harvey, P., & Lancaster, J. B. (2015). Accountability, entitlement, tenure, and satisfaction in Generation Y. *Journal of Managerial Psychology*, 30, 87–100.
- Lau, R. S., & Cobb, A. T. (2010). Understanding the connections between relationship conflict and performance: The intervening roles of trust and exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 898–917.
- Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z: Thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future. *Strategic HR Review*, 16(6), pp. 288-290. <https://doi.org/10.1108/SHR08-2017-005>.
- Levickaite, R. (2010). Generations X Y Z: How Social Networks Form The Concept Of The World Without Borders The Case Of Lithuania, LIMES.
- Locke, E.A. (1976), The nature and cause of job satisfaction, in Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, pp. 1297-1394.
- Lyons, S. T., Higgins, C. A., & Duxbury, L. (2010). Work values: Development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(7), 969-1002.
- Mannheim, k. (1952), *Essays on the Sociology of Knowledge*, Routledge & Kegan Paul, London.

- Matewmann, J. (2012). *Os novos nômades globais*. Clio Editora.
- Maximiano, A.C. (2002). *Administração de projetos: como transformar idéias em resultados*. São Paulo: Editora Atlas.
- Meehan, M. (2016). The next generation: What matters to Gen We. *Retrieved from Forbes website: <https://www.forbes.com/sites/marymeehan/2016/08/11/thenextgenerationwhatmatters-to-gen-we>*.
- Mutte, J. L. (2004). Managing workers of the next decade. *Expatica HR*, 15.
- Oliveira, S. (2010). *Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes*. São Paulo: Integrare.
- Ozkan, M., Solmaz, B. (2015). Mobile addiction of generation Z and its effects on their social lifes. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 205, pp. 92-98.
- Porto, J. B. & Tamayo, A. (2003). Escala de Valores relativos ao Trabalho – EVT. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 19(2), 145- 152.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). *Descobrimo a regressão: com a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Santos, C. D., Ariento, M., Diniz, M. V. C., & Dovigo, A. A. (2011). O processo evolutivo entre as gerações X, Y e Baby Boomers. *XIV SEMEAD. Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA–USP. São Paulo*.
- Segran, E. (2016). Your Guide to Generation Z. The Frugal, Brand-Wary, Determined Anti-Millennials. *Fast Company*, 9(08), 2016.
- Serrano, D. P. (2013). *Geração Baby Boomer*. *Acessado em, 15 de junho 2020*.
- Serrano, D. P. (2010). *Geração X, Geração Y, Geração Z*. São Paulo.
- Schawbel, D. (2014). Gen Y and Gen Z global workplace expectations study. *Millennial Branding news release, September, 12*.
- Shanahan, M.J, E Elder, G.H. Jr (2001). History, agency, and the life course, in Crockett, L. (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation: Life Course Perspectives on Motivation*, University of Nebraska, Lincoln, NE, pp. 145-186.
- Siqueira, M. M. M. (2009). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Artmed Editora.
- SOARES, A. C. (2012). *Novas Tecnologias e as Mudanças Comportamentais e Organizacionais*. 2009. *Acesso em 15 de junho 2020*.

- de Souza, M. A., Pereira, P. R. F., Funck, A. L., & Formiga, N. S. (2013). Consistência interna e estrutura fatorial da escala de expectativa de futuro em brasileiros. *Boletim academia paulista de psicologia*, 33(85), 330-353.
- Super, D.E. & Sverko, B. (1995). *Life Roles, Values, and Careers*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Stuckey, C. (2016). Preparing leaders for Gen Z. *Training Journal*, 10, 33-35.
- Half, R. (2015). Get ready for generation Z. *Maclean's*, 127(28), 42-45.
- Ros, M., Schwartz, S.H. And Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work, *Applied Psychology – An International Review*, Vol. 48 No. 1, pp. 49-71.
- Tapscott, Don. (2010). *A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos*. Rio de Janeiro: Agir Negócios.
- Taylor, P. (2014). *The Next America Boomers, Millennials, and the Looming Generational Showdown*, Pew Research Center, New York, NY.
- Tulgan, B. (2013). Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort. *Rainmaker Thinking*, 125.
- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and social interest. *The journal of individual Psychology*, 71(2), 103-113.
- Weingarten, R. M. (2009). Four Generations, One Workplace: A Gen X-Y Staff Nurse's View Of Team Building In The Emergency Department. *Journal Of Emergency Nursing*. 35 (1), pp. 27-30.
- Wiedmer, T. (2016). 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.
- Wiesel, G. (2010). *Geração Z: sustentáveis, exigentes e seus futuros clientes. Sua empresa está preparada (2010)*.
- Williams, A. (2015). Move over, millennials, here comes Generation Z. *The New York Times*, 18.