

Geração Z E O Mercado De Trabalho: Desafios E Possibilidades

Paulo Ricardo Krüger Júnior

Mestrando Em Desenvolvimento Regional No Programa De Pós-Graduação Em Desenvolvimento Regional Ppgdr/Unijuí. Bolsista Gratuidade Unijuí Parcial. Graduação Em Administração (Ufpel).

Adriane Fabricio

Doutora Em Administração (Ufsm). Professora Do Programa De Pós-Graduação Em Desenvolvimento Regional Ppgdr/Unijuí.

Resumo:

Este estudo investiga a interação entre a Geração Z e o mercado de trabalho contemporâneo, enfatizando como as características distintivas desta geração está remodelando as práticas e expectativas profissionais. Nascidos entre 1997 e 2012 em um contexto de avanços tecnológicos e globalização, os membros da Geração Z são “nativos digitais” e apresentam uma integração natural com a tecnologia, o que os distingue das gerações anteriores. Esta geração valoriza fortemente a flexibilidade, autenticidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, impulsionando mudanças significativas nas culturas e estruturas organizacionais. As empresas que aspiram a atrair e reter talentos da Geração Z precisam adaptar-se às suas expectativas, oferecendo oportunidades de trabalho que alinhem segurança financeira com valores pessoais e contribuição social. Estratégias que incluem políticas de trabalho flexíveis, investimento em tecnologias colaborativas e a promoção de uma cultura que valoriza a diversidade e a inclusão são essenciais. Adicionalmente, a educação desempenha um papel crucial, necessitando de adaptações nos currículos para fomentar habilidades como criatividade e adaptabilidade, preparando essa geração para um mercado em constante mudança. Este estudo também destaca a importância de continuar a pesquisa e o diálogo entre todas as partes interessadas para acompanhar a evolução das necessidades da Geração Z. À medida que esta geração se torna mais influente, sua capacidade de moldar o futuro do trabalho oferece tanto desafios quanto oportunidades para o desenvolvimento de práticas laborais inovadoras e inclusivas.

Palavras-chave: *Geração Z; Mercado de trabalho; Flexibilidade profissional; Cultura corporativa; Inovação tecnológica.*

Date of Submission: 20-08-2024

Date of Acceptance: 30-08-2024

I. Introdução

No início do século XXI, uma nova geração começou a marcar presença, delineada não apenas pelo seu nascimento entre meados da década de 1990 e o início dos anos 2010, mas também por um conjunto de características psicossociais e comportamentais que a distinguem significativamente das gerações anteriores. Esta geração, conhecida como Geração Z, cresceu em um contexto de mudança tecnológica rápida, hiperconectividade, e eventos globais significativos que remodelaram suas perspectivas e aspirações. Nesse sentido, sua formação ocorreu em um período marcado por crises econômicas globais, avanços tecnológicos disruptivos e uma crescente conscientização sobre questões ambientais e sociais, fatores que influenciaram profundamente suas expectativas de vida e trabalho (Oliveira, 2020).

O contexto de nascimento e crescimento da Geração Z os torna particularmente adeptos e confortáveis com a tecnologia digital, o que os distingue de gerações anteriores. Ramal (2018) enfatiza que está é a geração dos ‘nativos digitais’, já que utilizam a tecnologia como uma extensão das áreas sociais e profissionais de sua vida, não as utilizando apenas como ferramenta como ocorre nas gerações anteriores. A influência digital redefine a inserção no mercado de trabalho, trazendo expectativas quanto a flexibilidade, às formas de liderança e à colaboração.

Além das competências digitais a Geração Z é marcada por um forte senso de busca por propósito e autenticidade em suas carreiras. “Eles valorizam ambientes de trabalho que não apenas ofereçam oportunidades de crescimento profissional, mas que também estejam alinhados com seus valores éticos e sociais” (Veras, 2018, p. 115). Esta expectativa por um alinhamento entre valores pessoais e corporativos desafia as organizações a repensarem suas culturas, políticas e mesmo os modelos de negócios, sob o risco de perderem talentos para empresas mais adaptadas a essas demandas.

Para Peixoto (2024), em 2023, a Geração Z ocupou mais de 35% das vagas de trabalho. No entanto, conforme Filho (2024), essa geração acredita que o sucesso não se mede mais pela velocidade com que são promovidos e chegam ao topo da carreira. Seu conceito de realização é encontrar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, buscando um emprego em que se sintam realmente felizes. Por isso, para atrair e reter talentos da atual geração as companhias já perceberam que precisam ajustar suas estratégias de recrutamento, comunicação e cultura organizacional e estão fazendo isso passando a oferecer maior flexibilidade no trabalho e adotando políticas de promoção e impacto social.

Analogamente, para formar um time capaz de mantê-las competitivas no mercado, será preciso adotar uma abordagem personalizada e inovadora para cultivar futuros líderes. Isso pode incluir a redefinição de incentivos, o fortalecimento do apoio ao desenvolvimento de carreira e a criação de um ambiente de trabalho que alinhe as ambições pessoais com os objetivos corporativos (Filho, 2024).

A pandemia da COVID-19 ampliou essas tendências, criando um cenário onde a resiliência, a adaptabilidade e a inovação tornaram-se ainda mais cruciais. A Geração Z, que já valoriza a flexibilidade e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, encontrou na crise uma oportunidade para reivindicar mudanças longamente desejadas no ambiente de trabalho. As respostas a essas demandas podem muito bem definir a qualidade da integração desta geração ao mercado de trabalho e a própria evolução das práticas de trabalho no futuro próximo.

Este artigo visa explorar a complexa relação entre a Geração Z e o mercado de trabalho contemporâneo, destacando-se os desafios e as oportunidades que este encontro gera. A análise é particularmente pertinente em um momento em que o mercado de trabalho está experimentando transformações sem precedentes devido à automação, à globalização e às mudanças nas dinâmicas de trabalho tradicionais, intensificadas recentemente pela pandemia da COVID-19. Esta última, em particular, não apenas acelerou a adoção do trabalho remoto como também impulsionou uma reavaliação das expectativas profissionais e pessoais, especialmente entre os mais jovens.

Portanto, este estudo busca não apenas traçar um perfil detalhado da Geração Z, mas também analisar como as interações entre esta geração e o mercado de trabalho estão redefinindo práticas profissionais, expectativas de carreira e a própria concepção de sucesso profissional. Ao fazer isso, o artigo pretende contribuir para uma compreensão mais rica e uma melhor adaptação às novas realidades do trabalho, oferecendo insights valiosos para empregadores, formuladores de políticas e educadores na preparação de estratégias mais eficazes e inclusivas para o futuro.

II. Referencial Teórico

A Geração Z: Principais Características

Definida pelos indivíduos nascidos aproximadamente entre a década de 90 e 2010, apresenta características singulares que resultam da combinação única de influências tecnológicas, sociais e econômicas que não foram experimentadas pelas gerações anteriores, como os Millennials e a Geração X. Para Tomanini (2016) o fato de terem crescido em um contexto globalizado e multicultural moldou sua abertura para perspectivas e culturas divergentes, carregando este atributo para o mercado de trabalho, influenciando suas expectativas profissionais, suas interações sociais, tornando-os distintos das demais gerações, devido a sua diversidade significativa e pela representatividade demográfica, isto é, cerca de 32% da população global, conforme pesquisa de Pereira (2021).

Os membros da Geração Z são marcados por uma consciência digital inata, refletindo a era da informação em que nasceram e cresceram. “Como verdadeiros nativos digitais, têm uma maneira peculiar de processar informações - rápida e multifacetada - distinta daquela dos *Millennials*, que se adaptaram à era digital em estágios mais tardios de suas vidas” (Alves, 2019, p. 980), esta fluência digital molda profundamente seu comportamento, evidenciado pela preferência por plataformas de mídia que oferecem oportunidades de interação ativa e personalização tais como *YouTube*, *TikTok* e *Instagram*.

No âmbito da educação e dos valores “[...] a Geração Z foi educada com uma forte ênfase no aprendizado autodirigido e na integração tecnológica, o que influenciou diretamente suas expectativas em relação ao ambiente de trabalho” (Silva; Lima, 2017, p. 30), tendem a valorizar métodos educacionais que promovam a flexibilidade e a autoaprendizagem e demonstram alta proficiência em ambientes de aprendizagem online.

A busca por flexibilidade no trabalho e um equilíbrio efetivo entre a vida profissional e pessoal são aspectos particularmente valorizados. Este grupo cresceu em um mundo onde a tecnologia dissolve fronteiras, permitindo acesso contínuo a informações e facilitando a conectividade, constituindo “a percepção de que flexibilidade e opções de trabalho remoto ou híbrido, junto com horários flexíveis, são essenciais, e não apenas benefícios adicionais” (Costa, 2018, p. 187). Essa expectativa é um reflexo de uma visão mais ampla que privilegia o bem-estar e a saúde mental, desafiando as culturas corporativas tradicionais a adaptarem-se para atender a essas demandas.

É uma geração que “combina pragmatismo com idealismo: a segurança financeira é valorizada, um reflexo do ambiente de incertezas econômicas que observaram desde cedo, mas eles são igualmente motivados por um forte desejo de engajamento em causas que promovam sustentabilidade, justiça social e igualdade” (Silva; Lima, 2017, p. 31).

O impacto social do trabalho é outro pilar central na definição das aspirações profissionais da Geração Z, estes buscam carreiras que contribuam positivamente para a sociedade, sendo assim, seus interesses giram em torno de setor e organizações que tenham comprometimento legítimo com a sustentabilidade e responsabilidade social, deixando de lado apenas o crescimento pessoal como prioridade de carreira (Barros; Pires, 2019).

Essa inclinação impacta significativamente as decisões de carreira da Geração Z, pois procuram integrar seus valores pessoais com suas aspirações profissionais, buscando posições que ofereçam uma chance de fazer a diferença no mundo. Portanto, “a compreensão aprofundada da Geração Z, com suas características multifacetadas, não apenas prepara o mercado de trabalho para as transformações iminentes, mas também fornece diretrizes essenciais para a adaptação de práticas educacionais, gerenciais e corporativas” (Gomes, 2020, p. 19). Esta análise serve para orientação de criação de estratégias mais eficazes e inclusivas, maximizando o potencial de uma geração que está pronta para desafiar o status quo e introduzir novas dinâmicas no ambiente de trabalho contemporâneo.

Adicionalmente, a Geração Z mostra um comprometimento único com a autenticidade e a transparência, tanto nas suas interações pessoais quanto profissionais. Conforme observado por Neto e Oliveira (2018, p. 45), é um grupo que não está apenas esperando que a honestidade e integridade sejam refletidas nas empresas e marcas com as quais se envolvem, mas também nas suas escolhas de carreira e ações diárias. “Essa busca pela autenticidade está reformulando a forma como as empresas se comunicam, promovem seus produtos e se posicionam no mercado”. Aquelas empresas que não são efetivas em demonstrar genuinidade e responsabilidade social são rapidamente desaprovadas e sofrem alienação deste segmento demográfico.

Há também uma redefinição de conceito de liderança nos ambientes de trabalho, visto que, estes favorecem um estilo de liderança mais colaborativo e inclusivo, contrastando com modelos hierárquicos tradicionais. Segundo Oliveira (2020, p. 90), os “líderes que conseguem engajar, inspirar e empoderar sem imposição autoritária são especialmente respeitados e seguidos por esta geração”. O que incentiva as organizações a repensar suas estruturas de comando e controle, movendo-se em direção a modelos mais horizontais de gestão, onde a inovação e as ideias podem fluir mais livremente entre todos os níveis da organização.

No contexto global, a Geração Z está posicionada de maneira única para lidar com os desafios interculturais. Sua educação ocorreu em um ambiente onde a globalização é uma realidade palpável, não apenas um conceito. Como resultado, observa Veras (2018, p. 48): “eles são adeptos da comunicação e colaboração através de culturas, o que é uma habilidade inestimável em um mercado de trabalho cada vez mais globalizado”, valorizam e buscam ambientes de trabalho que não apenas reconheçam, mas que celebrem a diversidade cultural como um ativo essencial para o crescimento e a inovação.

Outrossim, podemos considerar que a Geração Z passa a valorizar a segurança financeira, pois:

[...] sua perspectiva sobre o que constitui uma vida profissional bem-sucedida vai além do ganho monetário. Eles estão procurando carreiras que lhes permitam viver de acordo com seus valores, contribuir para causas significativas e ter um impacto positivo no mundo. Este desejo por um trabalho que transcenda o pessoal e atenda ao coletivo está mudando o tipo de empresas e indústrias que esta geração escolhe para começar e desenvolver suas carreiras (Tomanini, 2016, p. 113).

Assim, a influência da Geração Z está se tornando cada vez mais evidente à medida que entram no mercado de trabalho e moldam suas estruturas, práticas e culturas. Com sua abordagem única para tecnologia, educação, liderança e responsabilidade social, a Geração Z não está apenas se adaptando ao mundo que herdaram, mas estão ativamente redefinindo o que significa trabalhar e fazer negócios no século XXI. Esta dinâmica promete não apenas transformar o local de trabalho, mas também desempenhar um papel crucial na evolução das práticas comerciais e sociais em todo o mundo.

A Relação Da Geração Z Com O Mercado De Trabalho

A Geração Z está marcando sua entrada no mercado de trabalho com uma interação que é tanto promissora quanto desafiadora, dadas as rápidas transformações que caracterizam o cenário profissional atual. Como demonstrado por Barros (2019, p. 23): “este grupo de jovens, nascidos entre o final dos anos 1990 e o início dos anos 2010, enfrenta um mercado que foi profundamente alterado pela automação, digitalização e por uma mudança nas expectativas e estruturas de carreira”.

O impacto da automação e da digitalização é especialmente significativo. A Geração Z, sendo nativa digital,

[...] possui uma afinidade inata com as tecnologias que estão remodelando o mundo do trabalho. Esta familiaridade os posiciona de forma única para se destacar em ambientes altamente digitalizados e adaptar-se com facilidade às novas ferramentas e plataformas que continuam a emergir. No entanto, este mesmo cenário traz desafios: a automação ameaça tornar redundantes algumas profissões e habilidades, exigindo destes jovens uma

capacidade de aprendizado contínuo e adaptação a novas realidades profissionais que evoluem rapidamente (Silva; Lima, 2017, p. 87).

Além das mudanças trazidas pela tecnologia, as estruturas de carreira também estão se transformando. Diferentemente das gerações anteriores, que muitas vezes percebiam a carreira como uma progressão linear dentro de uma empresa ou indústria, a Geração Z enfrenta um mercado de trabalho onde as trajetórias são menos previsíveis e mais fluidas. Neto e Oliveira (2018) apontam que a carreira passa a ser vista por esta geração como uma série de projetos e experiências que perpassam diversas funções e setores, o que atrai a maioria destes jovens que valorizam a diversidade de experiências e aprendizado contínuo de habilidades diversas, deixando o conceito de ‘trabalho para toda a vida’ em uma única empresa cada vez mais ultrapassado e raro.

Esta preferência por uma carreira diversificada e flexível está alinhada com a crescente popularidade do *freelancing* e dos contratos de curto prazo entre a Geração Z. Ramal (2018, p. 231), observa que “estatísticas recentes sugerem que uma proporção significativa desta geração busca empregos que ofereçam não apenas flexibilidade em termos de horário e local de trabalho, mas também autonomia sobre a natureza do trabalho realizado”. Este desejo por flexibilidade é muitas vezes acompanhado por uma busca por um equilíbrio mais saudável entre vida pessoal e profissional, refletindo uma mudança nas prioridades em relação às gerações anteriores.

As expectativas da Geração Z estão moldando a liderança e a cultura corporativa, já que eles procuram ambientes de trabalho que sejam éticos, transparentes e socialmente responsáveis. Para Ramal (2018) eles valorizam líderes que efetivamente os inspirem, motivem e engajem; estejam acessíveis as demandas individuais; demonstrem compromisso genuíno com impactos ambientais e sociais da empresa, com o bem-estar de suas equipes.

Quanto aos setores de interesse, esta geração tende a favorecer organizações que se alinham com seus valores pessoais. Tecnologia, sustentabilidade, energia renovável e setores criativos estão entre os mais atraentes para eles, refletindo uma combinação de seu interesse em inovação, seu compromisso com o meio ambiente e sua paixão por trabalhos que ofereçam liberdade criativa. A relação da Geração Z com o mercado de trabalho atual é complexa e carregada de potencial. Segundo as observações de Alves (2019, p. 11):

Enquanto eles navegam por este novo terreno, enfrentando os desafios de um mundo em rápida mudança e aproveitando as oportunidades que suas habilidades únicas e perspectivas oferecem, eles estão simultaneamente transformando as práticas de trabalho. Compreender e adaptar-se a essa dinâmica não é apenas crucial para o sucesso das organizações que desejam atrair e reter talentos jovens, mas também para o futuro do trabalho em si, à medida que esses jovens profissionais redefinem o que significa ter uma carreira gratificante e significativa no século XXI.

À medida que a Geração Z molda e é moldada pelo mercado de trabalho atual, sua presença está catalisando uma reavaliação mais ampla das práticas de trabalho e da cultura corporativa. Este grupo de jovens profissionais, com sua proficiência digital e visão progressista, está estabelecendo novos paradigmas para o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, responsabilidade corporativa e inovação no local de trabalho.

Além de valorizar a flexibilidade e a diversidade de experiências, a Geração Z está impulsionando mudanças significativas na maneira como as empresas se engajam com seus empregados e com a sociedade em geral. Contudo:

Esta geração procura mais do que um salário competitivo e benefícios tradicionais; eles buscam significado e impacto em seu trabalho. Como resultado, as organizações que desejam atrair os melhores talentos da Geração Z estão reestruturando suas ofertas para incluir oportunidades de desenvolvimento profissional que estão alinhadas com causas maiores, tais como sustentabilidade e justiça social (Barros, 2019, p. 13).

A Geração Z também está na vanguarda do impulso para ambientes de trabalho mais inclusivos e diversos. Eles esperam que seus empregadores não apenas tolerem a diversidade, mas que a celebrem e a integrem ativamente nas suas práticas de negócios. “Isso inclui tudo, desde a criação de equipes multidisciplinares até o desenvolvimento de produtos e serviços que atendam a uma variedade mais ampla de necessidades e preferências culturais” (Neto; Oliveira, 2018, p. 67). Esta abordagem não apenas enriquece o ambiente de trabalho, mas também ajuda as empresas a se conectarem melhor com um mercado global cada vez mais diversificado.

Ademais, a relação da Geração Z com a tecnologia também está definindo novas expectativas para como o trabalho é realizado. Segundo Barros (2019, p. 43):

Esta geração está acostumada a uma interação constante e imediata através de seus dispositivos digitais, e espera o mesmo nível de eficiência e conectividade no local de trabalho. Isso está levando as empresas a investirem mais em tecnologias que facilitam a comunicação e a colaboração, como plataformas de gestão de projetos em tempo real e ferramentas de comunicação digital que permitem o trabalho remoto e flexível.

No entanto, o caminho à frente para a integração da Geração Z no mercado de trabalho não é isento de desafios. As rápidas mudanças tecnológicas que oferecem tantas oportunidades também podem ser uma fonte de incerteza e ansiedade. A necessidade de adaptar-se continuamente a novas ferramentas e métodos de trabalho

pode ser estressante, e há uma preocupação crescente com questões como a segurança de emprego a longo prazo e o impacto da automação nas oportunidades de trabalho.

Outrossim, a influência da Geração Z está redefinindo não apenas como o trabalho é feito, mas também o próprio significado do trabalho. Segundo Gomes (2020, p. 28), “à medida que esta geração continua a entrar no mercado de trabalho, suas prioridades e valores provavelmente incentivarão uma transformação contínua nas práticas de trabalho”. As empresas que conseguem entender e atender às necessidades desta geração não apenas se posicionarão como líderes em seus respectivos campos, mas também desempenharão um papel crucial na formação do futuro do trabalho, tornando-o mais adaptativo, inclusivo e orientado para o impacto social.

Ademais, a Geração Z é aquela em que os mais velhos nasceram na década de 90 e os mais novos nasceram em 2010, o que corresponde que possuem entre 24 e 18 anos. Para Filho (2024), os funcionários da Geração Z acreditam que são mais do que seus trabalhos e querem que seus empregadores saibam disso. Eles estão ligados, é claro, em crescer e fazer a diferença onde trabalham. Mas não se importam em criar muitas raízes na empresa e nem estão preocupados em ocupar cargos de liderança. E por enfrentarem dificuldades em enxergar a longo prazo, facilmente se sentem estagnados. E, como vimos, essa mudança de atitude traz desafios significativos para as empresas.

III. Considerações Finais

Este estudo explorou a interação entre a Geração Z e o mercado de trabalho contemporâneo, destacando como suas características únicas estão redefinindo as expectativas e práticas profissionais. A Geração Z, nascida em um mundo digitalizado e globalizado, traz para o mercado de trabalho uma combinação de fluência tecnológica, valores éticos e uma busca por propósito que está moldando as dinâmicas de trabalho atuais e futuras. Suas expectativas de flexibilidade, autenticidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional estão pressionando as organizações a repensarem suas culturas e estruturas para criar ambientes mais inclusivos, responsivos e adaptativos.

As organizações que desejam prosperar neste novo cenário devem estar dispostas a adaptar-se às necessidades e expectativas da Geração Z, e isso pode incluir a oferta de oportunidades de trabalho que não apenas proporcionem segurança financeira, mas que também permitam aos jovens profissionais alinharem suas carreiras com seus valores pessoais e contribuir para causas maiores. A implementação de políticas de trabalho flexíveis, o investimento em tecnologia para facilitar a colaboração eficaz e a promoção de uma cultura corporativa que valorize a diversidade e a inclusão não são apenas estratégias éticas, mas também práticas empresariais que podem levar a uma vantagem competitiva significativa.

Além disso, é crucial que os formuladores de políticas e educadores considerem como os currículos e estratégias educacionais podem ser adaptados para melhor preparar essa geração para um mercado de trabalho em evolução. A educação que enfatiza habilidades críticas como pensamento crítico, criatividade e adaptabilidade será fundamental para equipar a Geração Z com as ferramentas necessárias para navegar nas complexidades do trabalho moderno.

O papel da tecnologia também não pode ser subestimado, como “nativos digitais”, a Geração Z continuará a impulsionar e ser influenciada por inovações tecnológicas que moldam o local de trabalho. Portanto, as organizações devem estar na vanguarda da adoção de novas tecnologias que não apenas aumentem a eficiência, mas também promovam um ambiente de trabalho mais integrado e acessível.

Finalmente, enquanto este estudo ofereceu uma visão abrangente da relação entre a Geração Z e o mercado de trabalho, é importante reconhecer que essa é uma área dinâmica que continuará a evoluir. A pesquisa contínua e o diálogo entre todas as partes interessadas - empresas, educadores, formuladores de políticas e a própria Geração Z - serão essenciais para garantir que as transformações no mercado de trabalho sejam benéficas para todos. À medida que essa geração assume um papel mais proeminente no mundo profissional, sua influência irá inevitavelmente moldar o futuro do trabalho de maneiras que atualmente só podemos começar a imaginar.

Este estudo limitou-se a buscar identificar as características genéricas desta população quanto ao mercado de trabalho a partir de estudos já publicados. Sugere-se para estudos futuros que seja buscado avaliar diferentes estudos aplicados sobre o comportamento nos diversos segmentos de atuação desta geração.

Referências

- [1] Alves, Walter. *Geração Z: Os Novos Consumidores*. Curitiba: Juruá Editora, 2019.
- [2] Barros, Daniela; Pires, Roberto. *Geração Z: Os Desafios Da Educação Profissional*. Belo Horizonte: Fino Traço Editora, 2019.
- [3] Costa, Cristina. *O Novo Profissional E A Geração Z*. Porto Alegre: Artmed, 2018.
- [4] Filho, D. R. *Chegou A Hora E A Vez De As Empresas Se Adaptarem À Geração Z*. Rh Pra Você. Disponível Em: <https://Rhpravoce.Com.Br/Colab/Chegou-A-Hora-E-A-Vez-De-As-Empresas-Se-Adaptarem-A-Geracao-Z/>. Acesso Em: 24 Jul. 2024.
- [5] Gomes, António. *Juventude Conectada: Compreendendo A Geração Z*. Lisboa: Editora Presença, 2020.
- [6] Neto, Francisco Baptista; Oliveira, Luciana. *Transformação Digital E As Novas Gerações*. Rio De Janeiro: Ltc, 2018.
- [7] Oliveira, Sidnei. *Geração Y E Z: Os Verdadeiros Nativos Digitais*. São Paulo: Integrare Editora, 2020.

- [8] Peixoto, B. Os Desafios De Liderar A Geração Z. Rh Pra Você. Disponível Em: <https://Rhpravoce.Com.Br/Colab/Os-Desafios-De-Liderar-A-Geracao-Z/>. Acesso Em: 24 Jul. 2024.
- [9] Pereira, D. Geração Z: O Que Esperar Do Futuro?. Gvp Digital, 2021. Disponível Em: <https://Www.Gvp.Com.Br/Blog/Geracao-Z-O-Que-Esperar-Do-Futuro/>. Acesso Em: 24 Jul. 2024.
- [10] Ramal, Andrea. Geração Z: O Dilema. Rio De Janeiro: Editora Elsevier, 2018.
- [11] Silva, José De Souza; Lima, Márcia De. Desvendando A Geração Z. São Paulo: Évora, 2017.
- [12] Tomanini, Cláudio. Geração Y: Ser Potencial Ou Ser Talento? Eis A Questão. São Paulo: Editora Gente, 2016.
- [13] Veras, Marcelo. O Mundo Mudou... Bem Na Minha Vez! São Paulo: Literare Books, 2018.