

A ATUAÇÃO DOS INTEGRANTES DA GERAÇÃO Z NAS ORGANIZAÇÕES

THE PERFORMANCE OF GENERATION Z MEMBERS IN ORGANIZATIONS

Recebido em 17.12.2019 Aprovado em 09.03.2020

Avaliado pelo sistema *double blind review*

DOI: <https://doi.org/10.32888/cge.v8i1.40102>

Amanda Denipoti Mesquita

amandadenipoti@gmail.com

Universidade Estadual de Maringá – Maringá/Paraná, Brasil

<https://orcid.org/0000-0002-7286-2721>

Lilian Cristina de Oliveira

lilian2901@hotmail.com

Universidade Estadual de Maringá – Maringá/Paraná, Brasil

<https://orcid.org/0000-0002-3227-4546>

Glaucia de Souza Munhoz

gsmunhoz@uem.br

Universidade Estadual de Maringá – Maringá/Paraná, Brasil

<https://orcid.org/0000-0003-1475-4412>

Resumo

O presente artigo visou identificar, com base nas Âncoras de Carreira de Schein e junto aos integrantes da Geração Z que pertencem ao curso de Administração da Universidade Estadual de Maringá, os fatores de mobilização e expectativas em relação ao trabalho que podem levá-los a se inserirem e permanecerem nas organizações. Frente à revisão da literatura, a pesquisa revelou tanto congruências quanto dissonâncias. Os dados foram tabulados e analisados por meio do *Software Excel* pela técnica do Teste Alfa de Cronbach. Conhecer as expectativas dos integrantes da geração Z pode possibilitar discussões e propostas sobre novas práticas de gestão de pessoas.

Palavras-chave: Geração Z. Âncoras de Carreira. Práticas de Gestão de Pessoas.

Abstract

This paper aimed to identify, based on Schein's Career Anchors and with Generation Z members who belong to the Administration course at the State University of Maringá, the mobilization factors and work expectations that can lead them to become enter and remain in organizations. In view of the literature review, the research revealed both congruences and dissonances. The data collected were tabulated using Excel software and analyzed by the Cronbach's alpha test technique. Knowing the expectations of Generation Z members can enable discussions and proposals on new people management practices.

Keywords: Generation Z. Career Anchors. People Management Practices.

Introdução

O conceito de geração se refere a um grupo de indivíduos que partilham das mesmas experiências em idades similares, sendo que tal vivência comum pode gerar atitudes comportamentais e orientações políticas de igual espectro, dentre outros aspectos (TAJFEL; TURNER, 1985; BERGER; LUCKMAN, 2003).

Nesse sentido, a Geração Z se refere aos indivíduos nascidos a partir de 1990 em países tecnologicamente avançados e aderentes à revolução digital ocorrida no início daquela década, ou, ainda, como apontam Chicca e Shellenbarger (2018), os nascidos a partir de 1995, quando a *Word Wide Web* começa a ser mais difundida e aplicada.

Vale destacar que essa é a primeira geração a nascer em um mundo totalmente digital, tendo se tornado eletronicamente a geração mais conectada da história e aprendido com naturalidade a conviver com e se utilizar de equipamentos tais como computadores, telefones celulares, *laptops*, *videogames*, entre outros. Somado a isso, eles também tiveram à sua disposição serviços e aplicativos tais como navegadores *web*, mensagens instantâneas, banda larga e comunicação sem fio (TURNER, 2015).

Se considerarmos os nascidos em meados da década de 90, estes estão atualmente na faixa de cerca de vinte e quatro anos e vivenciando o início de sua carreira profissional ou ainda não concluíram o ensino superior. Estudos sobre essa geração se mostram necessários na medida em que pesquisas acerca do comportamento, traços de personalidade, atitudes e hábitos de consumo nela envolvidos, já investigados e ainda em investigação, fomentam discussões e propostas para modelos de gestão mais eficazes.

Assim, o objetivo desta pesquisa é identificar os fatores de mobilização e expectativas em relação ao trabalho passíveis de se inserirem e permanecerem nas organizações, além de buscar compreender os aspectos que os diferenciam das demais gerações. Isso se dá a partir das Âncoras de Carreira de Schein e junto aos integrantes da Geração Z pertencentes ao curso de Administração da Universidade Estadual de Maringá.

Inicialmente, apresentamos uma revisão da literatura sobre a geração Z, a importância da gestão estratégica de pessoas e as âncoras de carreira, que são o suporte para a posterior análise e discussão dos resultados, bem como as considerações finais.

A geração Z

A percepção de geração é comum entre vários autores e diz respeito a um conjunto de indivíduos nascidos no mesmo período de tempo, que consequentemente, compartilham das mesmas experiências sociais e históricas (PARRY e URWIN, 2011 *apud* TURNER, 2015; KUPPERSCHMIDT, 2000 *apud* COMAZZETTO, 2016). Nesse sentido, o que separa as gerações são o intervalo de tempo e as experiências em eventos a qual cada um é submetido (RYDER, 1965 *apud* KUBÁTOVÁ, 2016). Nascimento *et al.* (2016) destaca que a interação entre as gerações no mercado de trabalho é imprescindível, sendo que o que une as gerações são as experiências comuns entre elas, por isso, para que possam interagir coletivamente e integrar suas ações, é necessário identificar suas diferenças e convergências a fim de alcançarmos uma conexão eficaz.

As datas de início e término das gerações podem variar de acordo com os autores, para alguns, a geração Z se iniciou entre 1990 e 2002 (CHERRY, 2016 *apud* CHO, BONN e HAN, 2018). Já Turner (2015) afirma que os indivíduos dessa geração nasceram nos anos 90 até a década de 2010. Há também autores que especificam que os membros da geração Z nasceram de 1990 a 2012 (TURNER, 2015; TWENGE, 2017; SEEMILLER e GRACE, 2016 *apud* CHICCA e SHELLNBARGER, 2018; SHATTO e ERWIN, 2016 *apud* CHICCA e SHELLNBARGER, 2018). Ainda, existem aqueles que definem a data de início dessa geração a partir de 1995 (BASSIOUNI e HACKLEY, 2014; GRAAL RESEARCH 2011 *apud* BLAGICA e GORDANA, 2018; FISTER- GALE, 2015 *apud* CONSTATINOS-VASILIOS, STYLOS e FOTIADES 2018).

Outro dado discrepante se refere à denominação de tal geração, também variável na literatura, sendo conhecida das seguintes formas: Geração *iGen*, Nativos digitais, Geração de redes, *Gen Next*, *Gen I*, *Gen Tech*, *Gen Wi* e *Post Gen* (TURNER, 2015; TWENGE, 2017; IGEL e URQUHART, 2012 *apud* CHICCA e SHELLNBARGER, 2018; SEEMILLER e GRACE, 2016; *apud* CHICCA e SHELLNBARGER, 2018;). Ao se reportarem sobre essa geração, alguns autores apresentam outras denominações tais como: Geração *On-line*, Geração Conectada ou *C Generation*, Geração Digital, Geração *Net*, Geração Pontocom, *New Millennials*, e *iGeneration* (FREIRE FILHO e LEMOS, 2008). Contudo, a denominação “Geração Z”, além de ser a mais usual, traz para Sladek (2018) uma questão simbólica, pois de acordo com a autora, ser nomeada com a última letra do alfabeto representa algo mais significativo por considerar ser essa a geração que mais apresentou ruptura com o século passado, dando fim a muitos papéis antes claramente definidos.

Dentre suas características, a geração Z se evidencia por ser a primeira verdadeiramente nativa digital, por isso, é fortemente influenciada pela tecnologia. Além disso, seus indivíduos interagem na maioria das vezes com o mundo de forma virtual, uma vez que seu cotidiano está completamente saturado pelo uso do mundo tecnológico (TURNER, 2015; CHICCA e SHELLNBARGER, 2018). Dessa forma, por se tratar de uma geração que nasceu em um mundo onde tudo que é físico tem um equivalente digital, seus membros percebem uma camada digital em tudo que encontram e não sabem distinguir o mundo físico do digital, considerando ambos como um só (SLADEK, 2018).

Freire Filho e Lemos (2008) relatam que o contato precoce com a tecnologia fez com que essa geração tivesse uma vida completamente diferente das anteriores e diante da grande quantidade de novidades que a *internet* traz, sente a responsabilidade de estar sempre conectada. Além disso, os autores destacam que como os membros dessa geração não conhecem uma realidade sem telefones celulares, seu modo de raciocinar foi altamente influenciado por uma maneira de pensamento envolvendo a complexidade e velocidade da tecnologia. Enquanto as gerações anteriores consideram a tecnologia como um complemento, Cortês e Caruso (2000) já observavam no início dos anos 2000 que os adolescentes dessa geração a compreendiam como uma extensão da realidade.

De acordo com Sladek (2018), o modo como essa geração interage está sendo amplamente mudado pela tecnologia, pois enquanto várias áreas do cérebro de seus indivíduos têm expandido, o desenvolvimento de suas habilidades sociais tem diminuído bastante. Ou seja, ao mesmo tempo em que essa geração pode apresentar uma inteligência mais precoce em relação às anteriores, ela tende a se interessar menos por interações presenciais.

Autores como Turner (2015), Chicca e Shellenbarger (2018) e Blagica e Gordana (2018) também afirmam que por conta do uso frequente da tecnologia para se comunicar ou interagir com o mundo, essa geração tem suas habilidades de comunicação subdesenvolvidas, correndo um alto risco de isolamento e insegurança, além de ter uma maior propensão a problemas de saúde mental, como ansiedade e depressão. Os autores também ressaltam que o uso constante da tecnologia pode levar os jovens dessa geração a desenvolverem uma atenção parcial, uma vez que alcançam um tempo de atenção mais limitado.

Outra consequência da tecnologia para tal geração é a alta dependência de dispositivos eletrônicos para a realização de atividades, fazendo com que eventos simples, tais como a memorização de um fato ocorrido na adolescência, possam ser esquecidos caso nenhum aparelho eletrônico tenha sido utilizado para fotografar ou gravar o momento (SLADEK, 2018). Turner (2015) observa que na maioria das vezes o enfoque sobre o tema é mais voltado à intensidade do uso da tecnologia pela geração Z que pela qualidade deste em si. Contudo, é mais relevante aprendermos o que eles estão visualizando e como isso afeta seu crescimento que somente sabermos o tempo gasto com a tecnologia.

Nesse sentido, Chicca e Shellenbarger (2018) chamam a atenção sobre o uso frequente da tecnologia para aprendizagem, que permite aos estudantes dessa geração, além de ser algo que realmente preferem, uma aprendizagem mais individualizada, imediata, excitante, envolvente e tecnologicamente avançada, especialmente a partir de mídias tais como o *Youtube*, entre outras.

Também se identifica nessa geração uma ampla capacidade de lidar com muitas atividades simultaneamente devido ao seu nativismo digital, já mencionado anteriormente. Por conta disso, os integrantes da geração Z alcançaram um melhor desenvolvimento no que diz respeito ao tempo de realização de cada atividade que as gerações anteriores (ADDOR, 2011; ADECCO, 2015; OZKAN e SOLMAZ, 2015 *apud* IORGULESCU, 2016).

Entretanto, Firat (2013) afirma que essa mesma vantagem, que os confere um caráter de multitarefa, acarreta situações potencialmente negativas, tais como a atenção parcial contínua, a qual implica uma atenção frequentemente fragmentada envolvendo problemas de foco e podendo os levar a interagirem com tudo sem se concentrarem em nada.

Contudo, é preciso desenvolver um novo olhar sobre os jovens dessa geração em relação à questão do foco, pois na visão do Dr. Jay Giedd, citado por Sarah Sladek (2018), por terem acesso a uma gama de informações, o cérebro dos seus jovens alcançou uma alta capacidade de adaptação ao mundo, levando-os a estarem altamente treinados para uma intensa coleta de informações simultâneas.

Permanecer por um período mais prolongado de tempo representa uma dificuldade para essa geração. Segundo Iorgulescu (2016), não é nada fácil conseguir manter um indivíduo dessa geração por muito tempo em uma empresa, sendo que só se desenvolverá lealdade em relação ao empregador se encontrar oportunidades de crescimento, de conhecer coisas novas ou de se encaixar em posições às quais almeja. Por se tratarem de indivíduos que vivenciam uma realidade de multitarefas com constantes desafios, são facilmente passíveis de perderem o foco, tornando-se assim profissionalmente dispersos. Isso faz com que caiba aos gestores das organizações o cuidado para que se estabeleça uma relação inter e intrapessoal que promova o manejo da situação (NASCIMENTO *et al.*, 2016). Sladek (2018) observa que a geração Z está à procura de um emprego que possa lhe garantir a oportunidade de contribuir com a empresa, criar coisas novas e liderar. Isso porque um indivíduo dessa geração que é submetido a rotinas comuns tende a se tornar entediado, ansiando assim por mais conhecimento e maiores desafios.

Outra característica marcante dessa geração é cada vez mais fraca a ligação dos seus indivíduos à organização na qual trabalham, uma vez que estão gradativamente menos dispostos a se submeterem a situações que os gerem insatisfação. Sendo assim, não é primordial para essa geração ter uma estabilidade profissional ou uma longa carreira em uma mesma empresa (BARROS *et al.*, 2017).

Segundo Sladek (2018), tal geração apresenta uma grande abertura para a criatividade e o empreendedorismo, isso porque seus indivíduos foram criados em uma educação caótica e competitiva que os ensinou sobre o controle do seu destino ao não se absterem dos desafios. Ainda, estão fortemente inclinados à liderança, pois ao contrário das gerações anteriores, que defendiam ambientes de trabalho colaborativos, a geração Z foi criada com uma natureza individualista, realista e competitiva.

Assim, essa geração é fortemente influenciada pelo uso da tecnologia, é propensa a dificuldades de relacionamento e concentração, apresenta alta capacidade de lidar com variadas atividades simultaneamente, busca papel de liderança, tem problemas quanto à permanência prolongada em um mesmo emprego e prefere uma aprendizagem mais dinâmica e que se adapte às suas necessidades (IORGULESCU, 2016).

Também cabe salientar que seus indivíduos apresentam uma propensão a valorizarem o estilo de vida e o interesse em se dedicarem a uma causa (TURNER, 2015; SLADECK, 2018), uma vez que a vida sem fronteiras, possibilitada pelas redes sociais, favorece o engajamento em causas benéficas ao mundo como um todo, seja no nível micro ou macro em que estão inseridos.

A partir da compreensão das características da geração Z, é importante que as organizações desenvolvam um olhar aprimorado, bem como práticas mais adequadas de gestão de pessoas a fim de atraí-los e retê-los em seu quadro funcional para que otimizem resultados eficazes.

Gestão estratégica de pessoas

Ao longo dos anos, estudos e pesquisas realizados na área da Administração geraram várias teorias que transformaram o modo de controlar e dirigir as organizações (CHIAVENATO, 2011). Chiavenato (2011) e Ivancevich (2008) observam que por volta da década de 20, surgiram as primeiras teorias a respeito da gestão de pessoas nas organizações a partir das experiências de Hawthorne, que tinham como objetivo analisar a relação entre a produtividade e a iluminação no ambiente de trabalho. Tais experimentos culminaram na construção do

conceito de Homem Social, no qual “as pessoas são movidas pela necessidade de ‘reconhecimento’, de ‘aprovação social’ e ‘participação’ nas atividades dos grupos sociais” (CHIAVENATO, 2011, p. 102).

Frente a tal contexto, a gestão de pessoas tem se tornado fundamental para as organizações (IVANCEVICH, 2008; PEREIRA, 2014), uma vez que seu pessoal acentua os pontos fortes e fracos da organização proporcionando vantagem competitiva para esta (PEREIRA, 2014; IVANCEVICH, 2008). Sendo assim, a área de gestão de pessoas passou a ser estratégica e, quando bem formulada, ajuda a coordenar os recursos da organização (IVANCEVICH, 2008), elaborar políticas e práticas para desenvolver comportamentos e competências desejadas (DESSLER, 2014), selecionar pessoas que preencham os requisitos das vagas disponíveis agregando um novo capital intelectual para a empresa (PEREIRA, 2014) e harmonizar eficientemente a atuação da força de trabalho a fim de alcançar objetivos tanto organizacionais quanto individuais (CHIAVENATO, 2004). Para atingir tais fins, a gestão de pessoas deve utilizar estrategicamente, conforme descreve Chiavenato (2004), seis processos básicos, quais sejam: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar o trabalhador.

O primeiro processo, *agregar*, trata-se da incorporação de novos trabalhadores na organização a partir de dois procedimentos denominados recrutamento e seleção (CHIAVENATO, 2004). Entretanto, antes de se iniciar tais procedimentos, é necessário elaborar uma análise do cargo disponível, que deve apresentar suas tarefas, deveres e responsabilidades (IVANCEVICH, 2008; PEREIRA, 2014; DESSLER, 2014) a fim de compor um padrão de características, aptidões e habilidades que o ocupante do cargo deve possuir (PEREIRA, 2014).

O objetivo do recrutamento é atrair um número satisfatório de pessoas com o padrão de características desejadas pela organização para ocupar o cargo disponível (MAZON e TREVIZAN, 2000; CHIAVENATO, 2004; LUCENA, 199 *apud* MOCSÁNYI e BASTOS, 2005). Sendo assim, a seleção atua como um filtro, ou seja, procura classificar e selecionar os candidatos que possuem as qualidades esperadas para o cargo com base no padrão elaborado (CHIAVENATO, 2004; GUIMARÃES e ARIEIRA, 2005; IVANCEVICH, 2008; PEREIRA, 2014; DESSLER, 2014). Desse modo, o recrutamento é uma atividade de atração e divulgação e a seleção atua na classificação e escolha do candidato (CHIAVENATO, 2004).

O processo de *aplicar* as pessoas dentro da organização se refere à orientação e acompanhamento do desempenho do trabalhador, sendo que “posicionar as pessoas em suas atividades na organização e esclarecer o papel delas e os objetivos” (CHIAVENATO, 2004, p. 164), representa um processo significativo por acelerar a adaptação do trabalhador à organização (DESSLER, 2014; PEREIRA, 2014). Tal orientação passa pela divulgação e conscientização da missão, visão, valores e cultura da organização para que o trabalhador atue da melhor forma em relação aos objetivos da organização (CHIAVENATO, 2004). Além disso, deve ser realizada sua avaliação de desempenho a fim de que possam conhecer seu grau de eficácia na execução das tarefas (IVANCEVICH, 2008) e compreender com clareza as dificuldades a serem superadas e os conhecimentos a serem adquiridos (PEREIRA, 2014).

O terceiro processo da gestão de pessoas está relacionado à ação de *recompensar* pessoas, podendo ser no âmbito financeiro ou não-financeiro. A recompensa financeira trata da remuneração paga aos trabalhadores em troca do seu trabalho, sua dedicação e seu esforço para com a organização (CHIAVENATO, 2004; IVANCEVICH, 2008; HONRADO, CUNHA e CESÁRIO, 2001 *apud* CARVALHO *et al.*, 2012; PEREIRA, 2014), a qual pode ser dividida em três componentes: pela remuneração básica ou fixa, representada pelo salário fixo, mensal ou por hora, pago regularmente ao funcionário; pelos incentivos salariais ou remuneração variável, a partir de programas que contemplam os colaboradores que obtiveram um bom desempenho, como bônus e comissões, e pelos benefícios ou remuneração indireta, que podem ser concedidos pela organização, tais como seguro de vida, vale-transporte, vale-refeição, férias, entre outros. Autores como Chiavenato (2004) e Pereira (2014), observam que tais componentes influenciam diretamente a satisfação e motivação dos funcionários.

Quanto às recompensas não-financeiras, que também afetam diretamente a satisfação dos trabalhadores, encontram-se elogios e reconhecimentos, oportunidade de desenvolvimento, auto-estima, segurança no trabalho, orgulho da organização, promoções e liberdade e autonomia no trabalho, entre outros (CHIAVENATO, 2004; IVANCEVICH, 2008).

O processo de *desenvolver* pessoas está relacionado ao treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores na organização (CHIAVENATO, 2004). O treinamento tem por objetivo melhorar as habilidades, capacidades,

atitudes e comportamentos dos trabalhadores visando aprimorar as atividades que eles já executam em seus cargos (MOCSÁNYI e BASTOS, 2005; IVANCEVICH, 2008). Chiavenato (2004) ressalta que o treinamento torna os trabalhadores mais produtivos, criativos e inovadores com o intuito de atingir os objetivos organizacionais. Além disso, segundo Ivancevich (2008), também são aperfeiçoados as habilidades motora, cognitiva e interpessoal do trabalhador. A realização do treinamento envolve quatro etapas: o diagnóstico, que analisa a necessidade de treinamento; o desenho, que visa à elaboração do treinamento; a implementação, que trata da aplicação e condução do treinamento, e a avaliação e o controle dos resultados (CHIAVENATO, 2004; IVANCEVICH, 2008).

Enquanto o treinamento visa capacitar o trabalhador a executar suas atividades atuais, o desenvolvimento busca promover suas habilidades e atitudes para que atinja seu crescimento pessoal (CHIAVENATO, 2004; IVANCEVICH, 2008). Para tanto, algumas técnicas podem ser empregadas, tais como rotação de cargos, exercícios de simulação, treinamento fora da empresa, estudos de caso, tutoria, acompanhamento de funcionários, entre outras (CHIAVENATO, 2004). Ivancevich (2008) afirma que o desenvolvimento é um processo contínuo e pode ocorrer em níveis individual, coletivo e organizacional.

O quinto processo é nomeado de *manter* pessoas, que para Chiavenato (2004, p.15) significa “criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas”, as quais envolvem aspectos como cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho. A cultura organizacional diz respeito ao modo como os processos são realizados dentro da organização (DEAL e KENNEDY, 1982 *apud* SANTOS e GONÇALVES, 2010), ou seja, a forma como valores, normas, artefatos e padrões de comportamento desenvolvidos pela organização e seus trabalhadores comandam o estilo de interação das pessoas e dos processos (SCHEIN, 1992 *apud* SANTOS e GONÇALVES, 2010). Na visão de Pereira (2014), isso se dá como um espelho que reflete a evolução e a capacidade de adaptação da organização no meio ambiente interno e externo em que está inserida e é composta por valores, hábitos e comportamentos resultantes da experiência coletiva que “são preservadas e repassadas aos novos membros das organizações, em um processo denominado socialização” (p. 196).

Já a qualidade de vida se refere à forma a partir da qual as condições de trabalho afetam o bem-estar do trabalhador (PEREIRA, 2014). Para França (1997 *apud* VASCONCELOS, 2001), a qualidade de vida no trabalho (QVT) é definida como as ações realizadas pela empresa para melhoria e inovação dos modos de gerenciamento e do ambiente de trabalho. O enfoque da QVT é gerar satisfação e facilitar a realização de atividades por parte do trabalhador (RODRIGUES, 1999 *apud* VASCONCELOS, 2001; RIBEIRO e SANTANA, 2015). Segundo Vasconcelos (2001), a qualidade de vida no trabalho examina as condições oferecidas ao trabalhador para a execução de suas tarefas, devendo-se observar a “jornada e carga de trabalho, materiais e equipamentos disponibilizados para a execução das tarefas e ambiente saudável” (p. 26). Entretanto, Pereira (2014) considera que o enriquecimento de cargos, a participação dos trabalhadores nas tomadas de decisões e as condições seguras de trabalho são um conjunto de práticas que a organização deve contemplar.

Na visão de Chiavenato (2004), o último processo a ser desenvolvido pela gestão de pessoas é denominado *monitorar*, ou seja, acompanhar, controlar e verificar as atividades dos trabalhadores e seus resultados, sendo que para que tal monitoramento ocorra, é necessário que a área de gestão de pessoas tenha um banco de dados dos seus trabalhadores. De acordo com Stair e Reynolds (2015), dados são elementos brutos que quando organizados de maneira significativa se transformam em informações, a partir das quais é possível elaborar “um conjunto de componentes interrelacionados que coleta, manipula, armazena e dissemina dados e informações e fornece mecanismo de realimentação (*feedback*)” (STAIR e REYNOLDS, 2015, p. 4). Tais dados devem ser utilizados pela gestão de pessoas para analisar a força de trabalho e definir as ações a serem implementadas por ela (CHIAVENATO, 2004).

Frente a tais práticas da gestão estratégica de pessoas, vale destacar o processo inicial de agregar pessoas, uma vez que as características e aspirações dos novos entrantes podem levar as organizações a delinear novos processos de gestão.

As âncoras de carreira de Schein e as aspirações profissionais da geração Z

O conceito de *âncoras de carreira* foi desenvolvido a partir dos estudos de Edgar Schein na década de 1970 e preconiza que alguns componentes pessoais determinam as prioridades nas escolhas profissionais. Para Schein, o entendimento da âncora de carreira é fundamental porque influencia as decisões de escolha ou mudança de um trabalho, bem como possibilita as visões de futuro profissional e as reações do indivíduo perante o trabalho (TIEPPO *et al.*, 2010; REIS; GRAZIANO; OSVALDO, 2017).

Nesse sentido, a âncora de carreira é o conjunto de fatores da autopercepção que indicam as capacidades, necessidades e valores individuais, podendo assim orientar a busca pelo equilíbrio entre decisões e experiências profissionais. Esse conceito se baseia em três características, quais sejam: talentos e habilidades, baseados no sucesso dos vários trabalhos realizados; motivos e necessidades, baseados no *feedback* de outras pessoas e da empresa, bem como na autoavaliação ao enfrentar desafios variados; atitudes e valores, baseados no confronto entre valores e normas próprios e os da organização ou ocupação. Desse modo, a partir desse estudo, Schein propôs uma categorização de oito âncoras de carreira a serem investigadas, tendo sido descritas como: competência técnica, competência gerencial, autonomia e independência, segurança e estabilidade, criatividade empreendedora, vontade de servir ou dedicar-se a uma causa, puro desafio e estilo de vida (SCHEIN, 1996 *apud* TIEPPO *et al.*, 2010).

De acordo com Schein (1980 *apud* FARO *et al.*, 2010), o indivíduo que possui a âncora da *competência técnica* como predominante valoriza as experiências profissionais que desafiam sua capacidade técnica por meio da aprendizagem e do aprofundamento técnico. Considera que o sucesso decorre de ser reconhecido como um *expert* ou referência em sua área de competência, apreciando recompensas relacionadas a oportunidades de desenvolvimento e educação, bem como a liderança técnica de equipes, além da remuneração assegurada com base no que julgam como mérito.

A âncora da *competência gerencial* identifica o indivíduo que é motivado pela oportunidade de liderar, comandar, tomar decisões e definir diretrizes de impacto organizacional por considerar que ter sucesso na carreira significa atingir uma posição elevada na hierarquia organizacional e ter poder para influenciar os outros, bem como obter altas recompensas de acordo com princípios meritocráticos relativos aos resultados da organização, sejam em relação a títulos, símbolos e *status*, plano de benefícios ou remuneração de risco (variável). Reis, Graziano e Osvaldo (2017) observam que indivíduos com predominância dessa âncora possuem capacidade analítica, equilíbrio emocional e bom relacionamento interpessoal e intergrupal.

Indivíduos com a âncora *autonomia e independência* buscarão com o passar do tempo uma carreira que possibilite maior independência e que permita impor suas próprias condições. Tendem a traçar suas vidas profissionais em atividades que lhes possibilitem maior flexibilidade diante das necessidades de realizarem as coisas de modo pessoal, de acordo com suas próprias regras e métodos. Esse indivíduo valoriza recompensas que permitam flexibilidade em movimentações na carreira, sejam elas na perspectiva horizontal ou vertical, que ensejem maior autonomia e independência e com incentivos e reconhecimentos simbólicos móveis, como medalhas, cartas e prêmios e benefícios flexíveis.

Já a predominância da âncora *segurança e estabilidade* identifica indivíduos cuja principal preocupação é a sensação de bem-estar gerada pela baixa volatilidade na sua carreira, levando-os a preferirem a experiência profissional propiciadora de sensação de segurança, estabilidade e previsibilidade dos níveis de desempenho e tarefas e valorizar recompensas previsíveis e estáveis, como a preferência pela remuneração assegurada ou fixa, e não uma variável envolvendo riscos. Schein (1980 *apud* FARO *et al.*, 2010) define esse indivíduo como o homem organizacional, que tende a deixar a carreira nas mãos do empregador.

No tocante à *criatividade empreendedora*, encontram-se ancorados os indivíduos que valorizam a possibilidade de estabelecer, criar e estruturar organizações, negócios, produtos e serviços, que sejam economicamente independentes e rentáveis, persistindo nesse ideal pela oportunidade de enfrentar novos desafios criativos (REIS; GRAZIANO; OSVALDO, 2017; FARO *et al.*, 2010).

Por sua vez, a *vontade de servir* ou *dedicar-se a uma causa* diz respeito ao indivíduo que persegue experiências profissionais alinhadas aos seus valores fundamentais e aos valores do grupo ou da organização, isto é, deseja de alguma forma contribuir para um mundo melhor por meio do seu trabalho, sendo leal à causa que defende e não estando disposto a renunciar, em nenhuma hipótese, aos seus valores pessoais (FARO *et al.*, 2010; REIS; GRAZIANO; OSVALDO, 2017).

Com relação à âncora *puro desafio* ou *desafio puro*, encaixam-se as pessoas que buscam incessantemente por superação de obstáculos aparentemente impossíveis e a solução de problemas insolúveis (TIEPPO *et al.*, 2010). Necessitam sentir que podem conquistar qualquer coisa, valorizando a competição e as experiências profissionais desafiadoras (FARO *et al.*, 2010 FARO *et al.*, 2010).

Por fim, na âncora *estilo de vida* estão aqueles que buscam integrar, de forma conciliatória e equilibrada, as suas necessidades individuais, familiares e profissionais, valorizando as condições de flexibilidade no trabalho. Contudo, como observa Schein (1996 *apud* FARO *et al.*, 2010), a predominância dessa âncora não aponta para um indivíduo negligente com o trabalho, mas sim àquele para o qual o trabalho não é o centro da existência.

Apesar de o conceito de âncoras de carreira ter sido elaborado na década de 1970, ainda é considerado atual para a investigação das aspirações profissionais (REIS; GRAZIANO; OSVALDO, 2017), uma vez que as categorias-chave sinalizam possíveis trajetórias de interesse, podendo variar seu resultado ao investigar cada geração. Nesse sentido, e frente ao contexto das âncoras de carreira e das características mais delineadas da Geração Z, buscamos estabelecer analogias e agrupamentos que favorecessem a identificação das aspirações profissionais dessa geração que está adentrando ao mercado de trabalho.

Procedimentos metodológicos

A pesquisa se caracteriza como descritivo-analítica (TRIVIÑOS, 1987; YIN, 2001), uma vez que seu intuito foi identificar e analisar, por meio de um questionário estruturado, os fatores de mobilização e expectativas em relação ao trabalho dos integrantes da Geração Z. Para tanto, foi aplicado o Teste Âncoras de Carreira de Schein (1980 *apud* FARO *et al.*, 2010; 1996 *apud* TIEPPO *et al.*, 2010), o qual possui uma categorização de oito âncoras com um inventário de quarenta questões.

Para fins de adequação das questões junto aos integrantes da Geração Z, algumas foram atualizadas e adaptadas com base na revisão da literatura, permanecendo a mesma quantidade no geral, mas com uma distribuição não uniforme por categoria da seguinte forma: competência técnica (5), a competência gerencial (4), a autonomia e independência (5), a segurança e estabilidade (5), a criatividade empreendedora (5), a vontade de servir ou dedicar-se a uma causa (4), o puro desafio ou desafio puro (7) e o estilo de vida (5). Cabe destacar que os respondentes utilizaram uma escala para classificar o quanto cada um dos itens era verdadeiro para si, isto é, podendo optar por: (1) A afirmação nunca é verdadeira para mim; (2 a 3) Ocasionalmente é verdadeira para mim; (4 a 5) Frequentemente é verdadeira para mim; e, (6) Sempre é verdadeira para mim.

Dessa forma, o questionário foi enviado para as quatro turmas do quarto e quinto anos do curso de Administração da Universidade Estadual de Maringá (UEM), entre os meses de agosto e setembro de 2019. O questionário foi elaborado na plataforma digital *Google Forms* e encaminhado para os alunos por meio dos seus endereços de *e-mail* e pelo aplicativo de celular *WhatsApp*, assim como divulgado nas salas para reforçar o convite em participar da pesquisa. O *link* que concede acesso ao questionário introduz uma breve explicação sobre o tema e a maneira para respondê-lo, garantido a todos a confidencialidade das respostas. Foram coletadas 94 respostas, e em razão de cinco delas não corresponderem à geração Z, a amostra ficou constituída de 89 respondentes. Os dados coletados foram tabulados e analisados por meio do *Software Excel* usando a técnica do Teste Alfa de Cronbach.

A técnica do Teste Alfa de Cronbach permite avaliar a consistência interna das respostas de cada grupo de perguntas, ou seja, analisa a homogeneidade de todos os dados adquiridos por meio de cálculos específicos derivados do cálculo de variância dos itens (MAROCO e GARCIA-MARQUES, 2006). De acordo com esse teste, “quanto menor for a soma das variâncias dos itens [...] relativamente à variância total dos sujeitos, mais o coeficiente se aproxima de 1, significando que mais consistente e, consequentemente, mais fiável é o instrumento” (MAROCO

e GARCIA-MARQUES, 2006, p. 73). Dessa forma, torna-se possível realizar a análise dos dados por meio do cálculo da média dos dados. A partir do cálculo do Teste Alfa de Cronbach nas variáveis relacionadas ao Teste Âncora de Schein, constatou-se que em sete das oito categorias o resultado foi igual ou maior que 0,60 de consistência, o qual é considerado aceitável para a realização da análise a partir da média das respostas obtidas. Contudo, o resultado da categoria Administrativa/Geral foi 0,53, o que exigiu uma maior atenção quanto à análise de dados.

Apresentação e análise dos resultados

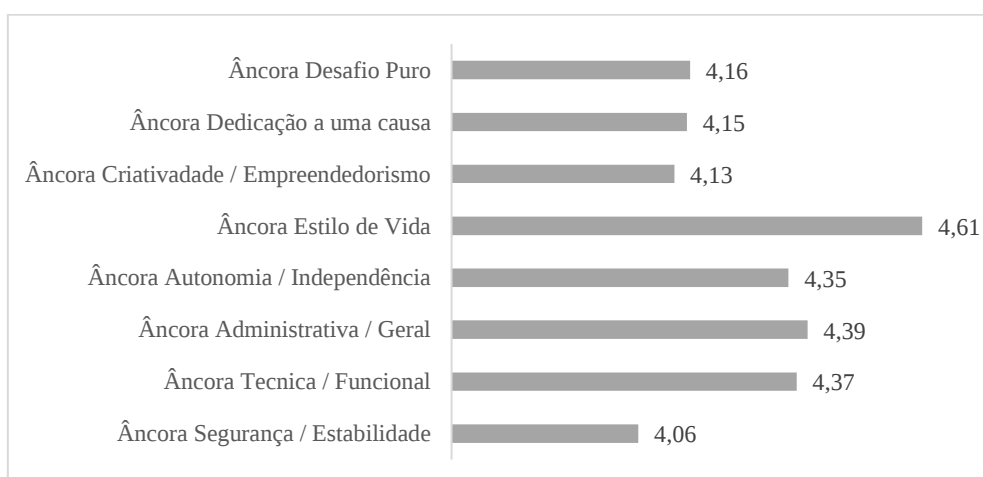
A análise dos dados coletados revelou que 53% dos respondentes se identificaram como pertencentes ao sexo feminino. Além disso, 5% possuem uma união estável, 2% dos respondentes são casados e os outros 93% são solteiros. Ademais, nenhum dos respondentes possui filhos.

Com relação à moradia, 76% moram com pais ou familiares, 12% com namorado (a) ou cônjuge, 7% moram sozinhos e 5% com amigos. Do total de respondentes, 60% afirmaram que atualmente ajudam nas despesas da casa.

Com relação à experiência de trabalho, 34% responderam que trabalham como estagiários, 34% responderam que trabalham em empresas privadas, 10% dos respondentes não trabalham atualmente, 9% trabalham em empresas da família, 7% possuem trabalho voluntário (em ONGs e/ou em empresas juniores), 3% trabalham em empresa pública e 3% são autônomos. Do total, 23% afirmam já terem trabalhado em uma empresa, 31% em duas empresas, 19% em três empresas, 8% em quatro empresas, 7% em cinco ou mais empresas e 12% informaram que nunca trabalharam.

De modo geral, analisando as variáveis do Teste Âncora de Schein apresentadas anteriormente, observa-se que todas obtiveram resultados semelhantes, entretanto, a âncora “Estilo de Vida” se sobressai em relação a todas as outras. Em contrapartida, a âncora “Segurança e Estabilidade” foi a variável com menor destaque, chegando a permanecer em um percentual de 9% a menos que a variável mais alta, como é apresentado no Gráfico 01.

Gráfico 01 - Resultados do Teste Âncora de Schein

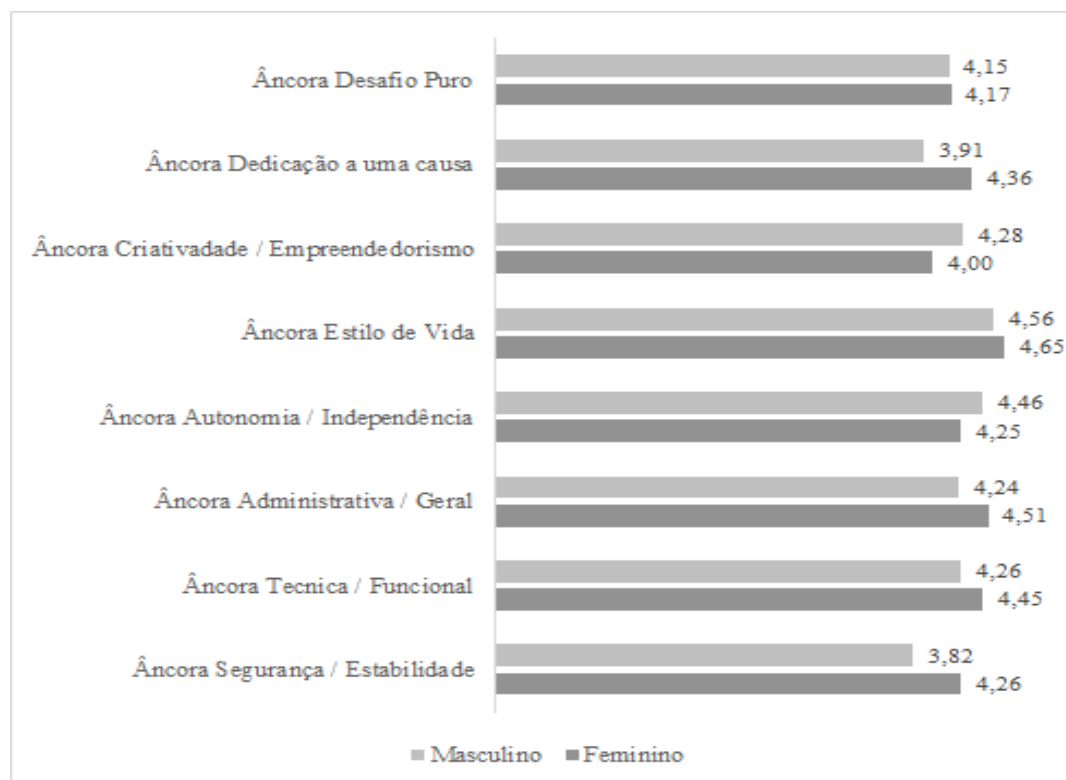


Fonte: Dados da pesquisa.

Outro aspecto analisado frente aos resultados obtidos no Teste Âncoras de Schein foi a busca por identificar a ocorrência de alguma predominância de respostas em decorrência da condição de gênero. Desse modo, observa-se que o gênero feminino se sobressaiu nos quesitos “Segurança e Estabilidade”, “Dedicção a uma causa”, “Administrativa/Geral” e “Técnica/Funcional”, enquanto o gênero masculino foi enfatizado nas âncoras “Autonomia/Independência” e “Criatividade/Empreendedorismo”.

Além disso, nota-se que os resultados de “Desafio puro” foram próximos e a âncora “Estilo de Vida” foi a que mais se destacou em ambos os gêneros, conforme mostra o Gráfico 02.

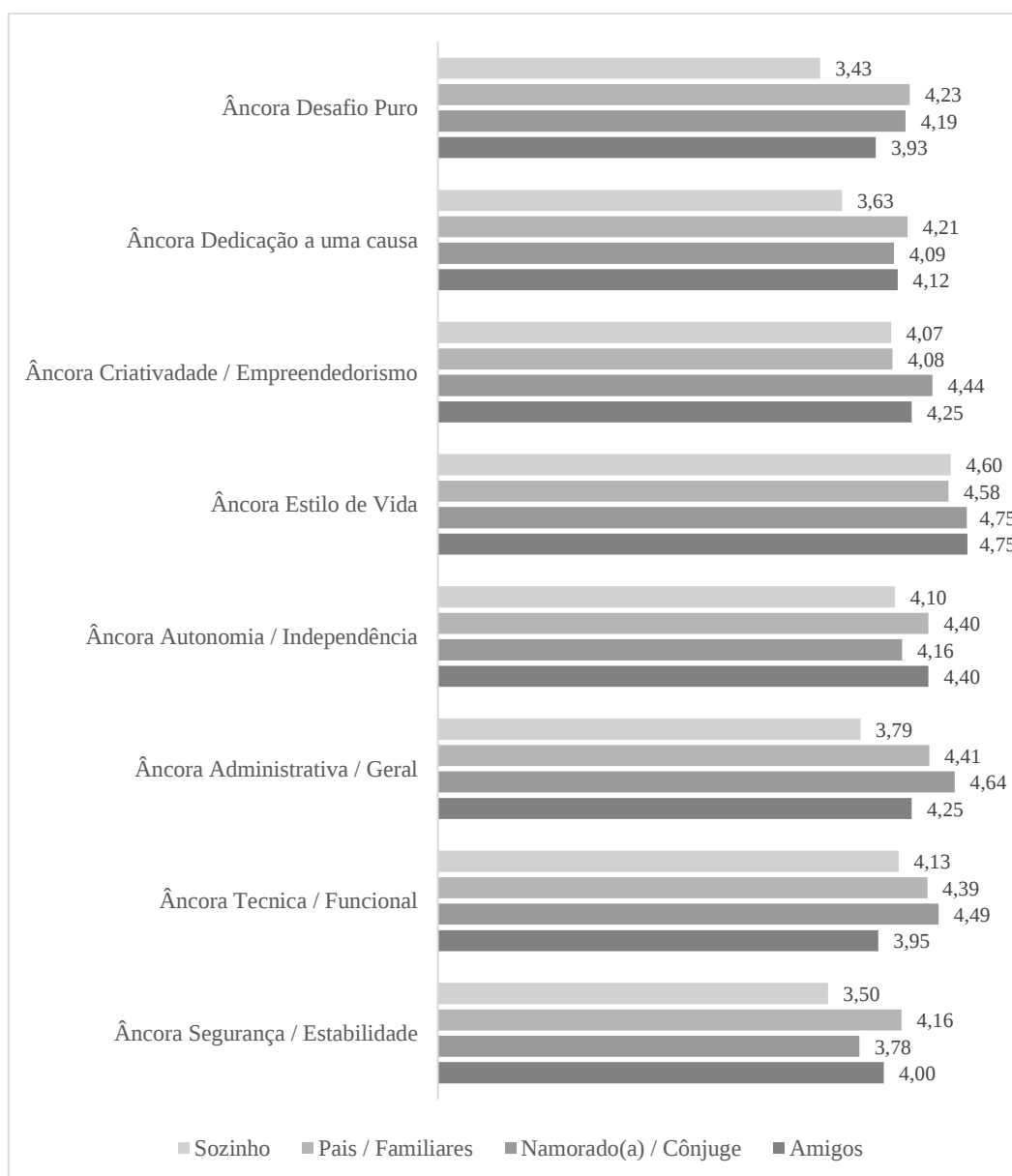
Gráfico 02 - Resultados do Teste Âncora de Schein separados por gênero



Fonte: Dados da pesquisa.

Também foi relevante considerar que os respondentes que moram sozinhos apresentam menor índice nas âncoras “Desafio puro”, “Segurança e Estabilidade” e “Autonomia e Independência” que os demais, que moram com amigos, namorados (as) ou cônjuges e pais ou responsáveis. Além disso, nota-se que, assim como nas outras análises, a âncora “Estilo de Vida” é a que mais se destaca em todas as situações, como pode ser verificado no Gráfico 03.

Gráfico 03 - Resultados do Teste Âncora de Schein separados por moradia



Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando as respostas obtidas quanto à quantidade de empresas nas quais os respondentes haviam trabalhado, nota-se que aqueles que já atuaram em cinco ou mais empresas têm um índice menor nas âncoras “Segurança e Estabilidade” que os demais, e um índice maior na âncora “Estilo de Vida” que aqueles que nunca trabalharam ou trabalharam em menos de cinco empresas. Além disso, nota-se que a âncora “Estilo de vida” se iguala ou destaca em todas as categorias, exceto no segundo caso, envolvendo respondentes que trabalharam em duas empresas, como mostra o Gráfico 04.

Gráfico 04 - Resultados do Teste Âncora de Schein separados por número de empresas



Fonte: Dados da pesquisa.

A partir dos resultados obtidos, foi possível constatar que a categoria que mais se destaca é o “Estilo de Vida”, ou seja, os jovens da Geração Z preferem mais um estilo de vida que vá ao encontro das suas necessidades, do que segurança e estabilidade em uma organização, indo de encontro ao preconizado por (BARROS *et al.*, 2017). Além disso, observou-se que o gênero feminino valoriza mais a categoria “Administrativa/Geral” que o gênero masculino.

Outro fator que chama a atenção na análise é que os respondentes que moram sozinhos apresentam menor importância para a categoria “Desafio Puro” e grande importância para a categoria “Estilo de Vida” e “Criatividade e Empreendedorismo” (SLADECK, 2018). Ou seja, pode-se inferir que o fato de morarem sozinhos não representa um fator desafiante, haja vista que o estilo de vida e a vontade de empreender são mais relevantes.

Nota-se também que a “dedicação a uma causa” está entre os índices que menos se destacaram, contrapondo a ideia de que essa nova geração, ao menos na amostra coletada, está extremamente preocupada em mudar o mundo (TURNER, 2015; SLADECK, 2018).

Ademais, outra constatação é de que os respondentes que trabalharam em mais de cinco organizações são os que buscam um estilo de vida envolvendo mais autonomia e independência que segurança e estabilidade no emprego. Já em relação aos que nunca trabalharam, o que se destaca é o grande interesse em se dedicarem a uma causa, talvez pelo fato de ainda não terem vivenciado um ambiente organizacional, ou por terem tido pouca inserção em tais ambientes.

Considerações finais

O objetivo desta pesquisa foi identificar a partir das âncoras de carreira os fatores de mobilização e expectativas em relação ao trabalho dos integrantes da Geração Z pertencentes ao curso de Administração da UEM (passíveis de se direcionarem a e se inserirem em organizações). Nesse contexto, foi possível constatar a existência de algumas congruências e dissonâncias em relação à revisão da literatura sobre as características da geração Z, objeto da pesquisa, dentre as diversas categorias descritas por Schein, que integram o inventário de questões.

As categorias contempladas no referido teste, descritas como competência técnica, competência gerencial, autonomia e independência, segurança e estabilidade, criatividade empreendedora, vontade de servir ou dedicar-se a uma causa, puro desafio e estilo de vida, foram analisadas levando-se em conta alguns cruzamentos com os perfis dos respondentes, gerando congruências em relação à preferência por um estilo de vida que se direcione mais às suas necessidades que segurança e estabilidade em uma organização.

Quanto às dissonâncias em relação à revisão da literatura, constatou-se que a categoria “desafio puro” foi dado menor importância frente à categoria estilo de vida e criatividade empreendedora. E em relação à dedicação a uma causa, ao menos para a maioria que já está no mercado trabalhando.

Ainda, também foi possível constatar que os respondentes que trabalharam em mais de cinco organizações são os que buscam um estilo de vida com mais autonomia e independência que segurança e estabilidade no emprego. Já em relação aos que nunca trabalharam, o que se destaca é o grande interesse em dedicar-se a uma causa, talvez pelo fato de ainda não terem vivenciado um ambiente organizacional, ou por terem tido pouca inserção em tais ambientes.

Desse modo, a pesquisa revelou a importância de conhecer as expectativas dos integrantes da geração Z a fim de que se fomentem discussões e propostas de práticas de gestão que vão ao encontro dos fatores esperados por essa geração, para que os atraiam e os mantenham na estrutura organizacional.

Como limitação do estudo, destaca-se que os dados são referentes a um grupo específico, no caso de acadêmicos de uma universidade pública, não representando a percepção dos demais estudantes da mesma faixa etária pesquisada e igual curso. Além disso, constatou-se que atualmente não existem muitas pesquisas brasileiras referentes a essa geração no ambiente organizacional, por isso foi utilizada literatura estrangeira para embasar a pesquisa. Assim, a sugestão é a ampliação do levantamento de dados a fim de alcançar maior profundidade nas discussões, tanto acadêmicas quanto organizacionais, além de identificar e buscar novos conhecimentos sobre as características dessa nova geração no Brasil.

Referências

- BERGER, P.; LUCKMANN, T.. **A construção social da realidade**. 23 ed. Petrópolis: Vozes, 2003.
- BLAGICA Novkovska; GORDANA Serafimovic. Recognizing the Vulnerability of Generation Z to Economic and Social Risks. **UTMS Journal of Economics**. Disponível em: http://www.utmsjoe.mk/files/Vol.%209%20No.%201/UTMSJOE-2018-0901-03-Novkovska_Serafimovic.pdf> Acesso em: 01/11/2018.

- BARROS, D. C.; BORGES, R. S. G.; MIRANDA, M. G. C.; ALMADA, L.; QUINTAS, C. A. Satisfação no trabalho da geração Z: um estudo nas empresas júnior da UFMG. **Anais ... EnANPAD 2017**, São Paulo (SP), 01 a 04 de outubro de 2017.
- CARVALHO, Gêssica Rodrigues de; SILVA, Daiana Rodrigues da; ALMEIDA, Fernanda Matos de Moura; MOURA, Rafael Matos de; PINTO JÚNIOR, Dário Moreira. Sistemas de Recompensa e Suas Influências na Motivação dos Funcionários: Estudo em uma Cooperativa Capixaba. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 9., 2012. **Anais...** Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/22716469.pdf>>. Acesso em: 27/07/2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- CHICCA, J.; SHELLENBARGER, T. Connecting with generation Z: approaches. In: **Nursing Education/Teaching and Learning in Nursing**, v.13 p. 180–184, 2018.
- CHO, Meehee; BONN, Mark A.; HAN, Su Jin. Generation Z's Sustainable Volunteering: Motivations, Attitudes and Job Performance. *Sustainability*, n. 10. 2018, p.1-16.
- COMAZZETTO, Letícia Reghelin; PERRONE, Cláudia Maria; VASCONCELLOS, Sílvia José Lemos; GONÇALVES, Julia. A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações. **Psicologia Ciência e Profissão**, v. 36, n. 1, janeiro-março, 2016, p. 145-157.
- CONSTANTINOS-VASILIOS, Priporas; STYLOS, Nikolaos; FOTIADIS, Anestis K. Generation Z consumers & expectations of interactions in smart retailing: A future agenda. **Computers in Human Behavior**, n. 77, 2017, 374 – 381. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563217300729>> Acesso em: 01/11/2018.
- CÔRTEZ, Celina; CARUSO, Marina. Geração virtual. **Revista IstoÉ**, 12/04/2000. Disponível em: https://istoe.com.br/34355_GERACAO+VIRTUAL/. Acesso em: 01/11/2018.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- FARO, Eduardo Soares da Costa; AMORIM, Maria Cristina Sanches; TREVISAN, Leonardo; JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. Âncoras de carreira e transformações no modelo de Administração: estudo de caso do Tribunal de Contas da União (TCU). **Cadernos EBAPE BR (FGV)**, v. 8, n. 4, Rio de Janeiro, Dez. 2010, p. 710-733.
- FIRAT, Mehmet. Multitasking or continuous partial attention: a critical bottleneck for digital natives. **Turkish Online Journal of Distance Education –TOJDE**, January 2013, v. 14, n.1, p. 266-272.
- FREIRE FILHO, J.; LEMOS, J. F. Imperativos de Conduta Juvenil no século XXI: a “Geração Digital” na mídia impressa brasileira. **Comunicação, Mídia e Consumo**. São Paulo, v. 5, n. 13, p. 11-25, jul. 2008.
- GERHARDT, Tatiana Engel. SILVA, Denise Tolfo (orgs.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002
- GUIMARÃES, Marilda Ferreira; ARIEIRA, Jailson de Oliveira. O Processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. **Ciências Empresariais da UNIPAR**, Toledo, v.6, n.2, p.203-214, jul./dez., 2005.
- IORGULESCU, Maria-Cristina. Generation Z and its perception of work. **Cross-Cultural Management Journal**, Bucarest, V.18, p.47-54, 2016.
- IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- KUBÁTOVÁ, Jaroslava; WORK-RELATED ATTITUDES OF CZECH GENERATION Z: INTERNATIONAL COMPARISON. Disponível em: <https://cebr.vse.cz/pdfs/cbr/2016/04/07.pdf>> Acesso em: 01/11/2018
- MAROCO, João; GARCIA-MARQUES, Teresa. Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? **Laboratório de Psicologia**, v. 4, n.1, p. 65-90, 2006.

- MAZON, L.; TREVIZAN, M.A. Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. **Rev.Latino-Am.Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 8, n. 4, p. 81-87, ago/2000.
- MOCSÁNYI, Vinícius; BASTOS, Flávia da Cunha. Gestão de pessoas na Administração Esportiva: considerações sobre os principais processos. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v. 4, n. 4, p.55-69, 2005.
- NASCIMENTO, Natália M. do; SANTOS, Juliana C. dos; VALENTIM, Marta Lúcia P.; CABERO, María M. Moro . O estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, Número Especial, p. 16-28, jan. 2016. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. Acesso em 11 abr 2019.
- PEREIRA, Maria Celia Bastos. **RH essencial: gestão estratégica de pessoas e competências**. São Paulo: Saraiva, 2014.
- REIS, Thompson Augusto; GRAZIANO, Graziela Oeste; OSVALDO, Yeda Cirera. Como as Âncoras de Carreira de Edgar Schein influenciaram na escolha da carreira feita por alunos de universidade do interior de São Paulo. **ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo, v. VII, n. 01, Jan/Fev/Mar/Abr 2017, p. 374-386
- RIBEIRO, Larissa Alves; SANTANA, Lúcia Chagas de. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. **Revista de Iniciação Científica**, Cairu, v. 2, n. 2, p.75-96, jun/2015.
- SANTOS, Joana Vieira dos; GONÇALVES, Gabriela. A cultura organizacional: o impacto visível de uma dimensão invisível. **Psico**, Porto Alegre, v. 41, n. 3, p.393-398, jul/set. 2010.
- SLADEK, Sarah. **Ready or not: here comes Z**. 2018. Disponível em: <<https://www.xyzuniversity.com/ready-or-not-here-comes-z-download-paper/>>. Acesso em 25 de julho de 2019.
- STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de sistemas de informação**. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- TIEPPO, Carlos Eduardo Silva; GOMES, Dione Fagundes Nunes; SALA, Otávia Travençolo Muniz; TREVISAN, Leonardo Nelmi. Seriam as âncoras de carreira aderente às carreiras inteligentes?: um estudo comparativo entre alunos formandos de um curso de Administração de Empresas e de Hotelaria e Turismo. **Anais ... XXXIV EnANPAD**, Rios de Janeiro (RJ), 25 a 29 de setembro de 2010.
- TURNER, Antony. Generation Z: technology and social interest. **The Journal of Individual Psychology**, v. 71, n. 2, summer 2015, p. 103-113.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 1, p.23-35, jan/mar 2001.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.