

# Perspectivas da Geração Z sobre Valores no Trabalho: Uma Revisão da Literatura

Rafael Spada  
Júlia Gonçalves<sup>1</sup>  
Juliane Ruffatto  
Atitus Educação, Passo Fundo/RS, Brasil

## Resumo

Os valores relativos ao trabalho aparecem como perspectiva para a compreensão das carreiras da Geração Z, permitindo analisar questões relacionadas à atração e retenção de talentos. Esta revisão integrativa da literatura investiga os valores relativos ao trabalho percebidos pela Geração Z. Foram pesquisadas as bases de dados Scopus, Emerald, ScienceDirect e Web of Science, com variações dos descritores: “work values”, “values at work”, “Gen Z”, “Generation Z” e “iGen”. 20 artigos foram analisados. Os estudos apresentam diferentes perspectivas para compreender as percepções de valores no trabalho pela Geração Z. Elementos como a conciliação entre vida pessoal e profissional, desenvolvimento pessoal e profissional, ambiente de trabalho positivo e flexível, segurança financeira, sustentabilidade e reconhecimento foram pontos de convergência nas pesquisas analisadas.

*Palavras-chave:* gerações, escolha profissional, mercado de trabalho, valores

## Abstract: Perspectives of Generation Z on Work Values: A Literature Review

Work values appear as a perspective for understanding the careers of Generation Z, allowing us to analyze issues related to attracting and retaining talent. This integrative literature review investigate the work values perceived by Generation Z. The databases Scopus, Emerald, ScienceDirect and Web of Science were searched, using variations of the descriptors: “work values”, “values at work”, “Gen Z”, “Generation Z” and “iGen”. 20 articles were analyzed. The studies present different perspectives for understanding Generation Z’s perceptions of values at work. Elements such as reconciling personal and professional life, personal and professional development, a positive and flexible work environment, financial security, sustainability and recognition were points of convergence in the research analyzed.

*Keywords:* generations, career choice, labor market, values

## Resumen: Perspectivas de la Generación Z sobre los Valores en el Trabajo: Una Revisión de la Literatura

Los valores del trabajo aparecen como una perspectiva para entender las carreras profesionales de la Generación Z, permitiéndonos analizar la atracción y retención del talento. Esta revisión bibliográfica integradora investiga los valores del trabajo percibidos por la Generación Z. Se realizaron búsquedas en las bases de datos Scopus, Emerald, ScienceDirect y Web of Science, utilizando variaciones de los descriptores: “work values”, “values at work”, “Gen Z”, “Generation Z” e “iGen”. Se analizaron 20 artículos. Los estudios presentan diferentes perspectivas para comprender las percepciones de la Generación Z. La conciliación de la vida personal y profesional, el desarrollo personal y profesional, un entorno de adecuado, la seguridad financiera, la sostenibilidad y el reconocimiento fueron puntos de convergencia en los artículos.

*Palabras clave:* generaciones, elección profesional, mercado laboral, valores

<sup>1</sup> Endereço para correspondência: Rua Senador Pinheiro, 304, Vila Rodrigues, Passo Fundo/RS. E-mail: julia.goncalves@atitus.edu.br

Uma geração é um grupo de indivíduos nascidos na mesma época e que compartilham da história e de experiências, fazendo parte da mesma dimensão histórica no processo social (Mannheim, 1970; Rudolph et al., 2021). Cada faixa geracional possui características próprias de comportamento e expectativas em relação ao trabalho e a vida pessoal (Baum, 2020; Deloitte, 2022; Dimock, 2019; Gabrielova & Buchko, 2021; Kirchmayer & Fratričová, 2020; Maloni et al., 2019). Atualmente, encontram-se nos locais de trabalho quatro gerações distintas – *Baby Boomers*, Geração X, Y e Z – e seu conjunto de características (Clark, 2017) e valores relativos ao trabalho (Sousa & Colauto, 2021). Essa diversidade reflete aspectos teóricos e práticos.

Por um lado, pesquisas sobre o ambiente multigeracional no trabalho receberam destaque nos últimos anos; a exemplo, em uma busca simples na base de dados Scopus, compreendendo o período dos últimos cinco anos, encontra-se mais de seiscentos estudos relacionados ao trabalho e às gerações. Por outro lado, na prática, as organizações enfrentam questões intergeracionais (Gabrielova & Buchko, 2021) e necessitam estar preparadas para receberem as novas gerações e gerenciá-las no ambiente de trabalho.

A Geração Z (Gen Z ou iGen) é composta por indivíduos que nasceram entre 1995 e 2010 - é a última geração chegando ao mercado de trabalho (Gabrielova & Buchko, 2021). Esses indivíduos foram profundamente influenciados pelo avanço da tecnologia, questões de violência, crises econômicas e movimentos de justiça social. Embora isso não seja uma exclusividade dessa geração, esse contexto afetou de forma significativa (Seemiller & Grace, 2017). Esta é a primeira geração que veio depois que a Internet foi inventada, repercutindo em características diferentes e em um novo perfil de trabalhador para as empresas. A visão global dos fenômenos econômicos e sociais torna a Geração Z cada vez mais preocupada em promover novos conceitos como responsabilidade social corporativa e desenvolvimento sustentável (Dobrowolski et al., 2022).

A visão da Geração Z quanto ao mercado de trabalho traz consigo a demanda de uma transformação nas organizações, já que são pessoas com pensamento crítico e valores diferentes das gerações anteriores (Dobrowolski et al., 2022). Os indivíduos desta geração anseiam pela oportunidade de trabalhar remoto, a qualquer hora e lugar (Egerová et al., 2021), e percebem que as organizações estão oferecendo oportunidades significativas para desenvolverem suas habilidades e conhecimentos, o que possibilita um melhor desempenho (Berge & Berge, 2019; Cho et al., 2018; Prund, 2021).

A Geração Z é descrita como criativa, inovadora e otimista (Ozkan & Solmaz, 2015) e, também, são sujeitos reconhecidos como pragmáticos e realistas (Gabrielova &

Buchko, 2021). Essas características indicam como são os novos trabalhadores, que estão chegando e transformando o mercado de trabalho, além de determinar as oportunidades e as restrições enfrentadas na relação com o trabalho, bem como os recursos disponíveis (Sousa & Colauto, 2021).

Essa transformação na força de trabalho traz a necessidade de um comportamento diferente por parte das organizações, já que muitos indivíduos da Geração Z não veem a permanência no emprego como um de seus valores (Ozkan & Solmaz, 2015). Para essa Geração, sentir-se parte de uma grande comunidade (Ozkan & Solmaz, 2015) e ter uma compreensão clara dos valores, visão e objetivos estratégicos das organizações (Chillakuri, 2020) são fundamentais. A Geração Z, nos próximos anos, será proporção crescente da força de trabalho, e, com isso, compreender as perspectivas e preferências desta geração em relação ao trabalho torna-se necessário (de Boer & Bordoloi, 2022).

Todos os indivíduos apresentam uma estrutura geral de valores e, a partir dela, estruturas específicas são formadas para cada um dos contextos significativos da vida da pessoa, como o trabalho (Porto & Tamayo, 2007). Os valores do trabalho são o ponto de vista que um funcionário tem sobre os padrões, princípios e a importância do trabalho (Beckett et al., 2017). É a forma com que os funcionários abordam o seu trabalho, os sentimentos atribuídos, o orgulho ou a percepção sobre a organização (Ghadi et al., 2023). Esses valores influenciam o desenvolvimento de habilidades, a escolha de oportunidades e, até mesmo, as mudanças de ambientes de trabalho depois de um tempo (Sousa & Colauto, 2021).

Os valores gerais guiam os valores individuais que são específicos ao mundo do trabalho. Assim, de acordo com a importância que as pessoas dão a eles, elas buscarão esses valores no contexto do trabalho. As definições de valores relativos ao trabalho destacam aquilo que é importante, preferido ou desejado no trabalho (Porto & Tamayo, 2003).

Pesquisas que focam nas características da Geração Z, seu comportamento enquanto estudantes (Dhinakaran et al., 2020) e suas aspirações de carreira (Barhate & Dirani, 2022) são encontradas, porém não abordam, especificamente, os valores do trabalho. Este estudo preenche essa lacuna ao investigar os valores relativos ao trabalho percebidos pela Geração Z descritos na literatura. Uma revisão integrativa, que objetiva sintetizar resultados de estudos anteriores e promover ponderações e compreensões sobre uma temática delimitada (Page & Moher, 2017) possibilitará aos gestores e tomadores de decisões das organizações insumos teóricos e estratégicos para ações de gestão de pessoas, tais como recrutamento, seleção e *onboarding*<sup>2</sup> da nova geração.

<sup>2</sup> *Onboarding* é um termo utilizado atualmente por organizações para referir-se ao processo de integração e socialização de novos colaboradores. É considerado um ritual de iniciação formalizado pela aceitação do novo membro na organização.

A compreensão dos valores relativos ao trabalho é fundamental para a construção de assertivas dessas políticas de gestão de pessoas, além de permitir antecipar tendências e demandas futuras e auxiliar na criação de ambientes de trabalho atrativos e engajadores para os indivíduos da Geração Z. Estudar esses valores possibilitará subsídios para a promoção da diversidade e da inclusão nas organizações, considerando particularidades e preferências dessa geração. O desenvolvimento de políticas e práticas organizacionais coerentes com as expectativas, interesses e necessidades da geração influenciará na retenção de talentos, na construção de equipes produtivas e na criação de programas de desenvolvimento profissional e de bem-estar que atendam às demandas específicas da Geração Z.

As empresas podem basearem-se nesses valores e características para se adaptarem às mudanças sociais e culturais da sociedade, tornando suas marcas mais relevantes e conectadas com esse público em particular. Organizações que compreendam o que motiva a Geração Z poderão criar um ambiente para reter essa força de trabalho.

Diante desse contexto, as seguintes questões de pesquisa guiam essa revisão:

- QP1. Que lentes teóricas foram usadas em estudos sobre os valores relativos ao trabalho da Geração Z?
- QP2. Quais delineamentos, instrumentos e técnicas, e público ou segmento-alvo foram usados em estudos para informar os valores relativos ao trabalho da Geração Z?
- QP3. Como os valores relativos ao trabalho são caracterizados nos estudos direcionados à Geração Z?

### Método

Uma revisão integrativa se diferencia por sua capacidade de identificar, analisar e sintetizar pesquisas prévias. Esta forma de pesquisa permite reunir informações relevantes para a tomada de decisões, além de combinar os resultados de estudos anteriores, apresentar conflitos e complementar resultados a fim de aprofundar a reflexão e o conhecimento sobre um tema específico (Page & Moher, 2017). Nesse estudo foi utilizada a *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses 2020* (PRISMA 2020), seguindo o checklist proposto (Page et al., 2021).

### Processo de pesquisa

Inicialmente foram identificados os corpos abrangentes de literatura que são relevantes para o tópico: pesquisa geracional específica para a Geração Z e valores relativos ao trabalho, por meio de bases de dados e registros. Foram pesquisadas quatro bases de dados – *Scopus*, *Emerald*, *ScienceDirect* e *Web of Science* – selecionadas por apresentarem indexação de periódicos de relevância

no portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e por contemplarem textos completos na Área de Ciências Sociais Aplicadas. Foram utilizados os seguintes descritores com variações de conectores booleanos (“AND” e “OR”): “*work values*”, “*values at work*”, “*Gen Z*”, “*Generation Z*” e “*iGen*” tanto em inglês quanto em português.

### Triagem

Foram identificadas 211 publicações distribuídas nas seguintes bases: *Scopus* ( $n = 20$ ), *Emerald* ( $n = 118$ ), *ScienceDirect* ( $n = 38$ ) e *Web of Science* ( $n = 35$ ). Na sequência foram aplicados filtros: somente artigos publicados em journals – selecionados por serem materiais submetidos a uma revisão por pares assegurando a qualidade do material – na língua inglesa e portuguesa e publicados a partir de 2018 (critério definido ao verificar nas bases que as publicações sobre a temática da Geração Z ganharam força a partir desse ano). Esse processo resultou em 130 artigos, que passaram por verificação de duplicidade (exclusão de 23 materiais). Como resultado, foram selecionados 107 artigos no processo de triagem.

### Critérios de inclusão

Para que fossem incluídos no conjunto final de dados, os artigos obedeceram aos seguintes critérios: 1. artigos acadêmicos publicados em revistas científicas; 2. estudos com descritores “*Generation Z*” e “*work values*” e suas variações em todos os metadados; 3. publicados a partir de 2018; e 4. em texto completo. Foram lidos os resumos e palavras-chave de cada artigo e averiguado se estavam alinhados ao problema de pesquisa deste estudo. Manteve-se 23 artigos para análise final.

### Critérios de exclusão

Os critérios de exclusão foram: 1. Artigos não-empíricos; 2. sem foco na Geração Z - alguns artigos mencionavam brevemente essa geração, focando em outras gerações, especialmente a Geração Y; 3. que não aprofundavam a discussão em valores no trabalho. Durante a leitura dos textos completos, pôde-se perceber que alguns artigos não conseguiriam contribuir para a resposta da problemática da pesquisa. Nessa fase, cinco registros foram excluídos da amostra final, totalizando essa 18 artigos.

Ao considerar que a Geração Z no mercado de trabalho constitui uma temática de pesquisa nova, para identificar possíveis estudos brasileiros foi consultada a ferramenta Google Scholar. Nesta busca foram incluídos dois artigos publicados em *journals* e de autoria nacional no *range* delimitado, totalizando assim 20 estudos para revisão final. O fluxograma do processo de pesquisa está ilustrado na Figura 1.

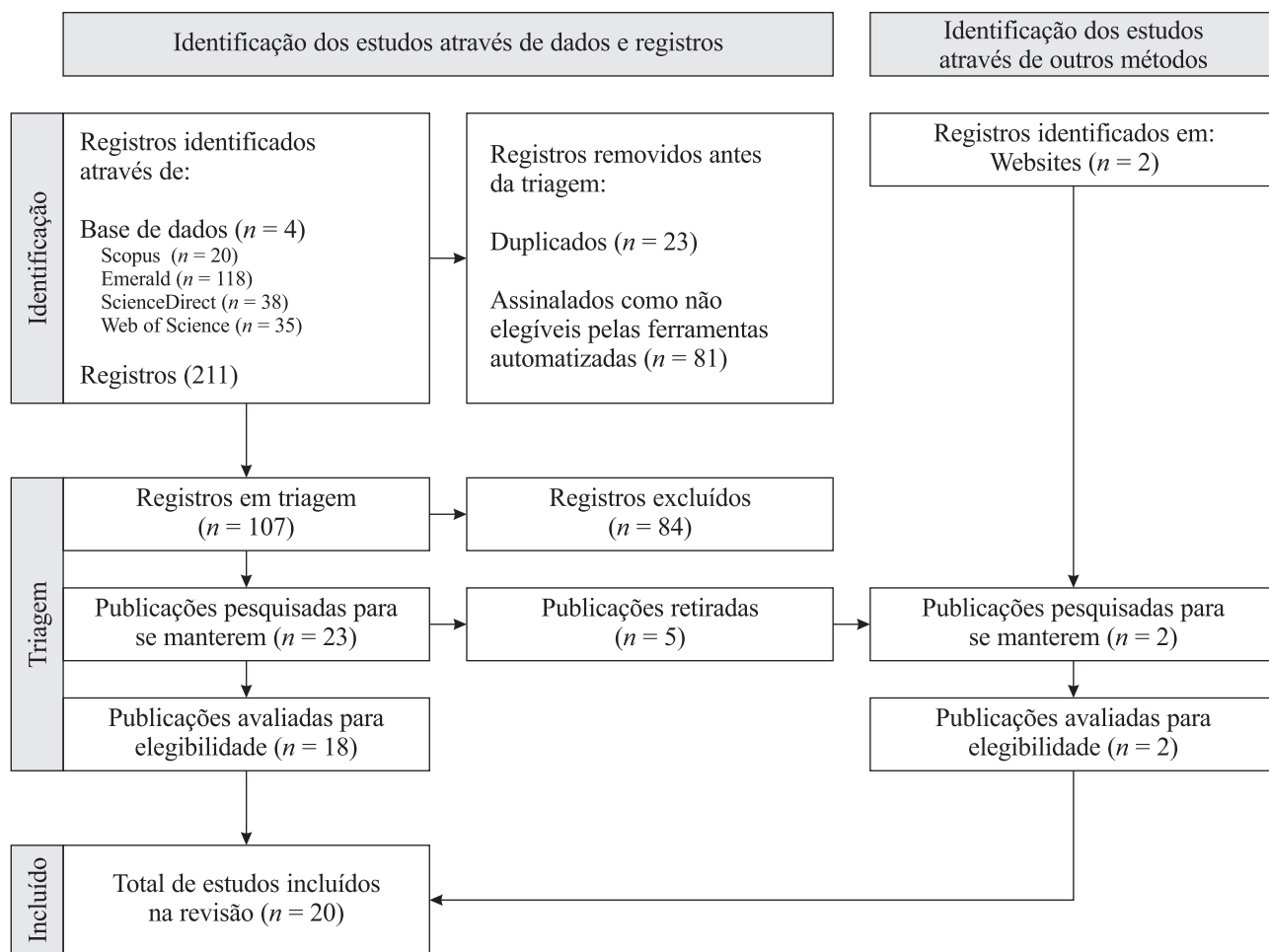


Figura 1. Fluxograma do processo de desenvolvimento da revisão integrativa

Fonte. Elaborado pelos autores. Adaptado de Page et al. (2021)

## Resultados e Discussão

### Caracterização das lentes teóricas e aspectos de método dos estudos analisados

Os 20 artigos revisados trazem seu *background* variando entre a literatura de gerações, de carreira e da área comportamental. Vale destacar que alguns estudos observaram o contexto por meio de lentes teóricas específicas, como por exemplo o uso da Teoria do Capital Humano para explicar a preparação dos alunos para entrarem na pós-graduação (Benati & Fischer, 2021). Estudos como os de Hatane et al. (2022) e Kyrousi et al. (2022) revisitaram a literatura de carreira para entender os valores percebidos no equilíbrio no trabalho e na empregabilidade. Já a Teoria Geracional foi utilizada em trabalhos que comparam os valores de trabalho entre gerações e seu potencial de empregabilidade (Egerová et al., 2021; Ghadi et al., 2023). Além disso, pesquisas que analisaram diferentes perspectivas de valores e as

relações com o gênero dos participantes também foram identificadas (Waterwall et al., 2023; Lassleben & Hofmann, 2023).

Foram identificados 15 estudos conduzidos com método quantitativo, quatro estudos qualitativos e um com abordagem mista. Os estudos quantitativos utilizaram delineamento do tipo *survey* e a pesquisa mista utilizou grupos focais e *survey*. Os estudos qualitativos se valeu de técnicas de entrevistas ( $n = 3$ ) e narrativas de vida ( $n = 1$ ) para a coleta de dados. Esta caracterização está descrita na Tabela 1.

É observado também na Tabela 1 que as amostras foram compostas em sua maioria de estudantes ( $n = 15$ ), alguns estudos não especificaram uma categoria profissional, indicando apenas como “empregados” ( $n = 3$ ), uma pesquisa foi com professores e outra não especificou o tipo de participante. É importante observar um interesse dos estudos revisados por algumas áreas mais específicas: estudantes ou empregados na área de negócios (Hatane et al., 2022; Kyrousi et al., 2022; Nedelko et al.,

2022) e área da saúde (Hampton & Welsh, 2019; Tan & Chin, 2023). Há possíveis interpretações para a concentração de estudos nessas áreas: um viés em decorrência das bases escolhidas para a busca dos materiais; pode representar um maior interesse dessas áreas em questões relacionadas à geração, diversidade e mercado de trabalho; a área da saúde responde por um significativo percentual de estudos e produções científicas; e estudos

com estudantes podem representar um viés de facilidade de acessibilidade a este público.

Na Tabela 2 é possível observar a distribuição dos estudos de acordo com o país onde foram realizados. Percebe-se uma distribuição a nível global envolvendo países da Europa, América do Norte, Ásia e América Latina. Pode-se destacar estudos conduzidos nos Estados Unidos ( $n = 4$ ), Brasil ( $n = 2$ ), Alemanha ( $n = 2$ ) e Tailândia ( $n = 2$ ).

Tabela 1  
*Métodos de pesquisa nos artigos analisados*

Autor(es)	Método	Técnica	Participantes
Benati & Fischer (2021)	Qualitativa	Entrevista	86 estudantes de administração
Boer & Bordoloi (2022)	Quantitativa	<i>Survey</i>	1188 estudantes (de diversas áreas)
Egerová et al. (2021)	Quantitativa	<i>Survey</i>	1600 trabalhadores e não trabalhadores
Ghadi et al. (2023)	Quantitativa	<i>Survey</i>	130 trabalhadores de indústrias do setor privado e público
Hampton & Welsh (2019)	Quantitativa	<i>Survey</i>	103 estudantes de enfermagem
Hatane et al. (2022)	Quantitativa	<i>Survey</i>	693 estudante de contabilidade
Kyrousi et al. (2022)	Qualitativa	Análise de relatórios e Entrevista	9 estudantes e 5 professores da escola de negócios e economia
Lassleben & Hofmann (2023)	Quantitativa	<i>Survey</i>	308 estudantes de administração, economia e gestão
Maloni et al. (2019)	Quantitativa	<i>Survey</i>	1753 estudantes de administração
Nedelko et al. (2022)	Quantitativa	<i>Survey</i>	371 estudantes de administração
Pataki-Bittó & Kapusy (2021)	Mista	Grupos focais e <i>Survey</i>	28 / 773 estudantes de diversas áreas
Pauli et al. (2020)	Quantitativa	<i>Survey</i>	224 estudantes do ensino médio
Sakdiyakorn et al. (2021)	Qualitativa	Narrativas de vida	125 estudantes de hotelaria
Schmidt & Uecker (2020)	Quantitativa	<i>Survey</i>	117 estudantes universitários e indivíduos em geral
Silva & Carvalho (2021)	Quantitativa	<i>Survey</i>	3349 estudantes de gestão e tecnologia
Singh et al. (2020)	Qualitativa (e revisão sistemática)	Entrevista	32 trabalhadores do setor manufatureiro
Sousa & Colauto (2021)	Quantitativa	<i>Survey</i>	337 estudantes da pós-graduação <i>stricto sensu</i> na área de contabilidade
Tan & Chin (2023)	Quantitativa	<i>Survey</i>	778 trabalhadores enfermeiros
Tato-Jiménez et al. (2019)	Quantitativa (e pesquisa documental)	<i>Survey</i>	242 estudantes de administração e gestão de empresas
Waterwall et al. (2023)	Quantitativa	<i>Survey</i>	865 estudantes universitários (84% da área de negócios)

Fonte. Elaborado pelos autores (2023)

Tabela 2  
Distribuição dos estudos por país

País / Local	Autor(es) do(s) Artigo(s)	Total
Estados Unidos	Waterwall et al. (2023), Maloni et al. (2019), Hampton & Welsh (2019), Schmidt & Uecker (2020)	4
Brasil	Pauli et al. (2020), Sousa & Colauto (2021)	2
Alemanha	Lassleben & Hofmann (2023), de Boer, P., & Bordoloi, P. (2022)	2
Tailândia	Sakdiyakorn et al. (2021), de Boer, P., & Bordoloi, P. (2022)	2
Austrália	Benati & Fischer (2021)	1
China	de Boer, P., & Bordoloi, P. (2022)	1
Emirados Árabes Unidos	Ghadi et al. (2023)	1
Eslováquia	Egerová et al. (2021)	1
Eslovênia	Nedelko et al. (2022)	1
Espanha	Tato-Jiménez et al. (2019)	1
Hungria	Pataki-Bittó & Kapusy (2021)	1
Indonésia	Hatane et al. (2022)	1
Lituânia	Nedelko et al. (2022)	1
Portugal	Silva & Carvalho (2021)	1
República Tcheca	Egerová et al. (2021)	1
Singapura	Tan & Chin (2023)	1
Holanda	de Boer, P., & Bordoloi, P. (2022)	1
Rússia	Schmidt & Uecker (2020)	1
Sul da Europa (não especifica o país)	Kyrousi et al. (2022)	1
Sem especificação	Singh et al. (2020)	1

Fonte. Elaborado pelos autores (2023)

### Modelo de valores e a divergência de achados entre os países

A caracterização dos valores relativos ao trabalho utiliza-se de diversas perspectivas para compreender o construto valores. Alguns enfocam no modelo teórico de Schwartz (1992), que propôs uma tipologia universal de valores baseada nas necessidades básicas dos indivíduos. Com isso, dez dimensões foram identificadas: universalismo, benevolência, conformidade, tradição, segurança, poder, realização, hedonismo, autodeterminação e estimulação. Nesta abordagem, cada indivíduo é detentor de um conjunto de valores próprio que varia de acordo com o grau e importância. Esses valores são princípios orientadores da vida e representam princípios básicos socialmente partilhados sobre o modo como a sociedade deve ser organizada.

Apesar de amplamente utilizado, este modelo apresenta algumas limitações, especialmente quando aplicado ao estudo dos valores no trabalho em contextos culturais diversificados. A tipologia universal de Schwartz (1992) assume que essas dimensões de valores são aplicáveis a todos os indivíduos, independentemente de suas particularidades culturais e contextuais. Essa suposição de

universalidade pode obscurecer as nuances e especificidades que emergem em diferentes contextos sociais, econômicos e culturais.

Os valores percebidos no trabalho por indivíduos da Geração Z diferem de acordo com o contexto sob o qual o fenômeno está sendo observado. Foram constatadas essas divergências em indivíduos de nacionalidades diferentes, por exemplo, como descrito por Schmidt e Uecker (2020), em que entrevistados de seu estudo nos Estados Unidos listaram os seguintes valores em ordem de importância: 1. equilíbrio trabalho/vida, 2. qualidade do trabalho, 3. quantidade de dinheiro ganho, 4. relacionamento com outros funcionários e 5. segurança/estabilidade da posição. Enquanto respondentes russos relataram da seguinte forma: 1. quantidade de dinheiro ganho, 2. qualidade do trabalho, 3. quantidade de liberdade no trabalho, 4. equilíbrio trabalho/vida pessoal e 5. segurança/estabilidade do cargo. Esses resultados evidenciam que diferenças de modelos políticos, econômicos, sociais e culturais podem influenciar, inclusive, na divergência de valores entre os países.

Outro ponto a ser considerado é que valores como segurança, poder e autodeterminação podem ter interpretações e importâncias distintas a depender do contexto

cultural. Em culturas coletivistas, encontradas em alguns países asiáticos, valores como conformidade e tradição podem ser mais prevalentes e valorizados do que em culturas individualistas, onde a autodeterminação e a realização pessoal podem ter maior destaque. A exemplo disso, em estudo sobre os valores pessoais de jovens da Geração Z no trabalho em grupos de diferentes países (Nedelko et al., 2022), no qual foi adotada a tipologia universal de valores de Schwartz (1992), foram destacadas diferenças substanciais na sua importância entre os membros da Geração Z. Oito entre as dez dimensões de valores da Geração Z pesquisados no estudo divergem entre os grupos exposto, assim, a natureza divergente dos valores dessa geração para amostras pertencentes a diferentes contextos sociais e grupos culturais. Enquanto em um grupo o valor 'poder' tem posição de destaque, seguido de benevolência, conformidade e tradição, por exemplo, no outro grupo o destaque é a autonomia, seguida por segurança, realização e, então, o poder (Nedelko et al., 2022).

Essas descobertas desafiam a busca por definir características de uma Geração Z global, que possa ser generalizada, pois os resultados indicam que a nacionalidade serve como um diferenciador-chave nas preferências de valor de trabalho (De Boer & Bordoloi, 2022). Nedelko et al. (2022) analisaram os valores pessoais de amostras da Geração Z na Eslovênia e na Lituânia. O estudo revelou diferenças em oito das dez dimensões de valores entre as sociedades, e reforça a natureza divergente dos valores da Geração Z para amostras pertencentes a diferentes contextos sociais e grupos culturais. Para o estudo desenvolvido com estudantes de universidades da China, Alemanha, Holanda e Tailândia, os valores relacionados a aprendizagem/desenvolvimento e foco em resultados foram os únicos convergentes (De Boer & Bordoloi, 2022).

Diferenças externas ao contexto laboral influenciam na formação dos valores e prioridades relacionadas ao trabalho e, com isso, os valores relativos ao trabalho não podem ser generalizados globalmente. Compreender essas disparidades permite uma análise mais aprofundada sobre como as variáveis externas podem moldar as percepções e expectativas dos trabalhadores em relação às suas carreiras. Além disso, a investigação das diferenças nos valores relativos ao trabalho entre nacionalidades contribui para a gestão de pessoas em ambientes multiculturais.

Ao considerar e respeitar as diferentes perspectivas e prioridades dos empregados de diversas origens, as organizações podem promover um ambiente de trabalho mais inclusivo, colaborativo e produtivo. Estudar as variações nos valores relacionados ao trabalho também pode fornecer insights importantes para a formulação de estratégias de recrutamento, seleção e retenção de talentos em contextos internacionais. Compreender as preferências e motivações dos profissionais de diferentes nacionalidades permite às empresas adotarem suas

práticas de gestão de pessoas para formar a atração e reter os melhores talentos em um mercado global cada vez mais competitivo.

Valores como universalismo, benevolência, autodeterminação, realização e segurança aparecem com destaque em pesquisa com estudantes tailandeses de hotelaria. Além disso, a consciência coletiva da Geração Z foi pesquisada, e os resultados apontaram que eventos globais, pessoais e os veículos sociais e tecnológicos desempenharam papel fundamental na formação dessa consciência. As ligações entre a consciência coletiva e os valores oferecem um caminho para uma compreensão mais precisa sobre os grupos geracionais e seus correspondentes comportamentos de trabalho (Sakdiyakorn et al., 2021).

Os valores de trabalho também podem ser classificados como intrínsecos ou extrínsecos, conceitos fundamentais da psicologia e da motivação humana, complementando a ideia de que os valores intrínsecos estão relacionados a aspectos mais internos e pessoais, enquanto os extrínsecos estão mais ligados a fatores externos e materiais (Tokarz & Malinowska, 2019).

### **Caracterização dos valores relativos ao trabalho**

Um destaque nos estudos foi a ênfase na conciliação entre vida pessoal e profissional como um fator essencial e que afeta, direta e indiretamente, a intenção da Geração Z de seguir uma determinada carreira (Hatane et al., 2022). A Geração Z pensa no trabalho como uma parte importante de sua vida, devendo se encaixar no modo de vida que esses indivíduos desejam, sendo que sua presença no trabalho deve ser tão agradável quanto sua vida privada (Pataki-Bittó & Kapusy, 2021). Dessa forma, quando as organizações enxergam os seus empregados como ativos importantes e os apoiam no equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a sua produtividade aumenta. Gerações mais novas veem esse equilíbrio como um valor mais forte que as gerações anteriores, apesar de todas as gerações desejarem esse equilíbrio (Ghadi et al., 2023).

Uma pesquisa com estudantes de contabilidade identificou que ter uma imagem positiva da profissão é capaz de fortalecer uma influência positiva do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Hatane et al., 2022). Já Tan e Chin (2023) analisaram o efeito geracional nos valores e outras características de profissionais da enfermagem que estavam empregados, e sugerem que as gerações mais jovens possuem altas expectativas para um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal. A valorização da flexibilidade e da liberdade dos Gen Zs em seus locais de trabalho é evidente, enquanto as gerações mais velhas dão maior ênfase à disciplina e à dedicação rigorosa às tarefas.

Outro resultado de destaque nos estudos analisados é o fato de a Geração Z ansiar por investimentos em seu desenvolvimento e crescimento pessoal (Lassleben & Hofmann, 2023). No nível dos seus valores individuais,

os Gen Zs atribuem maior importância ao aprendizado de novas habilidades, apontando que, pelo menos no início de suas carreiras profissionais, essa geração enfatiza o aprendizado e a obtenção de novas perspectivas de uso em suas carreiras (de Boer & Bordoloi, 2022). E, em se tratando de carreiras a seguir, as gerações mais jovens são menos propensas a escolher uma carreira tradicional, pois estão mais focadas na aquisição e desenvolvimento de habilidades (Waterwall et al., 2023).

Um ambiente de trabalho positivo e flexível é buscado por essa geração. Os talentos da Geração Z possuem expectativas de um ambiente de trabalho divertido, com atmosfera de equipe positiva e relações de apoio com colegas e superiores. A flexibilidade de horário e local de trabalho é esperada enquanto responsabilidade social corporativa, e benefícios, por vezes, possuem menor importância (Lassleben & Hofmann, 2023). Percebe-se uma atenção dessa geração ao capital psicológico e da sua capacidade de enfrentar desafios esperados no local de trabalho, tais como estresse, jornadas longas e as exigências de um ambiente profissional (Benati & Fischer, 2021).

Outro elemento de destaque nos estudos analisados foi a busca por segurança financeira. Para a Geração Z, aspectos econômicos como remuneração atraente e estabilidade no emprego são fundamentais para que se sintam valorizados e engajados em suas atividades laborais (Lassleben & Hofmann, 2023). Ademais, os valores do trabalho podem influenciar as preferências de emprego dos indivíduos, incluindo o tamanho do empregador e as expectativas salariais (Silva & Carvalho, 2021). Por conseguinte, não é de surpreender que os estudantes de negócios da Geração Z busquem um futuro estável, que inclui segurança, boa aposentadoria e benefícios de saúde (Maloni et al., 2019; Pauli et al., 2020). O estudo realizado em Portugal revelou que a Geração Z daquele país parece valorizar o trabalho que é interessante e desafiador, mas mantendo a consciência da necessidade de segurança material (Silva & Carvalho, 2021).

Os valores que fornecem recompensas tangíveis também foram discutidos por outros pesquisadores, principalmente no que tange à segurança financeira, sendo que valorizam uma remuneração e a segurança no emprego. Esses valores são expressos no engajamento dos empregados da Geração Z (Lassleben & Hofmann, 2023; Silva & Carvalho, 2021), enquanto longas jornadas de trabalho e baixa remuneração são aspectos comuns que trabalhadores da Geração Z usam para descrever os contras na experiência do trabalho (Stansell, 2019). Em estudo realizado com estudantes de enfermagem também foram destacados como valores importantes para o futuro trabalho a segurança no emprego e os bons benefícios, porém aliados a ajudar as pessoas e ter um trabalho que seja interessante e envolvente (Hampton & Welsh, 2019). A perspectiva de valores para o futuro relacionada à valorização de benefícios de saúde e à aposentadoria dessa geração (Maloni

et al., 2019) pode associar-se aos valores de poder e crescimento, que também são orientados na perspectiva de recompensas futuras (Pataki-Bittó & Kapusy, 2021).

A Geração Z, assim como a Geração Y, está preocupada com os acontecimentos a nível global, tais como as mudanças climáticas, e luta contra a ansiedade financeira, enquanto tenta optar por escolhas ambientalmente sustentáveis (Deloitte, 2022) – elemento discutido na sequência. Dessa forma, pode-se afirmar que as novas gerações valorizam a sustentabilidade, observando isso nas organizações em que estão inseridas, relacionando-a, inclusive, com a qualidade de vida no trabalho, que é outro valor predominante (Tato-Jiménez et al., 2019). Para essa geração, os aspectos financeiros são altamente valorizados, e essas questões são determinantes na escolha da carreira e do empregador.

Outros dois elementos são destacados: a sustentabilidade e o reconhecimento. Embora um único estudo tenha apontado explicitamente para sustentabilidade como valor relativo ao trabalho, esse aspecto parece ser uma característica importante para a Geração Z. A pesquisa realizada com estudantes na Espanha (Tato-Jiménez et al., 2019) indicou que a dimensão social da sustentabilidade está relacionada ao bem-estar dos funcionários, sua qualidade de vida no trabalho e seu alinhamento com os novos valores predominantes. As novas gerações estão conscientes das ameaças que o meio ambiente sofre e estão desenvolvendo valores direcionados à sustentabilidade e se mostrando exigentes quanto à presença deles nas organizações em que estão trabalhando (Tato-Jiménez et al., 2019).

Somado a isso, para a Geração Z, o reconhecimento é um valor significativo, o que implica que eles apreciarão se os gerentes reconhecerem seu esforço e desempenho (Pataki-Bittó & Kapusy, 2021). De acordo com Hampton e Welsh (2019), os valores mais importantes para geração Z são o social-altruísta, pois demonstram um forte senso de responsabilidade social e preocupação com questões altruístas como a sustentabilidade e o impacto social das organizações em que trabalham, e o prestígio associado ao trabalho, buscando reconhecimento e realização pessoal por meio de suas atividades profissionais.

### **Influência de gênero e experiência**

Importante destacar as diferenças de acordo com o gênero, encontradas por estudo que mostrou que os respondentes que se identificam com o gênero feminino atribuíram maior importância aos valores relacionados à estabilidade no trabalho e independência financeira, quando comparados aos que se identificam com o gênero masculino (Sousa & Colauto, 2021).

As mulheres atribuem maior importância às características intrínsecas e extrínsecas em comparação com os homens quanto aos valores percebidos no trabalho (Waterwall et al., 2023). As diferenças de gênero marcam os resultados



também do estudo realizado por Silva e Carvalho (2021), com as mulheres expressando valores de trabalho mais altos e menores expectativas salariais de entrada.

A experiência dos indivíduos na atividade profissional também pode influenciar nos valores de trabalho, sendo que os que possuem mais experiência atribuem maior importância aos fatores intrínsecos do trabalho e, de outro lado, aqueles com menos experiência atribuem maior importância aos valores extrínsecos (Waterwall et al., 2023). A investigação de Pataki-Bittó e Kapusy (2021) destacou que os valores intrínsecos da Geração Z e as recompensas mentais fazem o indivíduo se sentir bem trabalhando. Para Stansell (2019), em estudo sobre a Geração Z e carreira, as palavras-chave que mais aparecem são ambiente de trabalho, horários flexíveis e bom salário.

### Considerações Finais

A análise realizada nesta revisão permitiu a compreensão dos valores relativos ao trabalho da Geração Z. Destaca-se, nesta geração, a busca de um trabalho com segurança financeira e reconhecimento. Somado a isso, o desejo de trabalhar em um ambiente mais flexível, positivo e sustentável, sentir que está se desenvolvendo pessoal e profissionalmente, ao mesmo tempo em que equilibra as demandas da vida social e do trabalho. Esse último aspecto implica diretamente na influência que as organizações têm dentro do contexto de vida desses indivíduos, haja vista que eles buscam, de certa forma, conciliar a vida pessoal e a profissional. Com isso, sinaliza-se a importância de gestores considerarem os valores dentro do contexto em que atuam, analisando variáveis individuais, contextuais e externas às organizações que podem influenciar nesta dinâmica.

Os resultados indicaram que a tipologia proposta pelo modelo de Schwartz pode não capturar completamente a dinâmica dos valores no trabalho para gerações atuais, como a Geração Z, que têm sido moldadas por fenômenos globais recentes como a digitalização, crises econômicas e movimentos de justiça social. Esses fatores contemporâneos influenciam a formação de valores que se distanciam das dimensões tradicionais propostas por Schwartz. Abordagens contextuais e culturalmente sensíveis podem oferecer uma compreensão mais precisa e rica dos valores relativos ao trabalho, permitindo que gestores e organizações desenvolvam políticas e práticas de gestão de pessoas mais eficazes e alinhadas com as expectativas de seus colaboradores.

Os achados desta revisão desafiam a ideia de uma Geração Z global e generalizada, pois as preferências de valor de trabalho são influenciadas por diversas variáveis e são diferentes entre os países, considerando sua cultura e história. Além disso, a observação dos valores percebidos quanto ao gênero dos respondentes também é necessária.

Essa pesquisa encontra uma limitação quando se percebe que “Geração Z” é uma temática de pesquisa relativamente nova e as publicações disponíveis nos bancos de dados que discutem questões geracionais em conjunto com valores no trabalho são limitadas, ainda mais quando se trata de publicações nacionais. No entanto, é possível que haja mais estudos empíricos além do escopo desta revisão, que não foram capturados pelo processo de busca. Uma possível estratégia que poderá aumentar a abrangência do estudo é a inclusão de teses e dissertações nos materiais de análise. Este trabalho ainda se limita aos contextos em que os estudos revisados foram aplicados, o que pode enviesar a prioridade dos valores percebidos pelos indivíduos pesquisados de acordo com a realidade da cultura em que estavam inseridos.

Com o intuito de reter os talentos dessa geração, é fundamental que gestores considerem características individuais e contextuais em sua prática e no desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas, independente da geração à qual estes façam parte. A compreensão dos valores capacita os profissionais a melhorarem as condições de trabalho, estrutura e atmosfera social, além do desenvolvimento de estratégias motivacionais.

Diante desse cenário, os resultados do estudo podem servir como ponto de partida para o desenvolvimento sistemático de conhecimento empírico sobre as expectativas dessa geração em relação aos empregadores. Como sugestão de pesquisa, um estudo empírico intercultural, pois, como mencionado anteriormente, os valores da Geração Z no trabalho diferem em diferentes países e culturas. Portanto, os estudos interculturais poderiam explorar essas diferenças e entender como as empresas podem se adaptar para atrair e reter talentos da Geração Z em diferentes partes do mundo. Além disso, um estudo longitudinal para constatar possíveis alterações dos valores ao longo do tempo dentro da geração. Os estudos transversais revisados fornecem informações instantâneas sobre a geração atual no mercado de trabalho, enquanto os estudos longitudinais permitiriam entender como os valores evoluem ao longo do tempo e como são influenciados por fatores externos.

### Referências

Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 139-157. <https://doi.org/10.1108/ejtd-07-2020-0124>

- Baum, T. (2020). A changing world of work. What can we learn from the service sector about employing Millennials (and Gen Z)? *Organizational Dynamics*, 49(3), 100715. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.04.001>
- Beckett, C., Maynard, A., & Jordan, P. (2017). *Values and ethics in social work*. Sage.
- \*Benati, K., & Fischer, J. (2021). Beyond human capital: student preparation for graduate life. *Education and Training*, 63(1), 151-163. <https://doi.org/10.1108/et-10-2019-0244>
- Berge, Z. L., & Berge, M. B. (2019). The Economic ABCs of Educating and Training Generations X, Y, and Z. *Performance Improvement*, 58(5), 44-53. <https://doi.org/10.1002/pfi.21864>
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Cho, M., Bonn, M. A., & Han, S. J. (2018). Generation Z's sustainable volunteering: Motivations, attitudes, and job performance. *Sustainability (Switzerland)*, 10(5). <https://doi.org/10.3390/su10051400>
- Clark, K. R. (2017). Managing multiple generations in the workplace. *Radiologic technology*, 88(4), 379-396. Recuperado de: <https://pdf4pro.com/fullscreen/managing-multiple-generations-in-the-workplace-3b397.html>
- \*de Boer, P., & Bordoloi, P. (2022). Nationality differences in Gen Z work values: an exploratory study. *Journal of International Education in Business*, 15(2), 373-392. <https://doi.org/10.1108/jieb-09-2021-0088>
- Deloitte. (2022). *Striving for balance, advocating for change*. The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennial Survey. Recuperado de: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob175227\\_global-millennial-and-gen-z-survey/Gen%20Z%20and%20Millennial%20Survey%202022\\_Final.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob175227_global-millennial-and-gen-z-survey/Gen%20Z%20and%20Millennial%20Survey%202022_Final.pdf)
- Dhinakaran, V., Partheeban, P., Ramesh, R., Balamurali, R., & Dhanagopal, R. (2020). Behavior and Characteristic Changes of Generation Z Engineering Students. *2020 6th International Conference on Advanced Computing and Communication Systems (ICACCS)*, 1434-1437. <https://doi.org/10.1109/icaccs48705.2020.9074322>
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where>
- Dobrowolski, Z., Drozdowski, G., & Panait, M. (2022). Understanding the Impact of Generation Z on Risk Management—A Preliminary Views on Values, Competencies, and Ethics of the Generation Z in Public Administration. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3868. <https://doi.org/10.3390/ijerph19073868>
- \*Egerová, D., Komárková, L., & Kutlák, J. (2021). Generation Y and generation Z employment expectations: A generational cohort comparative study from two countries. *E+M Ekonomie a Management*, 24(3), 93-109. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2021-03-006>
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489-499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- \*Ghadi, M. Y., AlGhazo, A. M., Al-Nakeeb, A., Qureshi, T. M., Shehata, O. I., & Ghadi, O. Y. (2023). Exploring the Differences in Work Value Among Generations in the UAE. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 14(1), 1-15. <https://doi.org/10.4018/ijssmet.318086>
- \*Hampton, D., & Welsh, D. (2019). Work Values of Generation Z Nurses. *Journal of Nursing Administration*, 49(10), 480-486. <https://doi.org/10.1097/nna.0000000000000791>
- \*Hatane, S. E., Emerson, B., Soesanto, O., Gunawan, R. A., & Samuel, H. (2022). Accounting students' perceptions of work-life balance, accounting career image and intention to pursue accounting careers. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 12(3), 401-418. <https://doi.org/10.1108/heswbl-09-2020-0209>
- Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2020). What Motivates Generation Z at Work? Insights into Motivation Drivers of Business Students in Slovakia. *Proceedings of the Innovation management and education excellence through vision*, 6019, 6030. <https://www.researchgate.net/publication/324797364>
- \*Kyrrousi, A. G., Tzoumaka, E., & Leivadi, S. (2022). Business employability for late millennials: exploring the perceptions of generation Z students and generation X faculty. *Management Research Review*, 45(5), 664-683. <https://doi.org/10.1108/mrr-04-2021-0328>
- \*Lassleben, H., & Hofmann, L. (2023). Attracting Gen Z talents: Do expectations towards employers vary by gender? *Gender in Management: An International Journal*, 38(4), 545-560. <https://doi.org/10.1108/gm-08-2021-0247>

- \*Maloni, M., Hiatt, M. S., & Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. *International Journal of Management Education*, 17(3), 100320. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100320>
- Mannheim, K. (1970). The sociological problem of generations. *Essays on the Sociology of Knowledge*, 306. Recuperado de: [https://1989after1989.exeter.ac.uk/wp-content/uploads/2014/03/01\\_The\\_Sociological\\_Problem.pdf](https://1989after1989.exeter.ac.uk/wp-content/uploads/2014/03/01_The_Sociological_Problem.pdf)
- \*Nedelko, Z., Peleckienė, V., Peleckis, K., Peleckis, K. K., Lapinskienė, G., & Potocan, V. (2022). Generation Z and ethicality of advancement in the workplace: a study of Slovenia and Lithuania. *Journal of Business Economics and Management*, 23(2), 482-506. <https://doi.org/10.3846/jbem.2022.16824>
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476-483. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00876-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00876-X)
- Page, M. J., & Moher, D. (2017). Evaluations of the uptake and impact of the Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses (PRISMA) Statement and extensions: a scoping review. *Systematic Reviews*, 6(1), 263. <https://doi.org/10.1186/s13643-017-0663-8>
- Page, M. J., Moher, D., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... McKenzie, J. E. (2021). PRISMA 2020 explanation and elaboration: Updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews. In *The BMJ* (Vol. 372). BMJ Publishing Group. <https://doi.org/10.1136/bmj.n160>
- \*Pataki-Bittó, F., & Kapusy, K. (2021). Work environment transformation in the post COVID-19 based on work values of the future workforce. *Journal of Corporate Real Estate*, 23(3), 151-169. <https://doi.org/10.1108/jcre-08-2020-0031>
- \*Pauli, J., Guadagnin, A., & Ruffatto, J. (2020). Valores relativos ao trabalho e perspectiva de futuro para a geração Z. *Ciências da Administração*, 22(57), 8-21. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e77243>
- Porto, J. B., & Tamayo, Á. (2003). Escala de valores relativos ao trabalho: EVT. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 19(2), 145-152. <https://doi.org/10.1590/s0102-37722003000200006>
- Porto, J. B., & Tamayo, Á. (2007). Estrutura dos valores pessoais: a relação entre valores gerais e laborais. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 23(1), 63-70. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722007000100008>
- Prund, C. (2021). Why Generation Z is Redefining the HRM Processes. *Studies in Business and Economics*, 16(3), 190-199. <https://doi.org/10.2478/sbe-2021-0054>
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P., & Zacher, H. (2021). Generations and Generational Differences: Debunking Myths in Organizational Science and Practice and Paving New Paths Forward. *Journal of Business and Psychology*, 36(6), 945-967. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2>
- \*Sakdiyakorn, M., Golubovskaya, M., & Solnet, D. (2021). Understanding Generation Z through collective consciousness: Impacts for hospitality work and employment. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102822. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102822>
- \*Schmidt, J., & Uecker, D. (2020). Work Values: A Comparison Study Between Russia and the United States. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 20(12), 169-176. <https://doi.org/10.33423/jhetp.v20i12.3788>
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*, 25, 1-65. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Seemiller, C., & Grace, M. (2017). Generation Z: Educating and engaging the next generation of students. *About campus*, 22(3), 21-26. <https://doi.org/10.1002/abc.21293>
- \*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. <https://doi.org/10.3390/socsci>
- \*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. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2019-0207>
- \*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), 450-466. <http://dx.doi.org/10.17524/repec.v15i4.2975>

- Stansell, A. (2019). *The Next Generation of Talent: Where Gen Z Wants to Work*. Recuperado de: <https://research-content.glassdoor.com/site-us/gen-z-workers/>.
- \*Tan, S. H. E., & Chin, G. F. (2023). Generational effect on nurses' work values, engagement, and satisfaction in an acute hospital. *BMC Nursing*, 22(1), 88. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01256-2>
- \*Tato-Jiménez, J. L., Buenadicha-Mateos, M., & González-López, Ó. R. (2019). Evolution and sustainability of benefits offered to employees in on-line recruitment. *Sustainability* 11(16), 4313. <https://doi.org/10.3390/su11164313>
- Tokarz, A., & Malinowska, D. (2019). From psychological theoretical assumptions to new research perspectives in sustainability and sustainable development: Motivation in the workplace. *Sustainability*, 11(8), 2222. <https://doi.org/10.3390/su11082222>
- \*Waterwall, B., Chullen, C. L., Barber, D., & Adeyemi-Bello, T. (2023). The roles of experience and gender in shaping work values. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 13(1), 131-147. <https://doi.org/10.1108/heswbl-03-2022-0078>

Recebido: 18/04/2024

1ª reformulação: 11/07/2024

2ª reformulação: 02/08/2024

Aceito: 05/08/2024

#### Sobre os autores:

**Rafael Spada** é Mestre em Administração (Atitus Educação) e especialista em Gestão Empresarial pela FGV. É diretor da Gnius Ensino onde ministra cursos nas áreas de liderança, comunicação e empreendedorismo desenvolvendo também processos de mentoria. Atua há 12 anos com ensino tendo desenvolvido projetos em escolas, governo e empresas.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9366-9886>

E-mail: [rafaelspada1@gmail.com](mailto:rafaelspada1@gmail.com)

**Júlia Gonçalves** é Psicóloga, Mestre (Universidade Federal de Santa Maria) e Doutora em Psicologia (Universidade Federal de Santa Catarina). Coordenadora do Grupo de Estudos e Pesquisas em Processos Psicossociais nas Organizações e no Trabalho (GePot). Docente da graduação e pós-graduação stricto sensu em Psicologia na Atitus Educação.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2804-1045>

E-mail: [julia.goncalves@atitus.edu.br](mailto:julia.goncalves@atitus.edu.br)

**Juliane Ruffatto** é Doutora em Administração (UNISINOS). Coordenadora do Grupo de Estudos e Pesquisas Carreira, desenvolvimento pessoal e relações de trabalho nas organizações contemporâneas. Docente da graduação em Administração e pós-graduação stricto sensu em Administração e em Psicologia na Atitus Educação.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0406-9780>

E-mail: [juliane.ruffatto@atitus.edu.br](mailto:juliane.ruffatto@atitus.edu.br)

---

\* As referências sinalizadas com asterisco compõem a lista de artigos analisados nesta revisão.