



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022  
ISSN 2177-3866

## **UMA DÉCADA DE ESTUDOS SOBRE VALORES NO TRABALHO E GERAÇÕES: convergências e divergências**

**JAQUELINE C MILHOME**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)

**DIVA ESTER OKAZAKI ROWE**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)

# UMA DÉCADA DE ESTUDOS SOBRE VALORES NO TRABALHO E GERAÇÕES: convergências e divergências

## INTRODUÇÃO

A função social dos indivíduos foi mudando ao longo dos anos, bem como a função e a representatividade do trabalho em suas vidas. Essas mudanças acompanharam diferentes relações estabelecidas na sociedade, a partir de necessidades específicas a cada momento social e histórico.

Momentos históricos marcantes vivenciados, em contexto social e cultural específico, por indivíduos em estágio similar da vida, originam as Gerações (Lírio, Gallon & Costa, 2020, Vaccari, Cohen & Rocha, 2016, Lyons & Kuron, 2014). Existe, nesse contexto, uma tendência a desenvolver valores, atitudes, crenças e comportamentos semelhantes em diferentes áreas da vida e meios sociais que, segundo Gursoy, Chi e Karadag (2013), diferem dos nascidos em outro período.

Um importante meio social onde é observada essa diferença é o *lócus* de trabalho. As organizações são formadas por pessoas de diferentes gerações que interagem entre si. Uma vez que parte de uma geração, indivíduos relacionam-se com o trabalho, com a organização e com o outro, segundo seus valores, crenças, comportamentos, perspectivas de vida e de mundo comuns à sua geração.

Essas diferenças geracionais podem trazer consequências importantes para organizações, nos seus resultados, ambiente de trabalho, cultura, clima e conflitos. Bem como substanciais impactos no tocante da saúde mental, emocional e, por consequência, física, do indivíduo. Desenha-se, então, uma relevância social e organizacional para realização de estudos que compreendam as gerações no trabalho.

Em busca nas plataformas *Web Of Science* e *Google Acadêmico*, acerca de artigos publicados em periódicos e anais de congressos acadêmicos a partir de 2015, que analisassem a produção científica sobre gerações e trabalho, não foram localizados artigos bibliométricos ou que analisassem conjunta e comparativamente resultados de estudos.

Neste cenário, o presente artigo busca fazer um levantamento do que vem sendo evidenciado acerca das diferentes gerações no trabalho, direcionando seu olhar para o construto mais estudado nessa perspectiva – Valores no Trabalho. Para alcançar esse objetivo, pergunta-se: “Quais as diferenças dos Valores no Trabalho entre as diferentes gerações, segundo o que foi publicado entre 2010 e 2021?” Por ser uma classificação amplamente utilizada no mundo, foi feito um recorte em estudos que utilizaram a classificação norte americana nos seus estudos.

Compreende-se que, como princípios norteadores de comportamentos, atitudes e perspectivas de trabalho, os Valores no Trabalho são formados a partir de elementos culturais e sociais vivenciados por indivíduos em seus períodos formativos, desde a infância – socialização micro – até o início da vida adulta – socialização macro. Assim, grupos de indivíduos formados em contextos socioculturais diferentes e que vivenciaram períodos históricos particulares a cada um desses contextos compõem gerações distintas e podem apresentar Valores, em alguma medida, diferentes entre si.

Ao analisar publicações recentes acerca do tema, é possível ter uma ideia inicial das diferenças que vêm sendo evidenciadas acerca de Valores no Trabalho entre as diferentes gerações. Mais do que isso, apresentar de forma sistematizada os achados das diversas pesquisas, a fim de permitir uma melhor compreensão, para além dos estereótipos, das gerações que estão no mercado de trabalho.

Nesse sentido, contribui-se com o campo de pesquisa, ao identificar lacunas e evidenciar direções para novas pesquisas. Assim como contribui para gestores desenvolverem processos de gestão de forma mais efetiva, com a possibilidade de

diminuir conflitos geracionais e utilizar habilidades dos indivíduos de forma mais assertiva. Adicionalmente, auxilia na compreensão da sociedade como um todo, no sentido de relações de trabalho, de carreiras e de percepções de vida dos indivíduos.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção serão apresentados conceitos necessários para a compreensão de gerações, bem como do construto Valores Relativos ao Trabalho. Nesse sentido, inicia-se elucidando o que forma as gerações, bem como características gerais que definem cada uma das gerações, segundo a classificação norte-americana – a mais amplamente difundida. Segue-se, então, explicando de forma sucinta sobre Valores Relativos ao trabalho e a importância de compreender Valores Relativos ao Trabalho das diferentes gerações, para além de estereótipos.

### **Gerações: perspectiva social de um conceito amplo**

Como geração, compreende-se um espaço temporal no qual um grupo de indivíduos, uma vez tendo nascido em uma faixa específica de anos, viveu certos estágios e experiências da vida em um mesmo período histórico, em um dado contexto sociocultural, desenvolvendo uma “consciência coletiva” comum. Isso garante aos indivíduos da mesma geração similaridades em valores, comportamentos, atitudes, perspectivas de vida. Bem como diferenças no mesmo sentido, quando comparadas entre gerações diferentes (Lírio et al., 2020, Vaccari et al., 2016, Lyons & Kuron, 2014, Alwin & McCammon, 2007, Schewe & Meredith, 2004).

Quanto ao contexto de trabalho, Drumond, Ituassu, Silva e Lavinhas (2020), Lyons et al. (2019) e Tang et al. (2017) entendem que peculiaridades de cada geração vão impactar no padrão de resposta dos indivíduos, valores e crenças sobre organizações, ética de trabalho, objetivos e aspirações na vida profissional e comportamento no trabalho.

Somando, conforme Colet, Mozzato e Oltramari (2021), Singh, Verma e Chaurásia (2020) e Sousa e Gomes (2018), organizações são formadas por duas a três gerações. Segundo Colet et al. (2021), funcionários mais velhos podem se sentir incomodados e ameaçados pelos mais jovens. Paralelamente, funcionários mais jovens sentem que precisam ser autênticos para se destacar. Essas divergências podem gerar conflitos, especialmente em decorrência de variações de opiniões, comportamentos e objetivos, crenças, propostas, valores e estilos distintos entre eles.

Segundo Costa, Mendonça, Rodrigues, Araújo, Alloufa e Silva (2014), guerra do Vietnã, surgimento dos movimentos feministas e criação dos anticoncepcionais foram eventos vivenciados pelos Baby Boomers (*Boomers*). No trabalho, Vieira, Silva, Magno e Toledo (2020), trazem que eles associavam maior produção ao maior reconhecimento e retorno financeiro, rejeitando a importância do equilíbrio pessoal em relação ao desempenho profissional.

A geração X (Xers) presenciou a Guerra Fria, a derrocada do muro de Berlim, o surgimento da AIDS e toda a mudança de conceitos atrelada a isso. Profissionalmente, percebe-se um olhar mais voltado para a qualidade de vida, ponderando maior importância à satisfação no emprego, em lugar de sacrificar sua felicidade e o crescimento pessoal. (Lírio et al., 2020; Hayes, Parks, McNeilly & Johnson, 2018)

O surgimento dos avanços tecnológicos marcou a Geração Y (Millenials) e a era da sociedade da informação, a geração Z (Zers). No trabalho, Mahmoud, Reisel, Fuxman e Mohr (2020), Vieira et al. (2020), Godinho-Bittencout; Pauli; Costenaro-Maciél (2019) e Costa et al. (2014) ressaltam que, apesar dos Millenials estarem mais acostumados com mudanças, percebe-se menor inclinação em priorizar a segurança no trabalho, assim como

se mostram mais ansiosos por novos desafios e mais tolerantes aos erros do que gerações anteriores.

A Geração Z obtém informações com velocidade e, segundo Sakdiyakorn, Golubovskaya e Solnet (2021) tendem ao individualismo, têm dificuldade para trabalhar em equipe e compreender a si mesmos. Uma das principais contribuições destes para as organizações, segundo Colet e Mozzato (2019), é a habilidade com novas tecnologia. Porém, destacam-se pelo imediatismo e necessidade de rápido crescimento na carreira.

Santos (2014) percebe mais convergências do que conflitos em contexto multigeracional, sendo, segundo Colet e Mozzato (2019) e Kallenberg e Marsden (2019) benéfica a presença de diferentes gerações no ambiente de trabalho. Silva (2020), Sousa e Gomes (2018) e Costa et al. (2014), entretanto, ressaltam que diferentes percepções do trabalho e níveis de adaptabilidade à tecnologia (Vieira et al. 2020) potencializam possibilidades de conflito, destacando importante a compreensão de valores das gerações.

### **Valores Relativos ao Trabalho nas gerações**

Valores Relativos ao Trabalho são princípios norteadores da vida do indivíduo, no contexto do trabalho e contribuem para o indivíduo perceber e avaliar objetivos, necessidades e desejos, bem como a importância de elementos que compõem o trabalho e orientam escolhas, atitudes e comportamentos (Papaconstantinou & Triantafyllou, 2015; Aguado, Garcia, Laguarda, & Deligero, 2015). São desenvolvidos ao longo da vida, a partir de elementos socioculturais que permearam a sua formação desde a infância até o início da vida adulta.

A compreensão dos Valores Relativos ao Trabalho advém dos valores pessoais. Dessa forma, estruturou-se a compreensão dos ‘tipos motivacionais’ dos Valores Relativos ao Trabalho, analogamente aos tipos motivacionais dos valores pessoais percebidos por Schwartz (1992).

A partir de uma revisão do modelo de Porto e Tamayo (2003), Porto e Pilati (2010) chegaram à EVT-R e passaram a explicar os Valores Relativos ao Trabalho com seis dimensões: Autodeterminação e estimulação (pensamento e ação independente, novidade e desafios); Realização (sucesso pessoal por meio de demonstração de competência de acordo com padrões sociais); Conformidade (tendência à tradição; compromisso e aceitação de normas e de rotinas de trabalho); Segurança (estabilidade e independência financeira); Universalismo e Benevolência (compreensão, tolerância e proteção do bem-estar dos outros); Poder (status social e prestígio, controle ou domínio sobre outras pessoas e recursos).

Segundo Stewart, Oliver, Cravens e Oishi (2017) e Taylor e Stein (2014), conhecer diferenças entre gerações no trabalho, para além de estereótipos como preguiça, falta de iniciativa e comprometimento, desrespeito à autoridade e impaciência, auxilia na gestão, motivação e retenção de pessoas. Lyons e Kuron (2014) e Hahn (2011) complementam que, além da personalidade, essas diferentes experiências podem ter influenciado o desenvolvimento de valores, crenças e expectativas nos indivíduos o que pode ter implicações no trabalho, especialmente no que tange rotatividade, satisfação, liderança e gerenciamento do estresse e de conflitos geracionais.

### **DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

Utilizou-se as plataformas Google Acadêmico, Plataforma Capes e Web of Science para levantamento de artigos publicados em periódicos entre os anos de 2010 e 2021, em português e em inglês. Foram realizadas buscas em 4 momentos, a saber: 20/01/2019, 17/01/2020, 05/01/2021 e 28/02/2022.

Para Google Acadêmico e Plataforma Capes, utilizou-se os termos “geração”, “gerações”, “generation”, “generational” na busca de artigos. Foram mantidos, na inicialmente, artigos que abordassem sobre gerações no sentido utilizado nesta pesquisa. No Google Acadêmico, selecionou-se artigos que traziam questões sobre o mundo do trabalho. Na Plataforma Capes, buscou-se esses termos no título e palavras-chave.

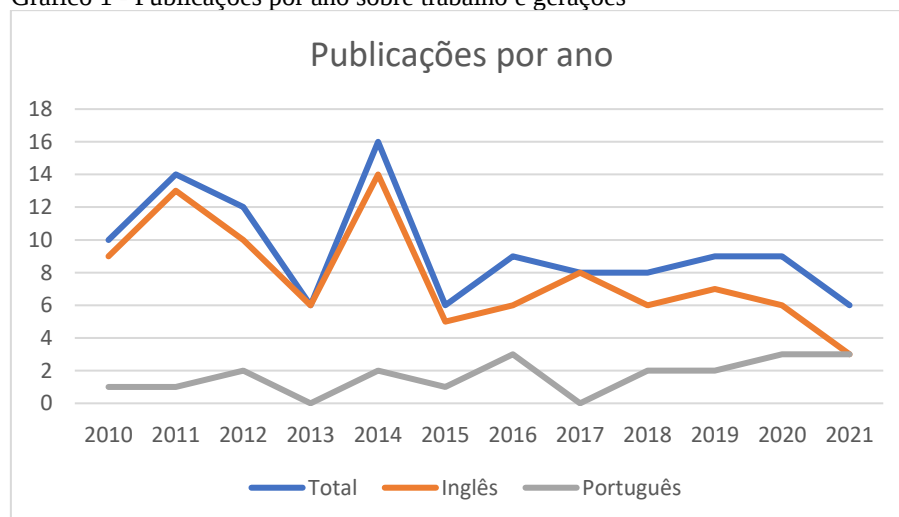
No Web of Science, com mais possibilidades de especificações nas buscas, usou-se as palavras-chave “geraç\*” e “Generation\*”, respectivamente somadas a “trabalh\*” e “work\*” ou “employee\*” ou “job”, no título e nas palavras-chave. Também, selecionou-se subáreas ‘negócios e economia’, ‘sociologia’, ‘antropologia’ e ‘psicologia’.

A posteriori, foi feita a leitura do resumo, a fim de confirmar se seriam mantidos na amostra selecionada. Chegou-se, então, a 113 artigos, nos quais foram identificados os construtos Valores no trabalho, liderança, comprometimento organizacional, engajamento, satisfação, expectativas em relação ao trabalho, motivação, carreiras, retenção de funcionários, entre outros.

Trata-se de 31 pesquisa teóricas e 82 empíricas, das quais identificou-se estudos sobre 55 construtos, a partir de 35 diferentes perfis de amostras. No entanto, observou-se que o construto mais estudado foi Valores no Trabalho – 18 artigos, 12,86% dos estudos. Quanto ao perfil da amostra, identificou-se maior número de estudos com funcionários de empresa a qual não foi especificada área de atuação, bem como enfermeiros e gestores – somando 45,45% dos diferentes perfis de trabalhadores pesquisados.

Mesmo com tamanha importância, é possível perceber, na Figura 1, estudos publicados em inglês e português sobre gerações no contexto de trabalho declinaram entre 2015 e 2021. Bem como percebe-se dois momentos com picos de publicações: 2011/2012 e 2014. Somadas, o total de publicações chega 37,16%% do total ao longo de 12 anos.

Gráfico 1 - Publicações por ano sobre trabalho e gerações



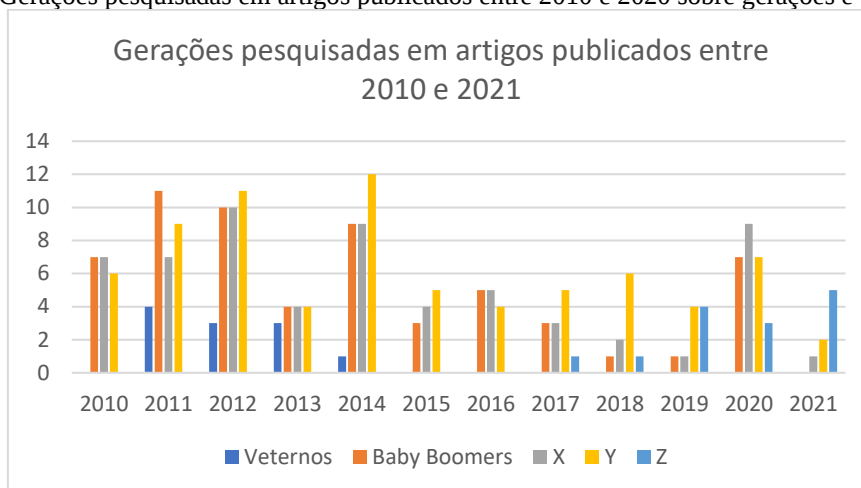
Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se menor número de publicações em português, com alguns anos sem publicações e uma tendência a quase uniformidade. É possível justificar esse cenário pela menor aderência da classificação norte-americana (Veteranos, Boomers, Geração X, Millenials, Geração Z) para o Brasil.

Percebe-se, no Gráfico 2, uma evolução das gerações pesquisadas nas publicações, com uma tendência a menos pesquisas estudarem gerações mais antigas, dando lugar aos estudos de gerações mais novas, com o avançar dos anos. Verificou-se que, até 2014, muitos estudos foram realizados sobre Boomers e Veteranos – 72% das publicações entre 2010 e 2014 investigam ambas ou uma das referidas gerações. A partir

de 2015, observa-se um aumento considerável de pesquisas acerca de gerações mais novas e, paralelamente, uma redução das gerações mais velhas na pesquisa – 67% das publicações entre 2015 e 2021 analisaram exclusivamente ou incluíam na sua amostra indivíduos das gerações Y e Z. Somente a partir de 2017, foram identificados estudos com a Geração Z. A Figura 2 mostra um comparativo das gerações analisadas por ano.

Gráfico 2 - Gerações pesquisadas em artigos publicados entre 2010 e 2020 sobre gerações e trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa

Dentre os 113 artigos que compõe a amostra inicial, são 31 estudos teóricos e 82 estudos empíricos. Identificou-se a investigação sobre 55 construtos, a partir de 35 diferentes perfis de amostras. No entanto, observou-se que o construto mais estudado foi Valores no Trabalho – 18 artigos, correspondendo a 12,86% dos estudos. Quanto ao perfil da amostra, foram localizados maior número de estudos com funcionários de empresa a qual não foi especificada área de atuação, bem como enfermeiros e gestores – somando 45,45% dos diferentes perfis de trabalhadores pesquisados.

Optou-se, então, por analisar em profundidade e comparativamente artigos sobre Valores no Trabalho. Chegou-se a 18 artigos, os quais analisou-se diferenças, similaridades e complementaridades, a partir dos respectivos resultados, e diferenças geracionais. Os achados desta análise elucidaram diferenças importantes entre gerações.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

A fim de atender ao objetivo deste estudo, são apresentados, nessa seção, resultados provenientes do levantamento das publicações ao longo dos últimos 12 anos, em português e em inglês, sobre Valores Relativos ao Trabalho e Gerações. O Quadro 1 apresenta os artigos identificados e que serão aqui discutidos.

Quadro 1 - Artigos sobre Valores Relativos ao Trabalho e Gerações publicados entre 2010 e 2021

| Ano  | Autores                                    | Título                                                                                                                   |
|------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2010 | Twenge et al. (2010)                       | Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing |
| 2010 | Twenge (2010)                              | A review of the Empirical evidence on generational differences in work attitudes                                         |
| 2010 | Murphy Jr, Gibson e Greenwood (2010)       | Analyzing generational values among managers and non-managers for sustainable organizational effectiveness               |
| 2011 | Carver, Candela, Gutierrez de Blume (2011) | Survey of generational aspects of nurse faculty organizational commitment                                                |

|      |                                |                                                                                                                                        |
|------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2011 | Hansen; Leuty (2011)           | Work Values Across Generations                                                                                                         |
| 2011 | Parry; Urwin (2011)            | Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence                                                               |
| 2012 | Cogin (2012)                   | Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications                                   |
| 2013 | Schullery (2013)               | Workplace Engagement and Generational Differences in Values                                                                            |
| 2013 | Gursoy; Chi; Karadag (2013)    | Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees                                    |
| 2014 | Festing; Schäfer (2014)        | Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective         |
| 2014 | Krahn e Galambos (2014)        | Work values and beliefs of 'Generation X' and 'Generation Y'                                                                           |
| 2015 | Kuron et al. (2015)            | Millennials' work values: differences across the school to work transition                                                             |
| 2018 | Smith et al (2018)             | Generational Differences in the Importance, Availability, and Influence of Work Values: A Public Service Perspective                   |
| 2019 | Hampton; Welsh (2019)          | Work Values of Generation Z Nurses                                                                                                     |
| 2019 | Arora; Dhole (2019)            | Generation Y: Perspective, engagement, expectations, preferences and satisfactions from workplace; a study conducted in Indian context |
| 2020 | Singh; Verma; Chaurásia (2020) | Intellectual structure of multigenerational workforce and contextualizing work values across generations: a multistage analysis        |
| 2021 | Silva; Carvalho (2021)         | The Work Values of Portuguese Generation Z in the Higher Education-to-Work Transition Phase                                            |
| 2021 | Sousa; Colauto (2021)          | Gerações Y e Z no Stricto Sensu em Contabilidade e seus Valores Relativos ao Trabalho                                                  |

Fonte: Dados da pesquisa

Parry e Urwin (2011) fizeram uma revisão crítica acerca do conceito de gerações e a diferença de Valores no Trabalho entre as diferentes gerações. Eles entendem que, apesar de essa ser uma diferença esperada, os artigos analisados encontraram resultados divergentes. Alguns estudos encontraram diferenças nos valores do trabalho entre gerações enquanto outros não; muitos estudos encontraram mais similaridade do que diferenças entre gerações e algumas dessas diferenças eram menores ou na direção oposta do que esperado pelos estereótipos geracionais comumente mantidos.

Em linha similar, Smith et al (2018) evidenciaram, ao analisar funcionários públicos canadenses, que tanto valores extrínsecos como intrínsecos foram considerados muito importantes para Boomers, Geração X e Millenials, com diferenças muito pequenas entre as médias das diferentes gerações. Os autores chamam atenção que estes são resultados divergentes de diversas pesquisas com objetivos similares e entendem que isso pode ser resultado do estudo se concentrar em uma amostra do setor público e incluir as três gerações na análise.

Parry e Urwin (2011) e de Smith et al. (2018) reiteram a importância levantada por Hahn (2011), Lyons e Kuron (2014), Stewart et al. (2017) e Taylor e Stein (2014) acerca de compreender gerações para além dos estereótipos. Mas evidenciam, também, a importância de analisar fatores como contextos socioculturais ou especificidades da amostra que tornariam a classificação não válida para esta, que podem levar à impossibilidade de generalização ou a resultados que levem a confusões conceituais.

Nesse sentido, Parry e Urwin (2011) avançam seus resultados questionando a validade da classificação “universal” das gerações, ressaltando que seus efeitos podem variar em virtude da localização, cultura e outras diferenças individuais, como sexo. E acrescenta que, mesmo a globalização culminando em esperada convergência de experiência entre grupos culturais dentro de grupos geracionais, a diversidade de origens é um fator preponderante na compreensão de similaridades e diferenças geracionais.

Essas diferenças geracionais são analisadas, também, por Cugin (2012). Seus resultados apontaram 38% da variância dos valores no trabalho sendo respondida pelas gerações. Tais diferenças são evidenciadas, no que tange a percepção geral dos Valores Relativos ao Trabalho, entre Veteranos e Boomers – que viveram diferentes níveis de disponibilidade de recursos, o que se compreende ter desenvolvido diferente perspectiva do trabalho na sua vida. Bem como entre gerações mais velhas (Veteranos e Boomers) e mais novas (Geração X e *Millenials*), no que tange o conforto no uso da tecnologia.

Em direção similar, os achados de Carver et al. (2011) elucidaram níveis de valores no trabalho estatisticamente diferentes apenas entre Veteranos e Boomers, mas não entre Boomers e Xers ou entre Boomers e *Millenials*. Os autores perceberam que Veteranos têm menor necessidade de competência e crescimento em suas funções. Boomers seriam motivados pela contínua estimulação intelectual e sentimentos de realização. O desenvolvimento de novas habilidades seria atraente para os funcionários Xers, que tentavam construir seus currículos e buscavam construir um portfólio de habilidades aprimorado para o próximo trabalho.

Compreende-se que esses achados refletem o período da carreira dos Xers. Nascidos entre 1965 e 1979, os membros dessa geração não estão mais em início de carreira, mas em um momento importante de crescimento, quando dessa pesquisa. Isso explica a importância de desenvolver expertises, em um mundo com mudanças cada vez mais intensas, que pudessem torná-los aptos a ocupar espaços no mercado.

Uma importante mudança nesse mundo diz respeito à tecnologia. Nesse sentido, Gursoy et al. (2013) apontaram diferenças significativas na dimensão “desafio de tecnologia”, com média significativamente maior para os Boomers, em comparação aos Xers e *Millenials*, e estes últimos não apresentaram grandes variações entre eles. Os autores entendem, a partir desses achados, que os Boomers provavelmente se sentem menos confortáveis com a tecnologia, em comparação às gerações mais jovens.

O uso da tecnologia é compreendido como um divisor de águas a partir da Geração X, conforme corroboram Arora e Dhole (2019) e Mahmoud et al. (2020). Isso porque essa geração acompanhou o desenvolvimento computacional, tanto o uso em empresas como pessoal. No entanto, o uso da internet representou um novo divisor de águas, uma vez que as gerações posteriores à Geração X cresceram imersos no crescimento do uso da internet.

Compreende-se, portanto, que as gerações *Millenials* e Z apresentam maior familiaridade com o uso da internet e com as inovações que envolvem esta, em comparação com as gerações mais velhas. A Geração X tem uma maior adaptabilidade às tecnologias da informação, em decorrência ao seu precoce acesso, quando comparada com os Boomers. E isso reitera, ainda, a importância do desenvolvimento de novas habilidades para os funcionários da Geração X, elucidado por Carver et al. (2011), conforme supracitado.

Achados evidenciaram que o trabalho não ocupa posição de centralidade, tanto mais jovens são as gerações de trabalhadores (Twenge et al., 2010). Segundo Twenge et al. (2010), os *Millenials* mostraram-se menos propensos a querer trabalhar horas extras e mais propensos a parar de trabalhar caso tivessem dinheiro suficiente.

Esses achados corroboram com os resultados apresentados por Gursoy et al. (2013) e evidenciam maior centralidade dos Boomers, comparada às gerações mais

novas, o que pode acarretar tensões no trabalho. Enquanto a vida dos Boomers gira em torno do trabalho, para Millennials e Xers, o trabalho é fonte de sobrevivência e a vida fora do trabalho é muito mais importante do que qualquer coisa no trabalho.

Os resultados de Gursoy et al. (2013) coadunam com Twenge et al. (2010) ao elucidarem, nas suas pesquisas, aumento nos valores do lazer, com as gerações sucessivas. Somado a isso, as gerações mais velhas atribuíram menos valor às interações sociais no trabalho do que as gerações mais novas e não foram observadas diferenças significativas nos valores intrínsecos ou altruístas do trabalho.

Gursoy et al. (2013) evidenciam, ainda, diferença significativa do valor Reconhecimento entre as gerações mais velhas e os Millennials. Foram encontradas médias significativamente mais altas para *Millennials*, quando comparada aos Xers e Boomers, sem diferenças significativas de médias entre estes últimos. Esses resultados coadunam com o estereótipo de que apresentam os Millennials com maior necessidade por orientação e liderança, feedback e aprovação instantânea para desempenhar o seu trabalho, em comparação com Boomers e Xers,

Por outro lado, os achados de Gursoy et al. (2013) vão de encontro aos achados de Hansen e Leuty (2012), os quais apontaram para a dimensão status, que envolve valor Reconhecimento, como menos importante para as gerações mais novas. Essa diferença pode ser decorrente de diferentes meios de coletas e, consequentemente, análise dos dados. Nesse sentido, refere-se ao uso de diferentes escalas ou a coletas em amostras com diferentes características culturais ou sociodemográficas.

Ainda segundo os achados de Gursoy et al. (2013), Xers e Millennials acreditam na separação da vida pessoal e profissional, em comparação aos Boomers. Esses corroboram com Hansen e Leuty (2012), que perceberam que conforto (remuneração, segurança e condições de trabalho) e autonomia (criatividade e responsabilidade) eram mais importantes para gerações mais novas.

Por sua vez, Arora e Dhole (2019) elucidam que os *Millennials* desejam ser bem-sucedidos, o que corrobora com maior importância da dimensão ‘conforto’ ser atribuída a eles, bem como menor importância à dimensão ‘status’. Somado a isso, ainda segundo os autores, Millennials valorizam bastante o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a flexibilidade, o que pode explicar maior nível da dimensão ‘autonomia’, quando comparado às demais gerações.

Ainda com olhar direcionado aos *Millennials*, Gursoy et al. (2013) elucidaram maior média de “não-conformidade” para esta geração, em comparação às anteriores. Somado a isso, não foram evidenciadas variações entre as gerações anteriores aos Millennials. Os autores entendem que essas descobertas sugerem maior probabilidade dos Millennials mostrarem comportamento do tipo “fora da caixa” e desafiar as normas convencionais e superiores em comparação aos Boomers e Xers, o que pode levar a incômodos, especialmente, aos Boomers.

Seguindo nos resultados de Gursoy et al. (2013), os autores evidenciaram maior média do valor Poder para a Geração X, em comparação às demais gerações investigadas, e diferenças significativas entre *Millennials* e Boomers. Esses achados indicam o Poder, compreendido como status social e prestígio, controle ou domínio sobre outras pessoas e recursos, como um norteador mais intenso de decisões e comportamentos, quando comparado às demais gerações.

Compreendendo que essa geração viveu intensa transição durante a sua vida, uma vez que eles viveram o início das inovações tecnológica, bem como rupturas mundiais significativas, como o movimento hippie, o pós segunda guerra e a polarização da Guerra Fria (Lírio et al., 2020; Hayes et al., 2018). As novas mudanças que vêm ocorrendo no contexto do trabalho, tanto em termos tecnológicos como em ideologias profissionais

podem gerar preocupação em perder espaço no mercado de trabalho, frente à carreira que eles construíram, para profissionais mais jovens e flexíveis, o que pode explicar maior nível de Poder evidenciado nessa geração.

Entre os jovens, Hansen e Leuty (2012) não encontraram diferenças nos valores de realização, altruísmo ou segurança para a Geração *Millennials*, em comparação com as gerações mais velhas. Bem como, em revisão bibliográfica, Twenge (2010) encontrou valores altruístas em *Millennials* similares aos das gerações anteriores. Assim, ainda segundo Twenge (2010), programas que apoiam a realização de trabalho voluntário ou programas de recrutamento que enfatizam ajudar os outros enquanto trabalham podem ser eficazes para os jovens trabalhadores, mas não mais do que são ou foram para trabalhadores de outras gerações.

Twenge (2010) e Twenge et al. (2010) elucidaram, ainda, valores intrínsecos relativamente consistentes entre as gerações, sem diferenças entre Boomers e a Geração X, evidenciando um pequeno declínio entre Boomers e *Millennials*. Bem como Schullery (2013) e Twenge et al. (2010) encontraram que *Millennials* valorizam recompensas intrínsecas e sociais menos que Boomers.

Por seu turno, os resultados de Singh et al. (2020) indicam diferenças nos valores do trabalho ao longo das gerações, especialmente valores intrínsecos do trabalho. Os autores entendem que os valores do trabalho se degeneraram e se deterioraram, uma vez que a geração mais velha apresenta maior nível de ética em comparação com os *Millennials*. Por outro lado, não houve grandes diferenças de níveis de Valores do Trabalho no que se refere a ter respeito e compromisso com o trabalho.

Ainda com o olhar em recompensas intrínsecas e extrínsecas, Krahn e Galambos (2014), em um estudo longitudinal com duas coletas (1985-1992 e 1996-2003), encontraram recompensas extrínsecas significativamente mais importantes para a geração mais jovem, mas as recompensas intrínsecas foram associadas positivamente com a idade, e não com a geração. Eles também descobriram que os valores extrínsecos do trabalho se tornaram mais importantes com a idade para a geração mais jovem, mas não para a mais velha. Além disso, o direito ao trabalho (ou seja, a crença de que aquele que trabalha duro na escola deve ter um bom emprego) foi maior para a geração mais jovem.

Analisando, também, sob a perspectivas de valores intrínsecos e extrínsecos, Silva e Carvalho (2021) estudaram Valores do Trabalho em estudantes da Geração Z portuguesa de cursos de negócios e tecnologia das principais universidades de Portugal. Os achados evidenciam que a referida amostra coloca os valores sociais acima de tudo, seguidos pelos valores intrínsecos e extrínsecos. Os resultados indicam, ainda, que a Geração Z portuguesa ainda valoriza muito se encaixar no local de trabalho e ter relacionamentos positivos com colegas e superiores.

Ainda a partir dos resultados de Silva e Carvalho (2021), os valores intrínsecos vêm em segundo lugar na avaliação dos alunos. A geração Z portuguesa parece valorizar o trabalho que é interessante e desafiador, embora permaneça consciente da necessidade de segurança material. Além disso, foram observadas diferenças de gênero, com estudantes do sexo feminino apresentando maiores níveis de Valores do Trabalho. Por fim, foi identificada diferença significativa entre estudantes de tecnologia e negócios, com os primeiros expressando valores intrínsecos mais altos.

Por sua vez, ao identificar os valores de trabalho dos estudantes de enfermagem da Geração Z que em breve ingressarão no mercado de trabalho, Hampton e Welsh (2019) evidenciaram maior média para valores altruístas, com destaque para a ideia de “fazer um trabalho que permite ajudar as pessoas”. Ao elucidarem a hierarquia de importância dos Valores Relativos ao Trabalho desta amostra, chegaram aos cinco valores mais importantes e cinco valores menos importantes.

Os valores de trabalho mais importantes identificados pelos resultados de Hampton e Welsh (2019) foram ajudar as pessoas (social/altruísta), seguido por ter um trabalho interessante, emocionante e envolvente (cognitivo /intrínseco); ter segurança no trabalho (extrínseca/instrumental); adquirir benefícios que atendam às necessidades pessoais (extrínsecas/instrumentais); e trabalhar com colegas de trabalho agradáveis e amigáveis (social/altruísta).

Por sua vez, os achados de Hampton e Welsh (2019) identificaram que os valores de trabalho menos importantes foram ter autoridade para dirigir o trabalho de outros (prestígio/status), seguido de fazer um trabalho altamente considerado e prestigioso (prestígio/status), receber reconhecimento por um trabalho bem feito (extrínseco/instrumental), exercendo a capacidade de influenciar os resultados organizacionais (prestígio/status) e tendo oportunidades de se engajar em tarefas e projetos que desafiam suas habilidades (cognitivas/intrínsecas).

Ao investigarem o processo de transição escola-trabalho, Kuron et al. (2015) encontraram resultados que sugerem que os valores de trabalho dos Millenials não diferem nesse processo de transição. Millenials apontaram maior importância aos valores extrínsecos do trabalho, seguidos dos valores intrínsecos, sociais/altruísticos e de prestígio do trabalho, independentemente de serem estudantes ou de terem iniciado suas carreiras.

Ainda conforme os achados de Kuron et al. (2015), diferindo de gerações anteriores, os Millenials mantêm relativa estabilidade em seus valores de trabalho à medida que passam da escola para o trabalho. Exceto em termos de importância dos salários, a qual aumenta quando essa geração ingressa no mundo do trabalho, bem como aspectos imateriais do trabalho (como trabalho interessante, realizações, colegas de trabalho, ajudar os outros) que tem sua importância diminuída.

Sousa e Colauto (2021) verificaram as diferenças de Valores Relativos ao Trabalho de estudantes do stricto sensu em Contabilidade das Gerações Y e Z, considerando as características sociodemográficas. No entanto, não foram evidenciadas diferenças significativas de Valores Relativos ao Trabalho entre as gerações estudadas.

No entanto, alguns autores ressaltaram motivos outros (a exemplo de posição hierárquica que o indivíduo ocupa no trabalho), para além das características geracionais, que podem explicar alguns achados. Festing e Schäfer (2014) reconhecem que os funcionários da geração Boomers geralmente ocupam mais cargos seniores em empresas do que os membros das Xers e Millenials. Por consequência, os resultados dos valores no trabalho poderiam ser resultado deste fator, não somente um elemento geracional.

De forma complementar, Murphy et al. (2010), ao analisarem valores de gerentes e não gerentes de diferentes gerações, a partir da classificação de valores terminais e valores instrumentais, perceberam alguma similaridade entre gerentes de gerações diferentes, no que se refere aos valores terminais, e diferenças importantes nos valores instrumentais. Assim como substancial diferença entre os não gerentes de diferentes gerações em ambos os tipos de valores.

Como forma de sistematizar os achados que foram apresentados ao longo dessa seção, o Quadro 2 apresenta, de forma sumariada, os achados para cada geração, bem como as divergências identificadas e as conclusões para além de conceitos geracionais.

Quadro 2 - Resultados sintetizados

| <b>Gerações</b> | <b>Conclusões</b>                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Veteranos       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor necessidade de competência e crescimento em suas funções.</li> <li>• Menor valor às interações sociais no trabalho</li> <li>• Sem diferenças em valores intrínsecos ou altruístas do trabalho</li> </ul> |
| Boomers         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivados pela contínua estimulação intelectual e sentimentos de realização</li> </ul>                                                                                                                         |

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos confortáveis com a tecnologia, comparados aos mais novos</li> <li>• Maior centralidade no trabalho, comparados aos mais novos</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Geração X                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atraídos pelo desenvolvimento de novas habilidades para seus currículos e o próximo trabalho</li> <li>• Maior média do valor Poder</li> <li>• O uso da tecnologia é um divisor de águas a partir desta geração.</li> <li>• Maior adaptabilidade às tecnologias da informação, comparada aos Boomers</li> <li>• Trabalho é fonte de sobrevivência e a vida fora do trabalho é mais importante que qualquer coisa no trabalho. Separação da vida pessoal e profissional</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Geração Y/<br>Millenials                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorizam bastante o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a flexibilidade – maior nível da dimensão ‘autonomia’, comparado às demais gerações</li> <li>• Valorizam recompensas intrínsecas e sociais menos que Boomers.</li> <li>• Menos propensos a querer trabalhar horas extras, mais propensos a parar de trabalhar caso tivessem dinheiro suficiente.</li> <li>• Maior média de “não-conformidade”, sugerindo maior probabilidade mostrarem comportamentos “fora da caixa” e desafiarem normas convencionais e superiores em comparação aos Boomers e Xers.</li> <li>• Na transição escola-trabalho, maior importância de valores extrínsecos, seguidos dos valores intrínsecos, sociais/altruísticos e prestígio do trabalho.</li> </ul> |
| Geração Y/<br>Millenials e<br>Geração Z | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conforto (remuneração, segurança e condições de trabalho) e autonomia (criatividade e responsabilidade) mais importantes para gerações mais novas.</li> <li>• Millenial e Z apresentam maior familiaridade com o uso da internet e as inovações que envolvem esta, em comparação com as gerações mais velhas.</li> <li>• Menor importância à dimensão ‘status’ por gerações mais novas.</li> <li>• Estudantes do stricto sensu em Contabilidade destas gerações, não apresentaram diferenças significativas de Valores Relativos ao Trabalho.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                 |
| Geração Z                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A Geração Z portuguesa valoriza se encaixar no local de trabalho e ter relacionamentos positivos com colegas e superiores.</li> <li>• Estudantes de enfermagem da Geração Z em breve ingressarão no mercado de trabalho, maior média para valores altruístas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Divergências                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para funcionários públicos canadenses, valores extrínsecos e intrínsecos são muito importantes para Boomers, Geração X e Millenials, com diferenças muito pequenas de médias entre as gerações. Diverge de diversas pesquisas com objetivos similares. Isso pode resultar do estudo concentrar uma amostra do setor público e incluir as três gerações na análise.</li> <li>• Médias de valor Reconhecimento mais altas para Millennials, comparada aos Xers e Boomers (Gursoy et al., 2013). Em contraposição, a dimensão status, que envolve valor Reconhecimento, com menor importância para gerações mais novas (Hansen &amp; Leuty, 2012).</li> </ul>                                                                                               |
| Aspectos<br>além do<br>geracional       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionários Boomers geralmente ocupam mais cargos seniores em empresas do que Xers e Millenials. Consequentemente, os resultados dos valores no trabalho poderiam resultar deste fator, não somente um elemento geracional.</li> <li>• Valores de gerentes e não gerentes de diferentes gerações, perceberam alguma similaridade entre gerentes de gerações diferentes, no que se refere aos valores terminais, e diferenças importantes nos valores instrumentais. E substancial diferença entre não gerentes de diferentes gerações.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                       |

Fonte: Dados da pesquisa

Os achados aqui apresentados indicam que, apesar de serem evidenciadas importâncias em compreender sobre características geracionais, é necessário observação de que as compreensões não se encerrem nessas análises. As diferenças e similaridades encontradas no referido estudo evidenciam o nível de instrução e de responsabilidade, por exemplo, como fatores que impactam na hierarquia de importância dos valores.

## CONCLUSÕES/CONTRIBUIÇÕES

Experiências vivenciadas pelos indivíduos de diferentes gerações influenciaram no desenvolvimento dos valores, crenças e expectativas dos indivíduos, em toda as searas

da vida do indivíduo, inclusive no que diz respeito ao trabalho. Indivíduos de diferentes gerações, com diferentes necessidades e valores, percepções sobre a vida e o mundo e formas de pensar e agir, compartilhando o mesmo espaço de trabalho, são passíveis de gerar conflitos. No entanto, se bem geridos, esses conflitos podem proporcionar infinitas oportunidades de complementaridade de ações e ideias, que ajudam no crescimento pessoal e da equipe.

Assim, a fim de compreender sobre as diferenças que vêm sendo evidenciadas entre as diferentes gerações no mundo do trabalho, o presente artigo se propôs a fazer um levantamento do que vem sendo publicado acerca das diferentes gerações no mundo do trabalho, com um recorte para publicações entre 2010 e 2021. Mais especificamente, direcionando seu olhar para o construto mais estudado nessa perspectiva – Valores no Trabalho – bem como quais recortes vêm sendo utilizados e os achados que se mostram a partir deles.

A partir dessas análises, percebe-se que Boomers são mais ligados a regras, focam no resultado e mantêm alinhamento com a missão da organização, valorizando o status e a ascensão profissional. A Geração X valoriza o trabalho e a estabilidade financeira, são motivados pelas perspectivas de carreira, autoconfiantes e cumprem seus objetivos. Paralelo a isso, buscam equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal.

No que diz respeito às gerações mais novas, é amplamente citada a falta de paciência dos Millennials e da Geração Z com os Boomers, porque os mais jovens detestam reuniões longas e pela inabilidade dos mais velhos com a tecnologia. Além disso, de uma forma geral, foi elucidado que os valores de conforto (por exemplo, remuneração, segurança e condições de trabalho) e autonomia (ou seja, criatividade e responsabilidade) eram mais importantes para gerações mais novas, enquanto status (por exemplo, avanço, reconhecimento e autoridade) menos importante. E valores de lazer aumentaram com as gerações sucessivas, a centralidade do trabalho diminuiu e as gerações mais velhas atribuíram menos valor às interações sociais no trabalho.

Os resultados aqui evidenciados contribuem para uma ampla compreensão acadêmica acerca do que vem sendo pesquisado e como o construto Valores no Trabalho, em sua variação ao longo das gerações, vem sendo compreendido. Bem como aponta conclusões comuns, que fortalecem a compreensão acerca do fenômeno estudado e divergências, que indicam a importância de considerar particularidades da amostra e de modelos utilizados para compreensão do construto.

A compreensão desse fenômeno nas diferentes gerações contribui substancialmente para organizações, em termos de organização do ambiente e das estruturas de trabalho forma a evitar conflitos intergeracionais, bem como a utilizar de forma efetiva as habilidades e as características e especificidades de indivíduos de cada geração. Ademais, a compreensão do trabalho para o indivíduo de cada geração pode reverberar na sociedade como um todo, uma vez que um direcionamento mais assertivo do seu trabalho e da sua carreira tem impactos que extrapolam os comportamentos no trabalho e interfere na sua percepção da sua vida.

No entanto, algumas considerações se fazem importantes. Inicialmente, existem achados que podem se referir, também, ao momento de vida do indivíduo, conforme foi ressaltado no decorrer das discussões de resultados. Portanto, faz-se necessário ressaltar que as conclusões das pesquisas aqui analisadas não perfazem motivo unívoco de compreensão dos indivíduos. A compreensão dos indivíduos e seus comportamentos e atitudes no trabalho vai além de elementos geracionais. As características geracionais representam um elemento explicativo.

Outra importante consideração diz respeito a resultados divergentes entre conceitos similares de valores no trabalho, dentro de uma mesma geração. Ou, ainda,

valores divergentes dos estereótipos geracionais. Isso aponta para a importância de analisar os modelos que estão sendo utilizados na compreensão dos fenômenos.

Neste estudo, percebeu-se que modelos diferentes chegam a resultados diferentes mesmo para conceitos similares – a exemplo da remuneração para determinada geração apresentar resultados diferentes quando pesquisados segundo modelos diferentes. Isso abre espaço para sugestão de estudos que evidenciem diferenças na compreensão dos fenômenos a partir de diferentes modelos, considerando que Valores no Trabalho, por exemplo, tem dois modelos amplamente utilizados.

Por outro lado, quanto a gerações, vale a compreensão que estudos desenvolvidos em momentos diferentes – com diferença de alguns anos entre eles – pode apresentar resultados diferentes também como efeito da mudança de momentos de vida – o que pode representar objetivos profissionais e de vida diferentes – e das novas interações que se fazem necessárias – como ingresso de novas gerações no ambiente.

Assim, ressalta-se a importância de novos estudos em perspectiva longitudinal, uma vez que vão permitir perceber com mais assertividade tanto essas diferenças de momentos e objetivos de vida como no que tange a inserção de novas gerações. Nesse sentido, questiona-se: Será que as características de gerações continuam, com o passar do tempo?

Quando o jovem trabalhador se torna um trabalhador com família, suas características no trabalho se mantêm? E com a chegada da maturidade e da vontade de se aposentar, como ficam as características desse mesmo grupo de trabalhadores?

Além disso, entende-se importante questionar: essas classificações de gerações são aplicáveis para todo o mundo, sendo construído com base no contexto americano? Quando se refere ao contexto brasileiro, percebe-se menos estudos nesta população, comparado a análises de norte americanos, europeus e australianos.

Questiona-se, inclusive: Especificamente no Brasil, essa classificação de gerações é aplicável? Faz sentido? Percebe-se a falta de estudos, no Brasil, sobre as gerações, se confirma ou não a classificação utilizada ou se existe diferença no contexto brasileiro.

E, no que diz respeito ao trabalho, comportamentos de diversas gerações diferem nas diversas profissões/ocupações? Pesquisas realizadas especificamente com profissionais de enfermagem, citadas na sessão anterior, indicam a possibilidade de ocupações específicas apresentarem particularidades. Além disso, no Brasil, suscita a dúvida entre contexto público e privado.

Outra lacuna identificada, seria a percepção de uma geração, com a entrada no mercado de trabalho de outra geração, mais jovem. Julga-se interessante comparar, ao longo do tempo, entre diversas gerações que vão, com o tempo, deixando de ser a mais jovem. Existem estereótipos que se mantêm? Sempre se vê a geração mais jovem como despreparada e apressada?

Vale destacar que há estudos realizados há algum tempo, como cinco, 10 anos atrás, que caracterizaram Millennials no ambiente de trabalho. Com as mudanças decorridas nesse período, como a crescente precarização do mercado de trabalho, a ‘uberização’ e mudanças da legislação trabalhista, a alta taxa de desemprego no Brasil, atualmente, será que essas características ainda se confirmam?

## Referências

Aguado, C. L., Garcia, O. B., Laguador, J. M. & Deligero, J. C. L. (2015). Teaching Performance and Extent of Work Values among Faculty Members in one Asian Maritime Academy. *International Journal of Management Sciences*, 5(12), 805-816.

- Alwin, D. F. & Mccammon, R. J. Rethinking generations. (2007). *Research in Human Development*, 4 (3), 219–237.
- Arora, N. & Dhole, V. (2019). Generation Y: Perspective, engagement, expectations, preferences and satisfactions from workplace; a study conducted in Indian context. *Benchmarking: An International Journal*, 26(5).
- Buonocore, F., Russo, M. & Ferrara, M. (2015). Work–Family conflict and job insecurity: are workers from different generations experiencing true differences? *Community, Work & Family*, 18(3), 299–316.
- Carver, L., Candela, L. & Gutierrez de Blume, A. (2011). Survey of generational aspects of nurse faculty organizational commitment. *Nursing outlook*, 59, 137–48.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268–2294.
- Colet, D. S., Mozzato, A. R. & Oltramari, A. (2020). Different generations and the management of their careers: importance and potentiality. *Revista GESTO: Revista de Gestão Estratégica de Organizações*, 9(1), 93–107.
- Colet, D.C & Mozzato, A. R. (2019). “Nativos digitais”: características atribuídas por gestores à Geração Z. *Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle*, 8(2), 25–40.
- Costa, L. F. L. G., Mendonça, C. M., Rodrigues JR, G., Araújo, M. V. P., Alloufa, J. M. L. & Silva, R. C. (2014). Conflitos Organizacionais entre gerações: um estudo empírico com a equipe de desenvolvimento de software do IFRN. *Holos*, 4, 361–374.
- Drumond, T. D. R., Ituassu, C. T., Silva, W. V. & Lavinias, M. R. (2020, outubro). Geração Y ou Gerações Y? Concordâncias e controvérsias na literatura científica nacional sobre quem são esses profissionais. In *Anais do 44º Encontro Nacional da Anpad*, on-line.
- Duh, H. & Struwig, M. (2015). Justification of generational cohort segmentation in South Africa. *International Journal of Emerging Markets*, 10(1), 89–101.
- Festing, M. & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262–271.
- Godinho-Bitencourt, R., Pauli, J. & Costenaro-Maciél, A. (2019). Influence of the organizational support on Generation Y’s work motivation. *Estudios Gerenciales*, 35(153), 2019.
- Gursoy, D., Chi, C. G. & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40–48.
- Hahn J. A. (2012). Managing multiple generations: scenarios from the workplace. (2011). *Nursing forum*, 46(3), 119–127.
- Hansen, J. I. & Leuty, M. Work Values Across Generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), p. 34–52.
- Hayes, J., Parks, C., McNeilly, S. & Johnson, P. (2018). *Boomers to Millennials: Generational Stereotypes at Work in Academic Librarianship*, 44(6), 2018.

- Hampton, D. & Welsh, D. (2019). Work Values of Generation Z Nurses. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 49(10), 480-486.
- Kalleberg, A. L.; Marsden, P. V. (2019). Work Values in the United States: Age, Period, and Generational Differences. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 682(1), p. 43-59.
- Krahn, H. J.; Galambos, N. L. (2014). Work values and beliefs of 'Generation X' and 'Generation Y'. *Journal of Youth Studies*, 17(1), 92-112.
- Kuron, L. K. J.; Lyons, S. T.; Schweitzer, L.; Ng, E. S. W. (2015). Millennials' work values: Differences across the school to work transition. *Personnel Review*, 44(6), 991-1009.
- Lírio, A. B.; Gallon, S.; Costa, C. (2020). Percepções da Qualidade de Vida no Trabalho nas Diferentes Gerações. *Gestão & Regionalidade*, 36(107), p. 201-220.
- Lyons, S. T.; Schweitzer, L.; Urick, M. J.; Kuron, L. (2019). A dynamic social-ecological model of generational identity in the workplace. *Journal of Intergenerational Relationships*, 17(1), 1-24.
- 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.
- Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Fuxman, L. & Mohr, I. A motivational standpoint of job insecurity effects on organizational citizenship behaviors: A generational study. (2020). *Scandinavian Journal of Psychology*, 62(2), 267-275.
- Maloni, M. & Hiatt, M. S.; Campbell, S. Understanding the work values of Gen Z business students. (2019). *The International Journal of Management Education*, 17(3).
- Motta, A. B. & Weller, V. Apresentação: A atualidade do conceito de gerações na pesquisa sociológica. (2010). *Revista Sociedade e Estado*, 25(2), 175-184.
- Murphy, E.; Gibson, J.W. & Greenwood, R. Analyzing generational values among managers and non-managers for sustainable organizational effectiveness. (2010). *SAM Advanced Management Journal*, 75(1), 33-43.
- Papaconstantinou, V. M. & Triantafyllou, K. (2015). Job satisfaction and work values: Investigating sources of job satisfaction with respect to information professionals. *Library & Information Science Research*, 37(2), 164-170.
- Parry, E. & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96.
- Rocha-De-Oliveira, S., Piccinini, V. C. & Bitencourt, B. M. Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil? (2012). *Revista Organizações e Sociedade*, 19(62), 551-558.
- Sakdiyakorn, M., Golubovskaya, M. & Solnet, D. Understanding Generation Z through collective consciousness: Impacts for hospitality work and employment. (2021). *International Journal of Hospitality Management*, 94.
- Santos, I. C., Cipulla, J. D., Cestaro, H. J. & Augusto, R. B. B. (2014). Percepções sobre conflitos entre gerações no ambiente de trabalho: uma breve análise sobre os Baby bommers e gerações subsequentes. *Revista Científica Hermes*, 11, 26-46.

- Schewe, C. D. & Meredith, G. (2004). Segmenting global markets by generational cohorts: determining motivations by age. *Journal of Consumer Behavior*, 4(1), 51-63.
- Smith, C., Halinski, M. & Gover, L.; Duxbury, L. (2018). Generational Differences in the Importance, Availability, and Influence of Work Values: A Public Service Perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 36(2), 177-192.
- Schullery, N. M. Workplace Engagement and Generational Differences in Values. (2013). *Business Communication Quarterly*, 76(2), 252–265.
- Silva, P. D. P. (2020) "*Sinto que nossa geração precisa repensar o trabalho*": processo de significação do trabalho para a geração Z no Brasil. (Dissertação de Mestrado) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.
- Silva, J., & Carvalho, A. (2021). The Work Values of Portuguese Generation Z in the Higher Education-to-Work Transition Phase. *Social Sciences*, 10(8), 297
- Singh, V., Verma, S. & Chaurasia, S. (2020) Intellectual structure of multigenerational workforce and contextualizing work values across generations: a multistage analysis. *International Journal of Manpower*, 42(3), 470-487.
- Sousa, R. C. D. S. & Colauto, R. D. (2021). Gerações Y e Z no Stricto Sensu em Contabilidade e seus Valores Relativos ao Trabalho. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 15(4).
- Sousa, R. F. & Gomes, A. de O. (2018). Conflitos de gerações no ambiente de trabalho: o caso da Procuradoria Geral do Trabalho (PGT). *Revista Foco*, 11(2).
- Stewart, J., Oliver, E, Cravens, K & Oishi, S. (2016). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, 60(1).
- Tang, N.; Wang, Y.; Zhang, K. (2017). Values of Chinese generation cohorts: Do they matter in the workplace? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 143, 8-22.
- Taylor, C. M. & Stein, L. (2014). Stories of Generational Leadership: Women Higher Education Administrators Voices. *Advanced Woman in Leadership Journal*, 34.
- Twenge, J. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25, 201-210.
- Tweng, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
- Vaccari, L.C., Cohen, M. & Rocha, A. M. C. (2016). O Hiato entre Atitude e Comportamento Ecologicamente Conscientes: Um Estudo com Consumidores de Diferentes Gerações para Produtos Orgânicos. *Revista Gestão.Org*, 14(Especial), 44-58.
- Vieira, A. A.; Silva, A. R.; Magno, J. C. ; Toledo, L. L. M. (2020). Generations Y and Z and their perceptions of occupational safety and health. *Research, Society and Development*, 9(7), 1-21.