

## **A ATUAÇÃO DOS INTEGRANTES DA GERAÇÃO Z NAS ORGANIZAÇÕES: perspectivas dos acadêmicos do curso de Administração da UEM**

*Amanda Denipoti Mesquita  
Lilian Cristina de Oliveira  
Gláucia de Souza Munhoz*

### **RESUMO**

O presente artigo é resultado de uma pesquisa de iniciação científica que visou 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, os quais podem levar a se inserirem e permanecerem nas organizações. Geração Z refere-se aos indivíduos nascidos a partir de 1990, em países tecnologicamente avançados e aderentes à revolução digital ocorrida no início dessa década, ou como apontam Chicca e Shellenbarger (2018) os nascidos a partir de 1995 que é quando a *World Wide Web* começa a ser mais difundida e aplicada. Por ser a primeira geração verdadeiramente nativa digital, possuem especificidades sobre a forma de compreensão e atuação no mundo social, com conseqüências ao mundo trabalho. Essa pesquisa caracterizada como descritivo-analítica, foi realizada por meio da aplicação atualizada e adaptada, com base na revisão da literatura, do Teste Âncoras de Carreira de Schein, junto aos acadêmicos dos dois últimos anos do curso, resultando em uma amostra constituída por 89 respondentes. Os dados coletados foram tabulados e analisados por meio do *Software Excel* pela técnica do Teste Alfa de Cronbach. A pesquisa revelou frente à revisão da literatura, congruências, como por exemplo a predileção por um estilo de vida ao invés de segurança e estabilidade em uma organização, e dissonâncias pela baixa pontuação quanto à categoria desafio puro. 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. Gestão Estratégica de Pessoas.

## 1 INTRODUÇÃO

O conceito de geração indica um grupo de indivíduos que partilham as mesmas experiências em idades similares, e que essa vivência comum pode gerar, entre outros, atitudes comportamentais e orientações políticas de mesmo espectro (TAJFEL; TURNER, 1985; BERGER; LUCKMAN, 2003).

Nesse sentido, a Geração Z refere-se aos indivíduos nascidos a partir de 1990, em países tecnologicamente avançados e aderentes à revolução digital ocorrida no início dessa década, ou como apontam Chicca e Shellenbarger (2018) os nascidos a partir de 1995 que é 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, tornando-se eletronicamente a geração mais conectada da história, tendo aprendido com naturalidade a conviver e a utilizar equipamentos como computadores, telefones celulares, *laptops*, *videogames*, entre outros. Somados a isso, eles tiveram à sua disposição serviços e aplicativos como navegadores *web*, mensagens instantâneas, banda larga e comunicação sem fio (TURNER, 2015).

Se considerarmos os nascidos no meio da década de 90, estes possuem atualmente em torno de vinte e quatro anos e estão no início de sua carreira profissional ou ainda não concluíram o ensino superior. Estudos sobre essa geração faz-se necessário, na medida em que, a partir de pesquisas sobre seu comportamento, traços de personalidade, atitudes e hábitos de consumo, já investigados e ainda em investigação, fomentem as discussões e propostas para modelos de gestão mais eficazes.

Assim, o objetivo desta pesquisa é 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, os quais podem levar a se inserirem e permanecerem nas organizações.

Inicialmente é apresentada a revisão da literatura sobre a geração Z, a importância da gestão estratégica de pessoas e as âncoras de carreira, que dá suporte a posterior análise e discussão dos resultados e considerações finais.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 A GERAÇÃO Z

A percepção de geração é comum entre vários autores, sendo ela um conjunto de indivíduos nascidos no mesmo período de tempo e que, por consequência, 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 é o intervalo de tempo e as experiências em eventos a qual cada uma é submetida (RYDER, 1965 *apud* KUBÁTOVÁ, 2016). Nascimento *et al.* (2016) destaca que a interação entre as gerações no mercado de trabalho é imprescindível, e o que une as gerações são as experiências comuns entre elas, por isso, para que elas possam interagir coletivamente e integrar suas ações é necessário identificar suas diferenças e pontos em comum, com vistas a uma conexão eficaz.

A data de início e de término das gerações pode variar de acordo com autores, para alguns deles a geração Z tem seu início entre 1990 e 2002 (CHERRY, 2016 *apud* CHO, BONN e HAN, 2018). Já Turner (2015) afirma que essa geração é constituída por aqueles que nasceram nos anos 90 e vai 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). E 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 dessa geração, que também varia na literatura, sendo conhecida como: Geração iGen, Nativos digitais, Geração de redes, Geração iGeração, 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;). Outros autores quando se reportam a essa geração, apresentam nomes como: Geração On-line, Geração Conectada, Geração Digital, Geração Net, Geração Pontocom, New Millennials, C Generation e iGeneration (FREIRE FILHO e LEMOS, 2008; MCCRINDLE, 2011). Contudo, a denominação “Geração Z”, além de ser a mais usual, traz para Sladek (2018) uma questão simbólica, pois de acordo com essa autora, ser nomeada com a última letra do alfabeto é mais significativo, uma vez que é considerada a geração que mais apresentou ruptura com o século passado dando fim a muitos papéis antes claramente definidos.

Dentre as características da geração Z, o que mais se evidencia é que ela é a primeira geração verdadeiramente nativa digital, por isso é fortemente influenciada pela tecnologia. Além disso, 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 também um equivalente digital, seus membros vêm 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* trás, essa geração 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 pelo jeito de pensar complexo e veloz 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 consideravam 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 dessa geração tem 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 do que as anteriores, ela tende a ter um menor interesse nas interações presenciais.

Autores como Turner (2015), Chicca e Shellenbarger (2018), e Blagica e Gordana (2018), também afirmam que por conta do uso frequente de 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. Esses autores também ressaltam que a tecnologia pode levar os jovens dessa geração a ter uma atenção parcial por conta de seu uso, uma vez que desenvolvem um tempo de atenção mais limitado.

Outra consequência da tecnologia nessa geração é a sua alta dependência de dispositivos eletrônicos para realizar suas atividades, fazendo com que coisas simples como a memorização de um fato ocorrido na adolescência, possa ser esquecido 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 voltado mais para a

quantidade de uso da tecnologia utilizada pela geração Z do que pela qualidade, contudo, é mais importante aprender o que eles estão visualizando e como isso afeta seu crescimento do que somente 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 preferência dos mesmos, uma aprendizagem mais individualizada, imediata, excitante, envolvente e tecnologicamente avançada, a partir de mídias como o *Youtube*, entre outras.

Também se identifica nessa geração, uma ampla capacidade de lidar com muitas atividades ao mesmo tempo, e isso se dá graças ao seu nativismo digital, já mencionado anteriormente. Por conta deste fato, os integrantes da geração Z tornaram-se mais desenvolvidos, no que diz respeito ao tempo de realização de cada atividade, do que as gerações anteriores (ADDOR, 2011; ADECCO, 2015; OZKAN e SOLMAZ, 2015 *apud* IORGULESCU, 2016). Entretanto, Firat (2013) afirma que esta mesma vantagem que faz com que eles sejam multitarefas, trás também situações negativas como a atenção parcial contínua, causada pela tecnologia, a qual implica em uma atenção muitas vezes fragmentada, que causa problemas de foco, podendo fazer com que eles estejam interagindo com tudo sem se concentrar em nada.

Contudo, é preciso ter 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), os jovens dessa geração, por terem acesso a uma ampla quantidade de informações, desenvolveram um cérebro com uma alta capacidade de adaptar-se ao mundo a sua volta e estão altamente treinados a coletar muitas informações ao mesmo tempo.

Dentre as dificuldades com relação a essa geração, tem-se a questão da permanência por mais tempo em um emprego. Segundo Iorgulescu (2016) é muito difícil conseguir manter essa geração por muito tempo em uma empresa, na medida em que só se torna leal ao seu empregador se encontrar na mesma, oportunidades de crescimento, de conhecer coisas novas ou de se encaixar em posições onde gostaria de estar, e por se tratar de uma geração multitarefas e com busca de desafios constantes, esses integrantes podem perder o foco, tornando-se assim profissionalmente dispersos, cabendo aos gestores de organizações cuidarem para que haja uma relação inter e intrapessoal para lidar tal 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, pois quando tem que lidar com rotinas comuns, tende a ficar entediado, ansiando, cada vez mais, por conhecimento e desafio.

Outra característica marcante dessa geração, é que ela está cada vez menos ligada à organização onde trabalha, e está cada vez menos disposta a se submeter a situações onde não se sinta satisfeita. Sendo assim, não é primordial para essa geração ter uma estabilidade profissional ou ter uma longa carreira em uma mesma empresa (BARROS *et al.*, 2017).

Segundo Sladek (2018), essa geração tem uma grande abertura para a criatividade e o empreendedorismo, pois por ter sido criada em uma educação caótica e competitiva, aprenderam a tentar tomar o controle do seu destino, não se abstendo dos desafios. Também, estão fortemente inclinados para a 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, tem propensão a ter dificuldades de relacionamento e de concentração, tem uma alta capacidade de lidar com muitas atividades ao mesmo tempo, busca liderar, tem dificuldades de ficar por muito tempo em um emprego e prefere uma aprendizagem mais dinâmica que se adapte às suas necessidades (IORGULESCU, 2016).

Também cabe salientar que há uma propensão dessa geração em valorizar o estilo de vida e o interesse em dedica-se a uma causa (TURNER, 2015; SLADECK, 2018), uma vez que a vida sem fronteiras, possibilitada pelas redes sociais, favorecem o engajamento em causas para tornarem o mundo melhor, seja no nível micro ou macro em que estão inseridos.

A partir da compreensão das características da geração Z, as organizações precisam ter um olhar e práticas de gestão de pessoas mais adequadas, com o intuito de atraí-los e retê-los em seu quadro funcional, para que otimizem resultados eficazes.

## 2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Os estudos e pesquisas efetuados na área de Administração geraram, ao longo dos anos, 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 esse contexto, a gestão de pessoas tornou-se fundamental para as organizações (IVANCEVICH, 2008; PEREIRA, 2014), uma vez que as pessoas acentuam os pontos fortes e fracos da organização proporcionando vantagem competitiva para a mesma (PEREIRA, 2014; IVANCEVICH, 2008). Sendo assim, a área de gestão de pessoas tornou-se estratégica, e quando bem formulada, ajuda a coordenar os recursos da organização (IVANCEVICH, 2008), a elaborar políticas e práticas que desenvolvem comportamentos e competências desejadas nos trabalhadores (DESSLER, 2014), a selecionar pessoas que preencham os requisitos das vagas disponíveis agregando um novo capital intelectual para a empresa (PEREIRA, 2014) e, ainda, é responsável por harmonizar a atuação da força de trabalho de maneira eficaz a fim de alcançar os objetivos organizacionais e 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, o de *agregar*, trata-se da incorporação de novos trabalhadores na organização, que são realizados por 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 as tarefas, deveres e responsabilidades do mesmo (IVANCEVICH, 2008; PEREIRA, 2014; DESSLER, 2014), para que assim possa ser composto um padrão de características, aptidões e habilidades que o ocupante do cargo deve ter (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), e 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 refere-se à orientação e acompanhamento do desempenho do trabalhador, na medida em que “posicionar as pessoas

em suas atividades na organização e esclarecer o papel delas e os objetivos” (CHIAVENATO, 2004, p. 164), sendo esse processo significativo, uma vez que acelera a adaptação do trabalhador com a organização (DESSLER, 2014; PEREIRA, 2014). Essa 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 a avaliação de desempenho dos mesmos, para que possam compreender seu grau de eficácia na execução das tarefas (IVANCEVICH, 2008) e entender com clareza as dificuldades a serem superadas e os conhecimentos que devem ser adquiridos (PEREIRA, 2014).

O terceiro processo da gestão de pessoas está relacionado ao de *recompensar* pessoas, podendo ser de âmbito financeiro ou não-financeiro. A recompensa financeira trata da remuneração paga aos trabalhadores em troca do trabalho, dedicação e esforço deles 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 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 os elogios e reconhecimentos, a oportunidade de desenvolvimento, a auto-estima, segurança no trabalho, o orgulho da organização, as promoções e a liberdade e autonomia no trabalho, entre outros (CHIAVENATO, 2004; IVANCEVICH, 2008).

O processo de *desenvolver* pessoas está relacionado ao treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores da 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), o mesmo aperfeiçoa 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 para executar suas atividades atuais, o desenvolvimento busca desenvolver as habilidades e atitudes do mesmo objetivando o seu crescimento pessoal (CHIAVENATO, 2004; IVANCEVICH, 2008). Para tanto, podem ser utilizadas técnicas, como a rotação de cargos, exercícios de simulação, treinamento fora da empresa, estudo de casos, tutoria, acompanhamento de funcionários, entre outras (CHIAVENATO, 2004). Ivancevich (2008) afirma que o desenvolvimento é um processo contínuo e que pode ocorrer no nível 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 os 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), sendo na visão de Pereira (2014) 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 a como 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 sendo ações realizadas pela empresa que melhoram e inovam os modos de gerenciamento e o ambiente de trabalho. A QVT tem como enfoque gerar satisfação e facilitar a realização das atividades 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 condições seguras de trabalho são um conjunto de práticas que a organização deve contemplar.

O último processo a ser desenvolvido pela gestão de pessoas é denominado *monitorar*, ou seja, o de acompanhar, controlar e verificar as atividades dos trabalhadores e seus resultados (CHIAVENATO, 2004). Para realizar tal monitoramento, é necessário que a área de gestão de pessoas tenha um banco de dados dos seus trabalhadores (CHIAVENATO, 2004). De acordo com Stair e Reynolds (2015) dados são elementos brutos que quando organizados de maneira significativa transformam-se em informações. A partir dessas informações é possível elaborar um “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). Tal sistema é utilizado pela gestão de pessoas para analisar a força de trabalho e definir ações a serem implementadas pela mesma (CHIAVENATO, 2004).

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

### 2.3 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, o qual preconiza que alguns componentes pessoais determinam as prioridades nas escolhas profissionais. Para Schein, o entendimento da âncora de carreira é fundamental porque ela 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 indica as capacidades, necessidades e valores individuais, a qual pode orientar a busca pelo equilíbrio entre decisões e experiências profissionais. Esse conceito baseia-se em três características, quais sejam: os talentos e habilidades, baseados no sucesso dos vários trabalhos realizados; os motivos e necessidades, baseados no *feedback* de outras pessoas e da empresa e na autoavaliação ao enfrentar os vários desafios; e nas atitudes e valores, baseados

no confronto entre os 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, que são descritas como a competência técnica, a competência gerencial, a autonomia e independência, a segurança e estabilidade, a criatividade empreendedora, a vontade de servir ou dedicar-se a uma causa, o puro desafio e o 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, considerando 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 de definir diretrizes de impacto organizacional, uma vez que considera sucesso na carreira atingir uma posição elevada na hierarquia organizacional e ter poder para influenciar os outros, bem como, a obtenção de altas recompensas de acordo com princípios meritocráticos relativos aos resultados da organização, sejam relacionadas a títulos, símbolos e *status*, plano de benefícios e remuneração de risco (variável). Reis, Graziano e Osvaldo (2017), observam que indivíduos que tem como predominância essa âncora, possuem capacidade analítica, equilíbrio emocional, e bom relacionamento interpessoal e intergrupar.

Indivíduos com a âncora *autonomia e independência* vão buscar, com o passar do tempo, uma carreira que possibilite maior independência, que permite 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 ensejam maior autonomia e independência e com incentivos e reconhecimentos simbólicos móveis, como medalhas, cartas e prêmios e benefícios flexíveis.

Quanto à predominância da âncora *segurança e estabilidade*, ela identifica indivíduos que tem como principal preocupação a sensação de bem-estar gerada pela baixa volatilidade na sua carreira, que os levam a preferir a experiência profissional propiciadora de sensação de segurança, estabilidade e previsibilidade dos níveis de desempenho e tarefas, valorizando recompensas previsíveis e estáveis, como a preferência pela remuneração assegurada ou fixa, e não variável que envolva 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).

Sobre 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, quer de alguma forma contribuir para um mundo melhor por meio de 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), que 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 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 se considera atual para a investigação das aspirações profissionais (REIS; GRAZIANO; OSVALDO, 2017), uma vez que as categorias-chave sinalizam possíveis trajetórias de interesse, podendo variar o resultado ao investigar cada geração. Nesse sentido, e frente ao contexto das âncoras de carreira e das características mais delineadas da Geração Z, buscou-se fazer analogias e agrupamentos que favorecessem a identificação das aspirações profissionais dessa geração, que está adentrando ao mercado de trabalho.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se 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, foram atualizadas e adaptadas algumas delas com base na revisão da literatura, permanecendo a mesma quantidade no geral, mas com uma distribuição não uniforme por categoria, apresentando a seguinte quantidade: 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.

Assim, o questionário foi enviado para as quatro turmas do quarto e do quinto ano 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 endereços de e-mail e pelo aplicativo de celular *WhatsApp*, e também divulgado nas salas para reforçar o convite em participar da pesquisa. No *link* que dá acesso ao questionário, há uma breve explicação sobre o tema e como o mesmo deveria ser respondido, 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 por 89 respondentes. Os dados coletados foram tabulados e analisados por meio do *Software Excel* pela técnica do Teste Alfa de Cronbach.

A técnica do Teste Alfa de Cronbach permite avaliar a consistência internas das respostas de cada grupo de perguntas, ou seja, analisa a homogeneidade de todos os dados adquiridos

através de cálculos específicos derivados do cálculo de variância dos itens (MAROCO e GARCIA-MARQUES, 2006). De acordo com este 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, conseqüentemente, mais fiável é o instrumento” (MAROCO e GARCIA-MARQUES, 2006, p. 73), dessa forma torna-se possível realizar a análise dos dados através 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 qual necessitou de uma atenção maior ao analisar seus dados.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

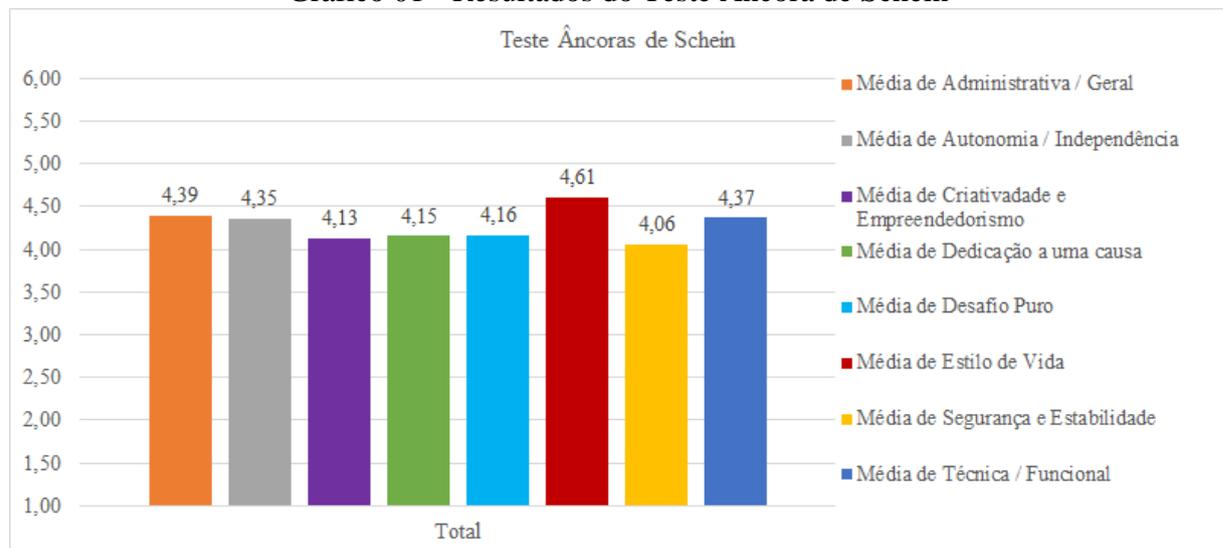
A partir da análise dos dados coletados observou-se que 53% dos respondentes se identificaram como pertencentes ao sexo feminino. Além disso, 2% dos respondentes são casados e 4% possuem uma união estável. Ademais nenhum dos respondentes possui filhos.

Com relação a moradia, 76% moram com pais ou familiares, 12% com namorado (a) ou cônjuge, 6% moram sozinhos e 4% com os amigos. Do total de respondentes 59% afirmaram que ajudam nas despesas da casa atualmente.

Com relação a experiência de trabalho, 33% responderam que trabalham como estagiários e, outros 33% responderam que trabalham em empresas privadas. Além disso, 10% dos respondentes afirmaram que não trabalham atualmente. Do total, 31% afirmam já terem trabalhado em 2 empresas, 22% em 1 empresa e 12% informaram que nunca trabalharam.

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

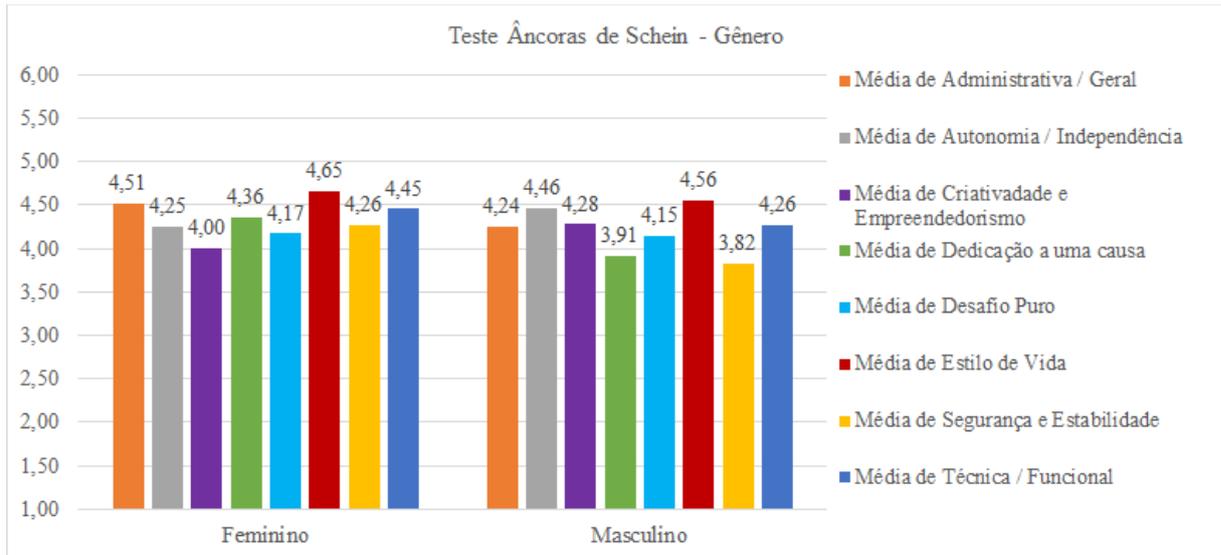
Gráfico 01 - Resultados do Teste Âncora de Schein



Fonte: Dados da pesquisa.

Separando os resultados obtidos no Teste Âncoras de Schein com base nos gêneros feminino e masculino, observa-se que o gênero feminino se sobressaiu nos quesitos “Segurança e Estabilidade”, “Dedicação a uma causa”, “Administrativa/Geral” e “Técnica/Funcional”. Já, o gênero masculino se destacou 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.

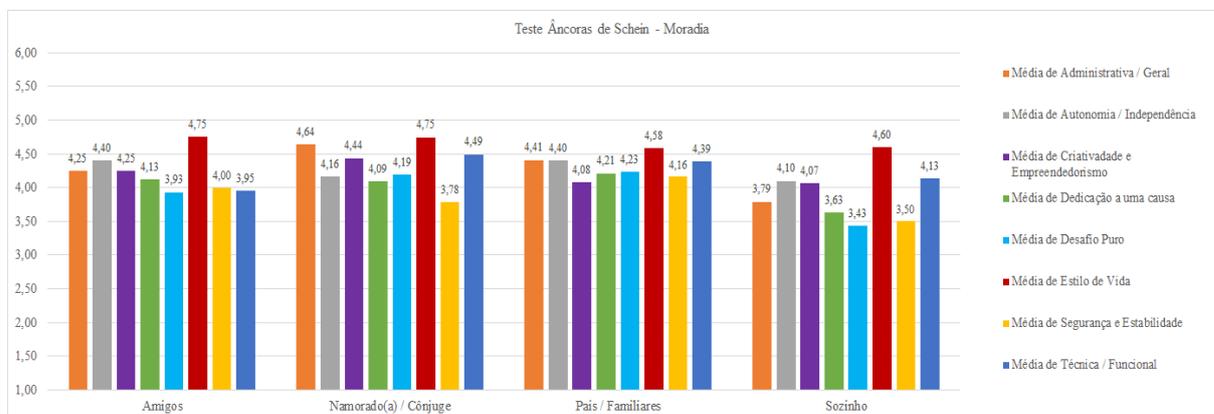
Gráfico 02 - Resultados do Teste Âncora de Schein separados por gênero



Fonte: Dados da pesquisa.

Outra análise relevante a ser observada é que os respondentes que moram sozinhos apresentam menor índice nas âncoras “Desafio puro”, “Segurança e Estabilidade” e “Autonomia e Independência” do 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.

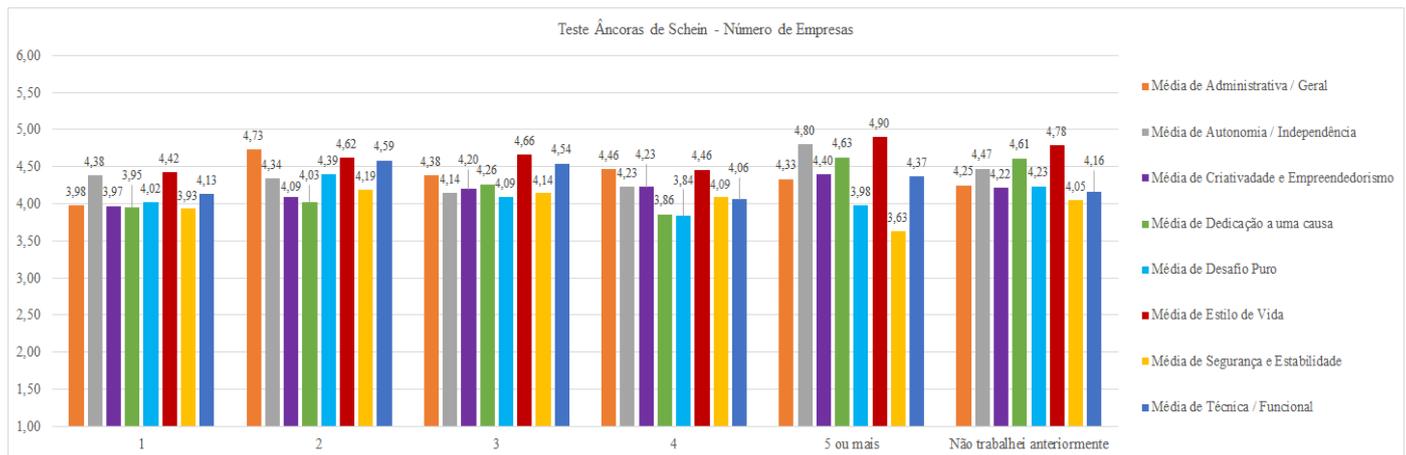
Gráfico 03 - Resultados do Teste Âncora de Schein separados por moradia



Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando as respostas obtidas sobre a quantidade de empresas que os respondentes trabalharam, observa-se que quem já trabalhou 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” do que pessoas 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, por 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” do 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 é 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)

Também, outra constatação verificada, é de que os respondentes que trabalharam em mais de cinco organizações, são os que buscam mais um estilo de vida, com autonomia e independência, do que segurança e estabilidade no emprego. Já em relação aos que nunca trabalharam, o que se destacou 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.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no objetivo desta pesquisa que era de 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, os quais podem levar a se inserirem e permanecerem nas organizações, foi possível constatar que dentre as diversas categorias descritas por Schein, que fazem parte do inventário de questões, algumas congruências e dissonâncias em relação à revisão da literatura sobre as características da geração Z, objeto da pesquisa.

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 vá ao encontro das necessidades dos mesmos, do que segurança e estabilidade em uma organização.

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

Também, outra constatação verificada, é de que os respondentes que trabalharam em mais de cinco organizações, são os que buscam mais um estilo de vida, com autonomia e independência, do que segurança e estabilidade no emprego. Já em relação aos que nunca trabalharam, o que se destacou 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 em 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 de uma universidade pública, não representando a percepção dos demais estudantes da mesma faixa etária pesquisada e de curso. Assim, sugere-se que se amplie o levantamento de dados, para que haja mais profundidade nas discussões, tanto acadêmicas como nas organizações.

## 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](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, Géssica 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.; SHELLNBARGER, 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/](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. SILVEIRA, 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 Lígia 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, Lídia 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.