



**AS PERSPECTIVAS DE CARREIRA OBSERVADAS SOB A ÓTICA DOS TALENTOS DA
GERAÇÃO “Z”:** uma análise das suas características comportamentais
**THE CAREER PERSPECTIVES OBSERVED FROM THE PERSPECTIVE OF THE
TALENTS OF GENERATION “Z”:** an analysis of their behavioral characteristics

Antonio Cavalcante Trindade

*Mestre em Inovação e Desenvolvimento
Faculdade de Ciências Aplicadas e Social de
Petrolina-FACAPE
antonio.trindade@facape.br*

Adla Thailly Gomes Guimarães

*Especialista em Gestão de Recursos Humanos nas
Organizações
Faculdade de Ciências Aplicadas e Social de
Petrolina-FACAPE
adla-thailly@hotmail.com*

RESUMO

O presente estudo tem o objetivo de conhecer as perspectivas da geração z em relação à construção da carreira profissional no mercado de trabalho, levando em consideração as variáveis mais relevantes do perfil comportamental desses indivíduos. Com uma metodologia descritiva, através de um questionário estruturado, a pesquisa foi realizada na FACAPE com 125 estudantes dos cursos de graduação oferecidos pela instituição, que possuem idade de 17 a 23 anos e fazem parte da geração z. Essa pesquisa apontou que as atuais gerações se diferenciam das demais devido à atenção deliberada à tecnologia e ao uso desta ferramenta como meio principal para o desempenho das atividades. Esse diferencial deve ser percebido pelas organizações de modo a viabilizem um ambiente potencializador desse repertório de novidades em favorecimento da carreira destes profissionais, a melhoria dos resultados com gestão, gerando efeitos produtivos na relação entre a organização e colaboradores.

Palavras-chave: Geração Z; Carreira profissional; Gestão de pessoas.

ABSTRACT

The aim of this study is to know the perspectives of generation z in relation to the construction of the professional career in the labor market, taking into account the most relevant variables of the behavioral profile of these individuals. With a descriptive methodology, through a structured questionnaire, the survey was carried out at FACAPE with 125 undergraduate students offered by the institution, who are aged from 17 to 23 years and are part of generation z. This research pointed out that the current generations are differentiated from the others due to the deliberate attention to technology and the use of this tool as the main means for the performance of the activities. This differential must be perceived by organizations in order to enable a environment that enhances this repertoire of innovations in favor of the career of these professionals, the improvement of results with management, generating productive effects in the relationship between the organization and employees.

Keywords: Generation Z; Professional career; People management.

1 INTRODUÇÃO

São diversas mudanças com transformações significativas para os mercados e para os relacionamentos entre seres humanos dentro e fora da empresa, afirmam Robbins (2003), Maimon (1996) e Vilela e Demajorovic (2006).

São diversas transformações significativas ocorridas para os mercados e para o relacionamento entre os colaboradores no âmbito empresarial percebidas, afirmam Robbins (2003) e Vilela e Demajorovic (2006). Desta forma, é visto que existe uma maior necessidade de alinhamento das estratégias organizacionais da empresa ao perfil de carreira do colaborador que a integra, através de novas formas de gerenciamento do capital humano, para a obtenção de êxito no desempenho das atividades e no próprio desenvolvimento empresarial. “Cabe às empresas criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades” (Dutra, 2002, p. 48).

Portanto, os colaboradores são uma parcela importante dentro dos processos organizacionais, e analisar as características deles torna-se fundamental. Considerando que, de acordo com os dados da Organização das Nações Unidas (ONU), a geração Z, nascida no século XXI, representará 32% da população mundial em 2019, superando a geração conhecida como *millennials* (nascida entre 1985 e 1999), que responderá por 31,5%, é imprescindível o desenvolvimento de pesquisas, que aprofunda o conhecimento a acerca das perspectivas de carreiras desses profissionais, visando obter informações norteadoras para aplicação de estratégias eficientes de gestão de pessoas.

A partir das respostas obtidas para essa pesquisa, torna-se pertinente discutir e analisar o perfil dessas novas gerações de profissionais, que daqui a alguns anos passarão a ser a principal fonte de oferta de mão-de-obra, buscando identificar as peculiaridades comportamentais dessas pessoas, contribuindo, sobretudo, para dar suporte à gestão de pessoas com soluções e formas de melhor conduzir esses profissionais no desempenho das atividades empresariais. Além disso, esse estudo pode contribuir para o desenvolvimento de padrões modernos de gestão que aproveitem melhor as competências desses indivíduos.

Portanto, o objetivo deste trabalho é utilizar a base teórica acerca das novas concepções de carreira, de acordo com as características comportamentais dos indivíduos da geração Z. Desse modo, pretende-se evidenciar a importância do alinhamento da gestão de pessoas às modernizações advindas desse novo cenário.

Neste sentido, essa pesquisa também foi motivada pela necessidade de contribuir com a comunidade acadêmica e o meio empresarial sobre o perfil de gerenciamento de competências

dessa nova geração. Tendo em vista a limitação do espaço amostral da pesquisa torna-se viável que existem outras linhas de estudos para que venham aprimorar o conhecimento acerca do tema estudado.

A perspectiva de atuação dos profissionais da Geração Z é que são capazes de responder a multitarefas, atuantes a múltiplos estímulos e prontos na absorção de novas tecnologias, contudo se esse profissional não tiver uma visão clara do que se quer em sua carreira, além de quais estímulos as empresas oferecem considerados importantes para seu desenvolvimento, pode-se perder uma geração com pessoas desestimuladas e com resultados aquém do que se pode esperar como profissionais. Pensando nisto, estudos como este se justificam, na busca o entendimento das necessidades da geração, no desenvolvimento de suas carreiras.

Assim, questiona-se: quais as perspectivas de carreira advindas dos talentos da geração Z, a partir dos aspectos considerados de maior relevância para o desenvolvimento da trajetória profissional?

O conteúdo desse trabalho foi estruturado na seguinte forma: iniciando com a introdução seção 1, referencial teórico, seção 2, com a apresentação a respeito da transição das gerações, concepção de carreira no contexto atual e a gestão de carreiras, na seção 3 é descrita a metodologia aplicada; na seção 4 discute-se as contribuições desse trabalho feitas a partir da pesquisa de campo e 5 são apresentadas as conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A TRANSIÇÃO DAS GERAÇÕES

É notório que as influências histórico-sociais contribuem grandemente para moldar as características das gerações de determinada época. Tanto Cordeiro (2012) como Forquin (2003) complementam afirmando que a palavra gerações expressa um conjunto de pessoas que nasceram mais ou menos na mesma época e que têm em comum uma experiência histórica idêntica e/ou uma proximidade cultural.

Assim, à medida que os anos passam, ocorrem transformações pontuais no perfil comportamental dos indivíduos que influenciam diretamente nas relações sociais, culturais e também profissionais de cada período. Logo, ao relatar a transição das gerações é pertinente destacar as peculiaridades de cada uma no decorrer do desenvolvimento dos acontecimentos no período cronológico.

A geração Baby Boomers (1945-1965) adotou essa denominação devido ao aumento das taxas de natalidade no mundo nesse período (Robbins, Judge, & Sobral, 2010). Além disso,

essa geração é marcada pelo acompanhamento do cenário histórico e cultural influenciado pelo fim da 2ª guerra mundial. A partir disso, percebe-se que os indivíduos dessa época desenvolveram características tradicionalistas de apego a padrões, regras, e a busca incessante por carreiras sólidas e estáveis que ofereçam segurança, prezando pela fidelidade, junto do desejo de permanecer por muito tempo em uma mesma empresa. Conger (1998) acrescenta que são pessoas que foram criadas em um ambiente de rigidez, regras e padrões, por isso, colocam a obediência e a disciplina como aspectos principais no desenvolvimento da carreira profissional.

Em geral, essa geração vive para trabalhar, atua conforme regras estabelecidas demonstram forte compromisso e lealdade com a organização e procura estabilidade e segurança nessa relação. Tendem a preferir sistemas de reconhecimento por senioridade, sendo indicadores de sucesso a posição ocupada na hierarquia e o ganho financeiro. No ambiente organizacional evitam conflitos, utilizam a habilidade política ao lidar com a autoridade e são cautelosos diante de mudanças (Carrara, Nunes, & Sarsur, 2013).

A geração subsequente, denominada de geração X, abrange os nascidos entre os anos de 1965 a 1970, período marcado por acontecimentos políticos, sociais e econômicos, como a ditadura militar; diretas já; e as tentativas de criação de planos econômicos consistentes. Carrara *et al.* (2013, p. 5) afirmam que os membros da geração X vivenciaram tempos de grandes dificuldades de ordem econômica, que os tornaram mais práticos e focados em resultados individuais que lhes garantissem uma vida equilibrada, através de uma busca contínua pela estabilidade financeira. Oliveira (2012) corrobora afirmando que os profissionais dessa geração possuem afeto a títulos e cargos, e procuram promover na sociedade o *status* profissional que ocupa dentro das empresas. O cargo, então, torna-se uma referência de reconhecimento pelo esforço e dedicação ao trabalho.

É uma geração com maior foco em realizações, seus membros enxergam o trabalho como um lugar para aprender e crescer, são mais empreendedores do que os da geração anterior e gostam de arriscar. Atualmente é a geração que está no ápice da produtividade profissional e ocupa a maior parte dos cargos executivos do topo organizacional. (Carrara *et al.*, 2013).

A geração Y, também conhecida como geração milênio, por sua vez é composta por pessoas nascidas entre os anos 80 e 90, período influenciado pelo surgimento da revolução tecnológica, a integração da tecnologia como meio para o desenvolvimento das atividades do cotidiano. Diante disso, tal cenário contribuiu para moldar o comportamento destes indivíduos, introduzindo características singulares, conforme corrobora Tapscott (2010), o qual aponta que essa geração é marcada por ideais de liberdade, inovação, colaboração, velocidade nas ações.

Por outro lado, Lipkin e Perrymore (2010), complementam afirmando que é uma geração que tem dificuldade em lidar e aprender com os erros, de aceitar *feedback* e críticas construtivas. Segundo, Trindade (2010) *apud* Turci (2010), os profissionais desta geração apresentam impaciência, impulsão, querem evoluir rapidamente na carreira, e buscam constantemente novas oportunidades de desenvolvimento profissional.

E a mais recente geração, a qual será objeto de estudo do presente trabalho, é a geração Z. Mendes (2012) entende que essa linha geracional é compreendida pelas pessoas nascidas a partir do ano de 1994, na qual apresenta essa denominação, originada do termo “*zapear*”, que significa trocar constantemente de posicionamento, não se apegando a uma ideia fixa, e se adaptando sempre as novas demandas. Ainda, são profissionais que tem facilidade de desenvolver várias habilidades e não se limitam a exercer somente uma atividade durante a carreira profissional. Para Tapscott (2010), os jovens da geração Z procuram se desenvolver profissionalmente em empresas que permitam flexibilidade para conduzir livremente seus trabalhos, sem dependência à hierarquia. Além disso, priorizam o lado pessoal em relação ao profissional. Logo, buscam ambientes mais dinâmicos e criativos, que influenciem positivamente na qualidade de vida.

2.2 A CONCEPÇÃO DE CARREIRA NO CONTEXTO ATUAL

Carreira é um termo etimológico, cuja origem vem da palavra caminho; trajetória. A palavra é originada do *Latim – carraria* (Caminho, estrada para carruagem), onde a carreira é entendida como um curso da vida profissional ou de emprego que oferece oportunidade para progresso e avanço no mundo (Bastos, 1997). Apesar desta definição simplória, o significado de carreira envolve muitos outros aspectos, como as influências históricas, sociais, econômicas e culturais, que contribuem diretamente para a ampliação do seu conceito.

Diante disso, é importante destacar que a configuração do conceito de carreira tem sido alterada ao longo dos anos, partindo da propositura tradicionalista relacionada ao enfoque verticalizado em torno da evolução da ocupação e da profissão até o que, atualmente, recomenda-se denominar de carreira horizontalizada, autogerida baseada nas competências e habilidades que os indivíduos possuem e que vão desenvolvendo ao longo da trajetória profissional (Chanlat, 1995; Balassiano & Costa, 2006; Motta, 2006).

Para Chanlat (1995), a visão tradicionalista traz a ideia de que a carreira é propriedade da organização, a qual garante o acesso e a disposição dos meios para o desenvolvimento profissional, bem como o progresso dentro da hierarquia organizacional. Já os autores Balassiano e Costa (2006), trazem uma abordagem mais contemporânea discorrendo que ao

contrário das características tradicionais, a carreira é definida segundo aspectos pessoais, dos quais cada pessoa deverá criar sua própria carreira profissional, a partir de suas competências e experiências. Nesse contexto, significa administrar a própria vida pessoal e profissional cuidando do autoaperfeiçoamento e dos relacionamentos profissionais. (Motta, 2006)

Em meio a inúmeras definições de trajetória profissional, aparecem nas bibliografias outros desdobramentos conceituais, viabilizados segundo conspiração do cenário atual. Logo, surgem novas acepções relacionadas à carreira que se tornam pertinente de observação. Merhi, Silva, Silva e Silva (2010), mostram que a terminologia dada ao que representa carreira, tem sido apresentada em um contexto que envolve o conhecimento de definições de carreira sem fronteiras; carreira inteligente; âncoras de carreira; carreira proteana e carreira multidirecional, aspectos fundamentais na constituição e desenvolvimento da trajetória profissional.

A carreira sem fronteiras é caracterizada pela naturalidade com que seus profissionais encaram as movimentações físicas, tais como mudanças de emprego, e psicológicas, que consistem em manter vínculos ativos além da fronteira da empresa (Silva, Freitas, Krakauer & Marinho, 2011). Assim, a pessoa possui a flexibilidade para trilhar sua trajetória conforme padrões, valores, necessidades e aspirações traçadas por ela mesma (Arthur & Rousseau, 1996). Esse tipo de carreira se opõe as antigas estruturas tradicionais de trajetória profissional, trazendo novas perspectivas as organizações, por meio da constante atualização de conhecimento advinda das pessoas, que se tornam os principais responsáveis pelo condicionamento da carreira.

Arelada as novas visões sobre o sentido de carreira, a carreira inteligente é compreendida como o conjunto de atividades exercidas pelas pessoas, por meio da constante aprendizagem, de forma a garantir o mais alto nível de competência. “A capacidade de um profissional seria apenas o ponto de partida para sua inserção no mercado de trabalho e o marco inicial de uma constante busca por aperfeiçoamento e interdisciplinaridade” (Cavazotte, Lemos & Viana 2012, p. 166).

Ainda dentro dessa perspectiva contemporânea de carreira, aspectos como as âncoras de carreira devem ser levados em consideração diante da necessidade precípua da gestão de pessoas conhecer o indivíduo para atender concretamente as suas demandas, e assim adequar suas ações aos interesses da empresa. Assim, a âncora de carreira traz consigo a capacidade de conhecimento do comportamento das pessoas, através da análise dos valores, habilidades, competências definidoras das escolhas profissionais. Schein (1993) *apud* Lopes (2008) corroboram afirmando que “é uma combinação de áreas percebidas de talentos, competência,

valores e motivos dos quais não se abre mão quando se confronta com a necessidade de fazer escolhas em sua profissão”. A identificação da âncora é feita por meio de um inventário. Segundo Lopes (2008), esse instrumento permite identificar dentre as características de aptidão técnico-funcional; aptidão administrativa geral; autonomia/independência; segurança/estabilidade; criatividade empreendedora; vontade de servir; puro desafio e estilo de vida, a característica de maior relevância para a pessoa, e ainda contribuir para avaliar as competências profissionais, indicando seus perfis comportamentais.

A concepção de carreira proteana advém da mitologia grega. Dessa forma, “o termo surge da associação com a imagem do deus grego Proteus, caracterizado por flexibilidade e por adotar formas diversas que o permitissem se defender e se livrar de seus oponentes” (Stoltz, Wolff, Monroe, Mazahreh, & Farris, 2013). Complementando o posicionamento desses autores, Kilimnik, Sant’anna, Oliveira e Barros (2011 *apud* Ribeiro, 2013), afirmam que trazendo para o contexto de carreira, significa ser um profissional adaptável as situações impostas. A carreira proteana é um tipo de carreira em que a pessoa desempenha o papel principal, o desenvolvimento profissional depende da própria capacidade do indivíduo em aprimorar seus conhecimentos, habilidades, conforme o que dispõe o ambiente. Hall & Moss (1999) corrobora dizendo que a organização exerce meramente um papel de auxiliador, e que a pessoa auto gerencia sua carreira, desenhando-a constantemente para atender as oportunidades de desenvolvimento.

A carreira espiral ou multidirecional é também uma tipologia de trajetória profissional diferente da forma tradicional. Aborda uma estrutura dinâmica, flexível, adotando diferentes direções para se chegar a um determinado objetivo de carreira não-linear. O empregado se responsabiliza por conduzir o direcionamento de sua carreira, envolvendo múltiplas experiências diante das diversas possibilidades de aprimoramento e desenvolvimento da carreira dentro da organização, conforme Higgins e Thomas (2001).

Diante do exposto, fica evidente que a carreira, especificamente, desenvolve-se sobre duas perspectivas, assim sendo, a tradicionalista e a contemporânea. Ambas são aplicadas no meio organizacional de acordo com a realidade de cada empresa. As visões tradicionais atêm-se a noção de carreira organizacional, definida pela empresa de forma mais rígida, vertical, sem possibilidade de interferência pelo empregado; no entanto, a visão moderna de trajetória profissional, traz conceitos relacionados à auto gerência, na qual o próprio indivíduo dirige sua carreira profissional, de maneira a conduzir para o caminho que melhor se identifique. Dentro desses dois aspectos pode-se observar a relevância do papel da carreira no desenvolvimento

deste estudo, tendo em vista, a necessidade de analisar as perspectivas dos indivíduos, sob diversos pontos inerentes à gestão de pessoas.

2.3 GESTÃO DE CARREIRAS

A transformação estrutural do mundo do trabalho reflete diretamente na forma como a trajetória de vida profissional vai ser desenvolvida pelo indivíduo. As práticas de gestão de carreira tornaram-se instrumentos valiosos de que dispõe as empresas para aproveitamento do potencial e valorização do capital humano, nos dias atuais (Bjorkquist & Lewis, 1994 *apud* Ascensão, 2009).

Determinar a carreira a ser seguida, tornou-se algo cada vez mais imprescindível, e envolve o planejamento, autoconhecimento, a estruturação da carreira em torno das competências e do perfil profissional do próprio indivíduo. Assim, a gestão de carreira pode ser entendida como o planejamento dos passos a serem seguidos em uma carreira, a partir das experiências, valores, ideais adquiridos, que servirão de base para o alcance dos objetivos ao longo da vida profissional, conforme Peres (2011).

Para as empresas dispor de instrumento de gestão de carreira é um meio de melhor aproveitamento do potencial do capital humano, que se traduz em vantagem competitiva no mercado (London, 2002). As empresas precisam dispor de um gerenciamento de carreira para orientação dos profissionais, de modo a acompanhar e auxiliar o desenvolvimento da carreira desses colaboradores, norteando-os em suas ações para o atingimento dos objetivos pessoais e organizacionais.

A gestão de carreiras surge com o intuito das organizações alcançarem o equilíbrio entre as necessidades de carreira dos indivíduos com os seus objetivos estratégicos, com a adoção de práticas que visam à carreira do colaborador como um programa amplo e global, onde a empresa molda as características, competências, e formação dos seus colaboradores, de acordo com as suas necessidades presentes e futuras (Leal, 2013).

Mais que alinhamentos de objetivos entre a empresa e o empregado, a gestão de carreira visa promover o desenvolvimento do profissional, por meio do aprimoramento contínuo de suas competências e evolução da carreira, que se transforma não só em benefício da organização na qual está inserido, mas em benefício próprio para o indivíduo. Queiroz (2012) entende que o gerenciamento da carreira deve responder a individualidade do profissional, em decidir sobre sua carreira, e por outro lado, atender a necessidade da empresa de acompanhar o desenvolvimento dos seus colaboradores, e, além disso, prezar por uma comunicação clara entre ambos, para que cheguem a um ponto de concordância entre os objetivos.

Então, a gestão de carreira age, principalmente, na seara individual, quando a pessoa se dispõe a autodesenvolver-se em busca de atingir objetivos próprios, que podem estar ou não ligados à determinada empresa, contudo auxiliam nos destinos de carreira que a pessoa quer alcançar. Para Martins (2001), gerir uma carreira envolve o planejamento da mesma tomando como base a autoavaliação e o autoconhecimento, identificando os pontos fortes e fracos, para que possa desenvolver os objetivos de carreira e o alcance das metas estabelecidas.

Destarte, ficam evidentes que o gerenciamento de carreira envolve tanto o compromisso da empresa, em assegurar o desenvolvimento profissional de seus colaboradores para atingir objetivos organizacionais, quanto à postura individual de cada pessoa em promover seu crescimento profissional, utilizando corretamente suas competências e habilidades, através de um contínuo processo de aprendizagem e adaptação as exigências do mercado de trabalho.

3 METODOLOGIA

O estudo se caracteriza como um trabalho científico, no qual se buscou a partir do estudo de caso, o envolvimento acurado sobre os aspectos de carreira da geração Z, facilitando o conhecimento e a compreensão sobre o tema abordado, de modo a produzir efeitos práticos com uso das informações aos resultados adquiridos.

A pesquisa foi desenvolvida como pesquisa quanti-qualitativa. Devido aos objetivos do estudo serão utilizadas as pesquisas descritiva e explicativa. Os procedimentos adotados terão por base a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. Assim, a abordagem quanti-qualitativa é a junção de dois aspectos de análise de dados, que visam estabelecer a compreensão objetiva e subjetiva acerca das variáveis que possibilitam o crescimento da carreira, sob a visão da população em estudo.

Para atingir os objetivos do estudo, a pesquisa descritiva, conforme, Gil (2008) proporciona maior descrição das características de determinados fenômenos ou populações estudadas. Além disso, é uma fonte de extração de dados (pesquisa bibliográfica, documental, entrevistas) que permitem desenvolver um entendimento aprofundado acerca do contexto da pesquisa, permitindo o alcance de um conhecimento mais aproximado da realidade sobre o assunto em estudo (Lopes, 2006).

Além da pesquisa descritiva, também foi utilizada a pesquisa explicativa, através da qual foram captados dados e informações relevantes, que foram analisados para conhecimento do perfil do objeto de estudo da pesquisa, e contribuíram para o entendimento do cenário da pesquisa. Esse tipo de pesquisa identifica os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de determinados fenômenos, Gil (2008).

O procedimento teórico-metodológico, baseado na pesquisa bibliográfica, através do qual serão desenvolvidas consultas a bibliografias relacionadas ao tema, buscando extrair informações pertinentes, para formulação da compreensão da base teórica e ampliação do entendimento.

Considerando as peculiaridades do objeto de estudo, também foi utilizada a pesquisa de campo, que recorreu à observação “*in loco*” sobre o posicionamento das pessoas acerca das perspectivas de carreiras a serem desenvolvidas (Prestes, 2003). Esta metodologia de estudo, visou compreender e perceber as relações estabelecidas sobre os fatos, e sua interação na dinâmica de desenvolvimento da carreira do indivíduo.

O estudo partiu da convergência entre fundamentação teórica e a comprovação desta, por meio de informações obtidas da realidade, através da utilização dos instrumentos e técnicas de coleta de dados, aqueles em que consiste no ato de pesquisar, reunir informações de maneira a agrupá-las, visando uma análise apurada sobre o tema estudado, para uma maior contextualização do assunto analisado.

A coleta de dados disponibiliza meios para avaliar uma ampla variedade de fenômenos, possibilitando a análise sobre um conjunto de atitudes e comportamentos. Rosa e Arnoldi (2006) referem-se à pesquisa como uma atividade de investigação capaz de oferecer e, portanto, produzir um conhecimento novo a respeito de uma área ou de um fenômeno, sistematizando-o em relação ao que já se sabe, para produzir um entendimento melhor.

Portanto, foi utilizado como fonte de obtenção de dados o questionário de múltipla escolha, formulário e entrevista. Esse questionário foi elaborado por meio de perguntas claras e objetivas, contendo 11 perguntas, que importaram em respostas previamente de definidas. A entrevista estruturada foi utilizada por permitir ao entrevistador a garantia de abordagem de todos os tópicos relevante ao assunto, sendo assim, possibilitou a mensuração de informações e a relação desta com as experiências do informante, sendo possível uma abordagem ampla e detalhada do fenômeno.

A utilização destes instrumentos de pesquisa se deu devido à finalidade da investigação. Para tanto, a coleta de dados, parte do direcionamento maior sobre o tema, evidenciando detalhes sobre os fenômenos pesquisados, a partir de informações extraídas do contexto da amostra, que influenciaram no aprofundamento e esclarecimento de suposições levantadas durante o estudo.

O estudo foi realizado na Faculdade de Ciências Aplicadas e Sociais de Petrolina (FACAPE), uma instituição de ensino superior, ofertante de cursos de graduação

(Administração, Ciências Contábeis, Ciências da Computação, Gestão de Tecnologia da Informação, Comércio Exterior, Direito, Economia e Serviço Social) e pós-graduação (Contabilidade e Controladoria Aplicada ao setor público, Direito Público Municipal, Engenharia de Software, Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Tecnologia da Informação, Psicologia Jurídica), localizada na cidade de Petrolina-PE. Possui aproximadamente 3.500 alunos, conforme dados extraídos do Núcleo de Tecnologia da Informação da FACAPE. Parte imprescindível da pesquisa científica, os sujeitos contribuíram fornecendo dados para a comprovação de fatos que servirão de base para posteriores conclusão acerca do estudo realizado.

Os sujeitos da pesquisa compreenderam o público caracterizado como geração Z, representado por alunos com idade de até 23 anos, entrevistados entre o período de 18 a 20 de outubro de 2017, considerando uma amostra correspondente ao percentual de 10% desse público, o que corresponde a 125 pessoas entrevistadas. A participação dos sujeitos na pesquisa foi resultante do seu livre consentimento, através da utilização do questionário que foi respondido diretamente pelo sujeito da pesquisa.

4 RESULTADO E DISCUSSÕES

A seção trata dos resultados aferidos a partir da pesquisa realizada, com o perfil demográfico da população, questionamentos voltados a perspectiva dos entrevistados em relação a fatores que influenciam em sua carreira profissional, frequência de uso das tecnologias digitais, características importantes em uma empresas e os medos em sua carreira, e por fim, o significado de ser bem sucedido, além da pretensão profissional nos próximos 10 anos.

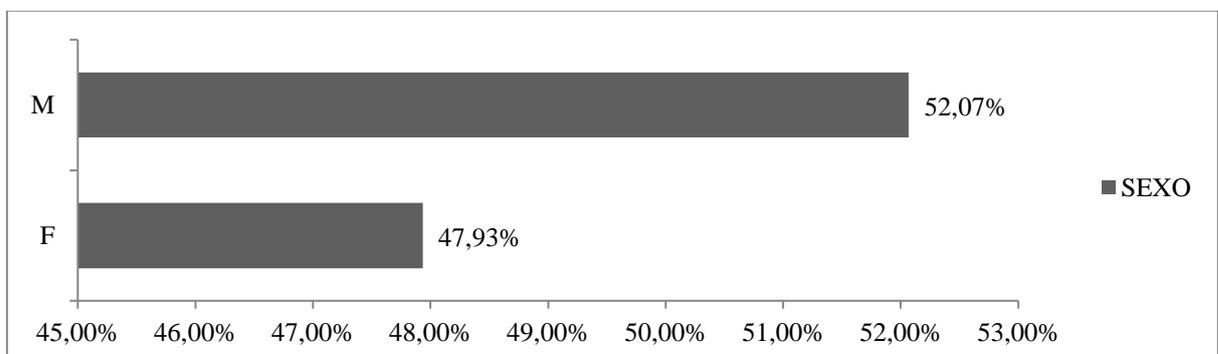


Figura 1. Sexo.

A Figura 1 representa a quantidade de entrevistados por sexo, a maioria é do sexo masculino 52,07% e outros 47,93% compõe a categoria do sexo feminino.

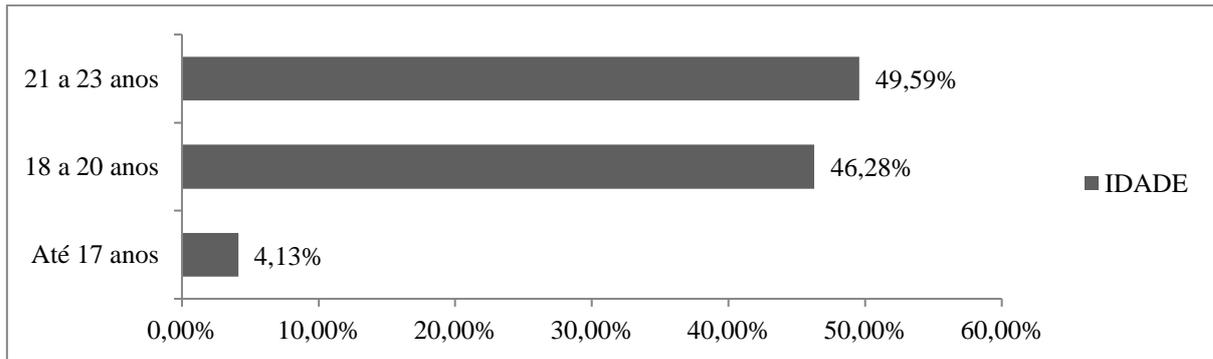


Figura 2. Idade.

A Figura 2 mostra a grupo de idade dos indivíduos participantes da pesquisa. Assim, a maioria é representada por 49,59% que compõe o grupo com idades entre 21 e 23 anos; os demais grupos possuem 46,28% com idade de 18 a 20 anos e somente 4,13% possuem idade até 17 anos. Essas categorias de idade foram apresentadas por representarem o público com idade referente ao público da geração z, conforme Mendes (2012).

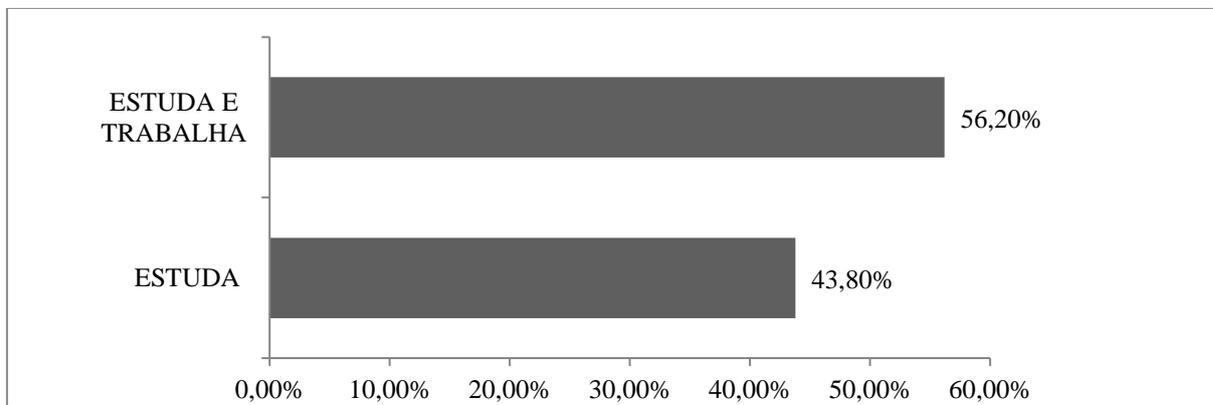


Figura 3. Ocupação.

A Figura 3 expõe a ocupação dos entrevistados, demonstrando que 56,20% estudam e trabalham; outros 43,80%, somente estudam. A maioria dos entrevistados já teve um primeiro contato com o mercado de trabalho. Essa situação que Cavazotte *et al.*, (2012) denomina de marco inicial da carreira, permite maior coerência nas respostas acerca da carreira, tendo em vista o contato mais próximo com a realidade do ambiente profissional.

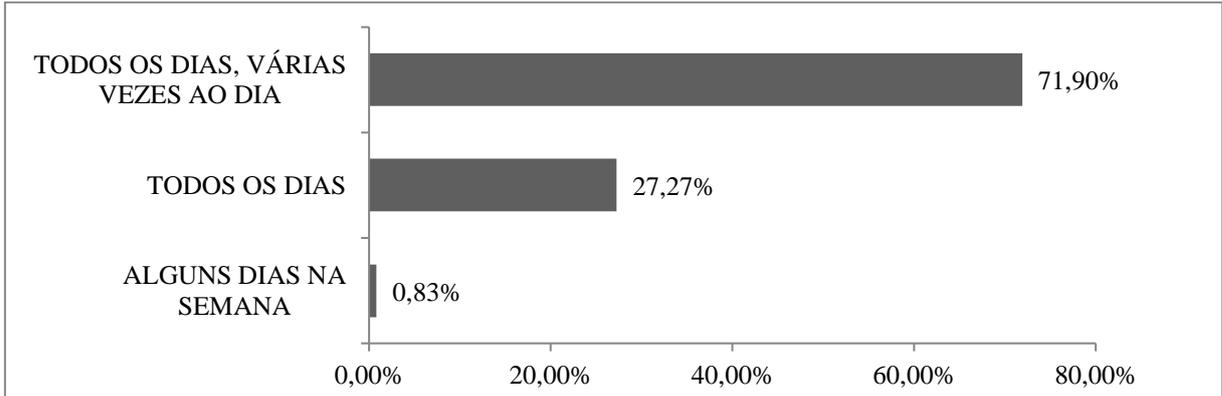


Figura 4. Frequência de uso das tecnologias (internet/redes sociais).

A Figura 4 apresenta a frequência de utilização da tecnologia (internet/redes sociais), mostrando que a maioria dos entrevistados, 71,90%, revelaram utilizar todos os dias, várias vezes ao dia; outros 27,27% utilizam diariamente, e apenas uma pequena parcela do percentual, 0,83%, assumiram utilizar somente alguns dias na semana. A Figura 4 mostra, portanto, que o uso das tecnologias já se tornou parte indispensável na realização de atividades do cotidiano dessas novas gerações de indivíduos, confirmando os achados de Tulgan (2017) para quem esse novo perfil profissional apresenta uma grande desenvoltura com a tecnologia com as tecnologias que tratam dos fluxos de informação em rede. E, cada vez mais, o desempenho das tarefas está atrelado à necessidade de utilização da tecnologia, que é observada por essas pessoas como um meio comum e natural, no qual faz parte das necessidades do cotidiano e enquadra-se como item essencial no contexto contemporâneo. Segundo Tulgan (2017), os indivíduos da geração Z são os primeiros “nativos digitais” reais, aprenderam a conviver em ambiente cercado pela integração tecnológica permanente, pelo acesso ilimitado a informações, que se fundem a sua realidade cotidiana.

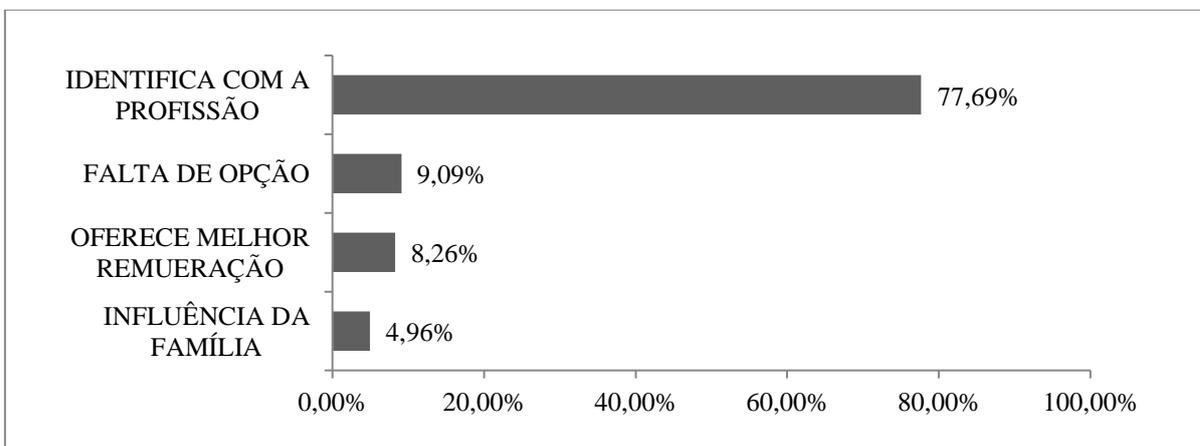


Figura 5. Influências da escolha da profissão/curso.

A Figura 5 mostra as influências motivadoras da escolha da profissão, demonstrando

com 77,69% o grau de relevância do fator afinidade com a profissão; por outro lado, com uma representatividade menor, 9,09% admitiram estarem na profissão/curso por falta de opção; 8,26% exprimiram como motivo a possibilidade de obter melhor remuneração em comparação a outras profissões, e somente 4,96% revelaram ter recebido influência da família na escolha da profissão.

Os dados revelados na Figura 5 comprovam uma importante característica da geração Z, a necessidade de buscar na carreira profissional, atividades que representem a sua identidade, que dê liberdade para conduzi-la de acordo com seus propósitos, valores e ideais pessoais, conforme defende Balassiano e Costa (2006), quando afirmam que a abordagem da nova geração vê a carreira sendo definida segundo aspectos pessoais, suas competências e experiências. Segundo Crivellaro (https://brasil.elpais.com/brasil/2017/07/06/economia/1499357144_452781.html, recuperado em 19 de dezembro, 2017), diferente das gerações anteriores cujo interesse precípua de carreira era os ganhos financeiros, os anseios desses jovens da nova geração é participar de projetos de carreiras com os quais se identifiquem e apontem para a defesa de uma causa ou um propósito.

Outro ponto que merece destaque na Figura 5 é a representatividade da escolha da profissão por falta de opção, esse dado torna-se preocupante, pois mostra que os jovens entrevistados por vezes, limitam-se a seguir carreira em profissões nas quais só escolheram por não terem oportunidade de desenvolver sua carreira em outro campo profissional. Isso pode ser um fator que influenciará negativamente na sua motivação, na qualidade do desempenho de suas atividades profissionais. Esse dado estatístico revela que é preciso levar em consideração a tese de Leal (2013), ou seja, reconhecer o papel fundamental da gestão de pessoas na integração desse profissional no ganho de resultado para a empresa e seus objetivos estratégicos, apesar das suas escolhas e decisões inicialmente não seguirem os seus desejos profissionais.

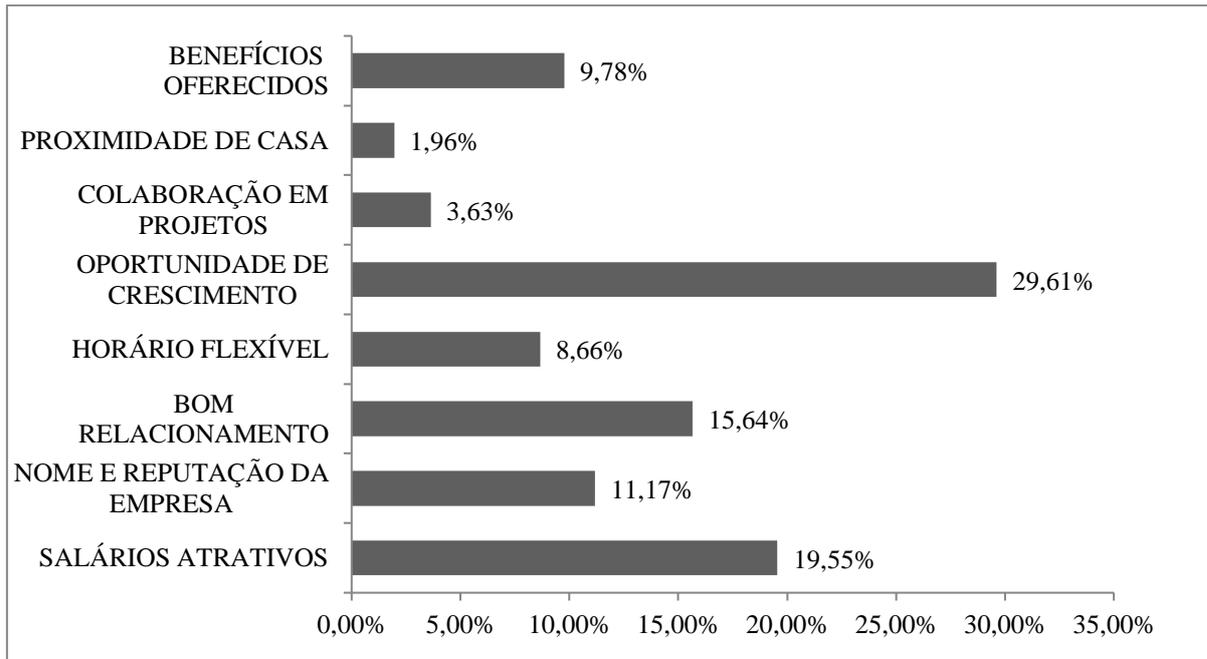


Figura 6. Características mais importantes em uma empresa.

A Figura 6 revela as características consideradas mais importante na escolha de uma empresa para se trabalhar. Desta forma, 29,61% dos entrevistados disseram que a oportunidade de crescimento na carreira profissional é um dos fatores precípuos na decisão de desempenhar suas atividades em determinadas empresas. Após, destaca-se com 19,55% o fator salários atrativos; 15,64% optaram pelo bom relacionamento. Outros 11,17% responderam o nome e a reputação da empresa; 9,78% indicaram os benefícios oferecidos pela empresa; 8,66% escolheram o item horário flexível e menos de 5% escolheriam determinada empresa por possibilidade de participação em projeto e proximidade de casa.

Os resultados obtidos mostraram que os jovens profissionais da geração Z, desejam acima de tudo desenvolver sua carreira profissional em espaços empresariais que lhe ofereçam oportunidades de desenvolvimento profissional, além disso, essa pesquisa também mostrou que o salário não é a primeira escolha dos jovens, situação bem diferente dos Baby Boomers criados num ambiente de rigidez, disciplina, estabilidade e onde o principal indicador de sucesso era o ganho financeiro. Hoje, além dos ganhos financeiros, outras variáveis são observadas, como a capacidade de ter um bom relacionamento no ambiente profissional e a imagem e reputação da empresa.

É pertinente salientar também, que a postura de individualismo não abrange todos os aspectos da vida profissional dos jovens. Com base nos dados levantados, a capacidade de estabelecer relações saudáveis, através do bom convívio com os colegas é item para eles considerado fundamental dentro de uma empresa, e que contribui grandemente nas suas

trajetórias profissionais. Para Tulgan (2017), os jovens da geração Z, buscam obter um bom relacionamento no ambiente corporativo. Estabelecer uma convivência de interação é uma forma de adquirir maior aprendizado e trocar experiências com as pessoas.

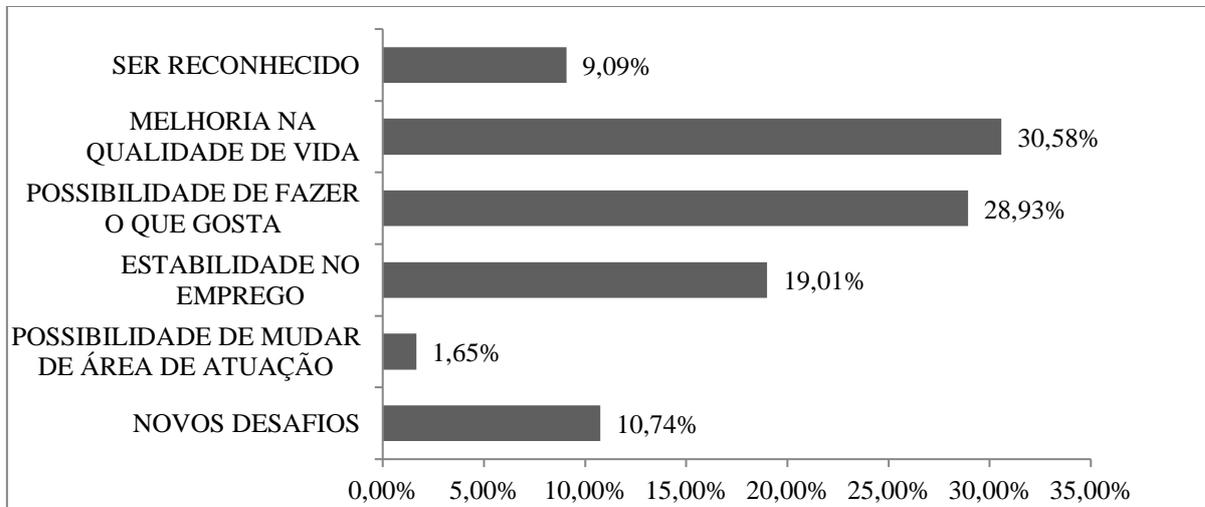


Figura 7. O que buscam em uma carreira.

A Figura 7 revela os fatores procurados pelos entrevistados durante a construção da carreira. Assim, 30,58% dos indivíduos responderam que buscam melhorar a qualidade de vida; bem próximo, com 28,93% dizem buscar na carreira a possibilidade de fazer o que gosta e 19,01% revelaram a procura por estabilidade na atividade profissional. Por outro lado, 10,74% optaram pelo fator novos desafios; 9,09% desejam serem reconhecidos e em parcela menor 1,65% veem na carreira uma possibilidade de mudar de área de atuação.

Outra especificidade que a pesquisa revelou foram os anseios dos jovens iniciantes no mercado de trabalho quanto à atração por carreiras que apontem para uma melhor qualidade de vida, no sentido de ter acesso a espaços que proporcionem aumento do nível de satisfação pessoal, de bem-estar social, de possuir autonomia condizente com as suas necessidades. Nesse sentido, a geração Z busca uma carreira que ofereça condições de realizar atividades com as quais possa fazer o que gosta, desenvolvendo suas habilidades profissionais em ambientes corporativos que agreguem valor a sua vida profissional, isso equilibrada aos anseios e motivações pessoais.

Por conseguinte, fatores situacionais de instabilidade do país têm interferido nas escolhas profissionais feitas pelas novas gerações, acarretando na mudança de comportamento deste perfil de indivíduo da geração Z. O fato novo é que como mostrou a Figura 7, muito deles sobrepõe a busca por novos desafios, o desejo de reconhecimento e a possibilidade de mudança de área de atuação, para buscarem manter-se estáveis e empregados em determinada empresa

ou atividade profissional. Spaggiari (<https://noticias.uol.com.br/opiniaio/coluna/2016/12/15/com-crise-jovens-voltam-a-valorizar-estabilidade-da-geracao-x.htm>, recuperado em 16 de novembro, 2017), corrobora afirmando que a escassez de oportunidade de trabalho, em consequência da instabilidade do país, tem levado os indivíduos a abrirem mão de motivações pessoais para escolher seus empregos com base em oportunidades que surgem no mercado de trabalho.

Portanto, existe uma tendência por empregos que ofereçam maior estabilidade, devido à influência da própria conjuntura do país, em relação à escassez de oportunidades de trabalho. Considerando ainda os desejos destes jovens, percebe-se que o que os atrai para determinadas carreiras é a atenção à melhoria da qualidade de vida e a possibilidade de fazer o que gostam, fatores que ainda lideram as expectativas deste público entrevistado.

De acordo com Peres (2011) o mercado de trabalho deve estar preparado para disponibilizar ambientes favoráveis ao estímulo destas condições, visando, sobretudo, garantir a sustentabilidade de determinadas carreiras.

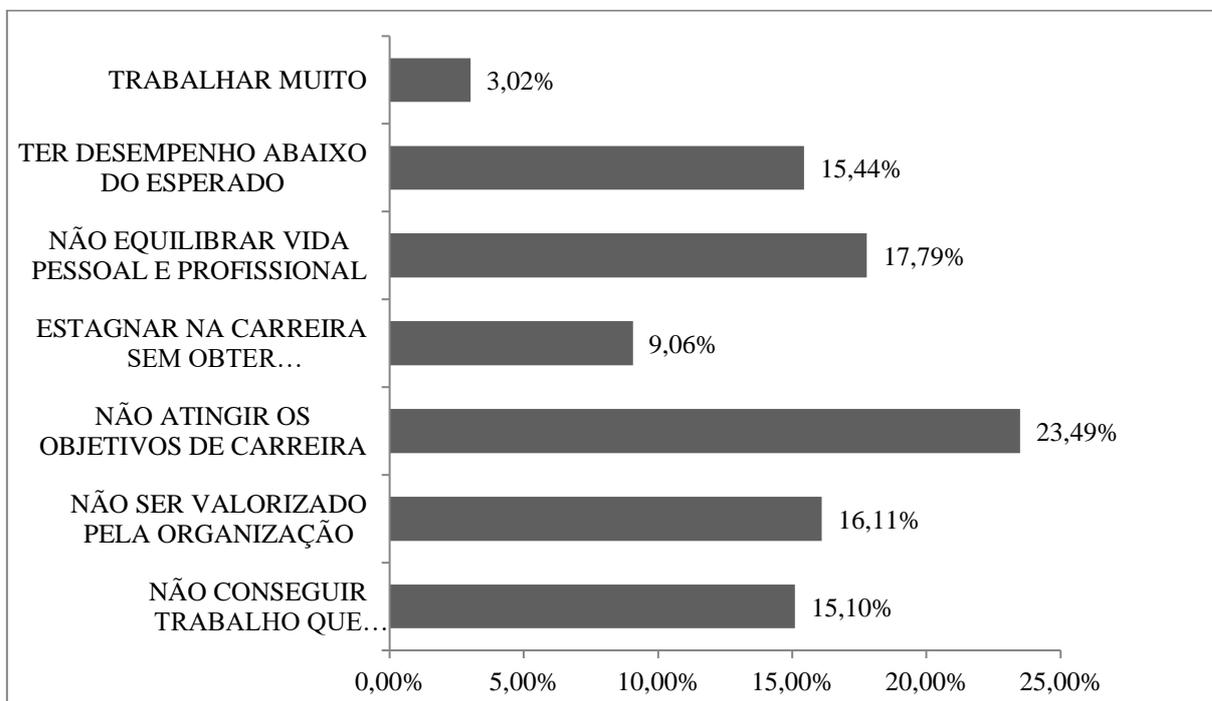


Figura 8. Maiores medos em uma carreira.

A Figura 8 elucida os maiores medos durante a trajetória da carreira apontados pelos entrevistados. Sendo assim, 23,49% opinaram pelo medo de não atingir os objetivos de carreira; 17,79% demonstraram temer o não equilíbrio entre vida pessoal e profissional; 16,11% dizem temer não ser valorizado pela organização; 15,44% optaram pelo quesito ter desempenho abaixo do esperado; 15,10% responderam terem medo de não conseguir um trabalho que condiga com sua personalidade, e somente 9,06% optaram pela opção estagnar na carreira sem

obter crescimento profissional como um fator que lhe cause medo; como também apenas 3,02% marcaram o item trabalhar muito, este item remete a ideia de depositar todo seu esforço no ambiente profissional e não possuir o equilíbrio com outras áreas da vida pessoal.

Em face dessas constatações, entende-se que o perfil profissional da geração Z, difere em algumas situações de outras gerações ao elegeram os medos de não atingir os objetivos de carreira, os quais se relacionam com o desenvolvimento na profissão, a ascensão de cargo; não equilibrarem vida pessoal e profissional e não serem valorizado pela organização como os principais medos que frustrariam a expectativa de construção favorável da carreira. Explica Nylander *apud* Dill (<http://forbes.uol.com.br/carreira/2015/08/equilibrio-entre-vida-pessoal-e-profissional-e-prioridade-para-jovens-em-paises-emergentes/>, recuperado em 01 de janeiro, 2017), “Trabalho e vida pessoal estão se misturando – estudantes não veem mais separação entre os dois como havia no passado, e sabem a grande importância que o emprego tem em suas rotinas. Por isso, eles querem trabalhar em um ambiente que os faça felizes”. Ainda, devido a esse apontamento para o imediatismo, do desejo de conquistar espaço rapidamente, o senso de urgência, essas pessoas possuem limitações para enxergar em longo prazo. “A geração Z sabe muito bem que não podem enxergar as instituições como âncora de seu sucesso e sua segurança” (Tugan, 2017, p. 30).

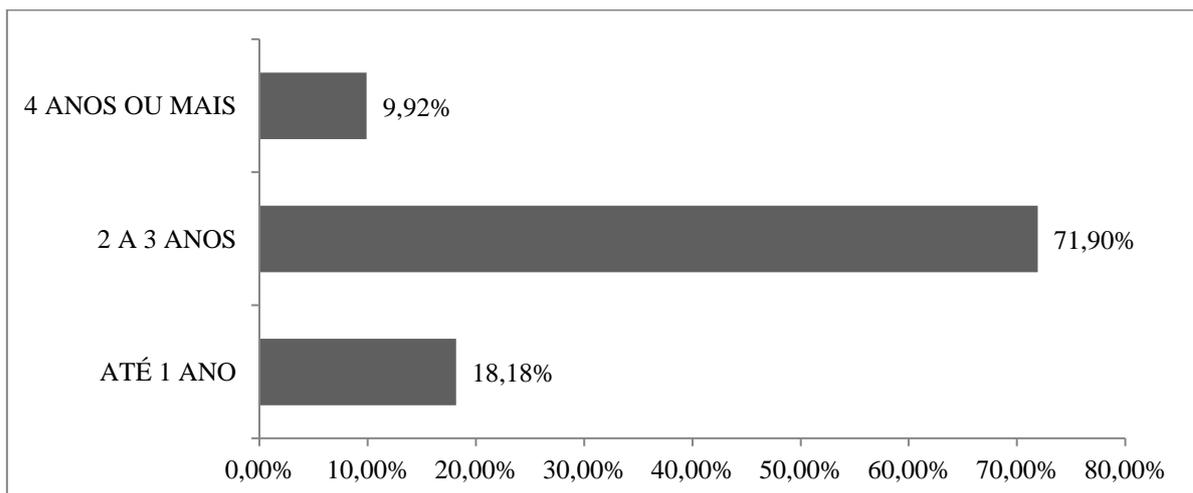


Figura 9. Tempo necessário para ser promovido na carreira.

A Figura 9 expõe o posicionamento dos entrevistados acerca do tempo necessário para promoção na carreira. 71,90% revelaram que o período de tempo de 2 a 3 anos é suficiente para conseguir uma ascensão profissional na carreira; 18,18% optaram por uma parcela de tempo menor, afirmando que o período de até um ano seria merecido para lograr êxito em uma promoção na carreira, e apenas 9,92% demandariam um tempo maior de 4 anos ou mais para atingir a promoção na carreira.

Conforme revela os resultados da pesquisa, essa geração marcada pelo imediatismo considera possível estabelecer um grau de capacidade de adquirir uma promoção na carreira, em um tempo razoável de 2 a 3 anos. A pressa em crescer nas empresas sempre foi um dos principais anseios desta faixa etária de entrevistados. Porém, é pertinente destacar que o desejo de serem promovidos na carreira não é atribuído somente à ocupação em altos escalões, mas a mudança de rotina, de atribuições, a movimentação na empresa de forma mais rápida em curtos espaços de tempo. Celestino *apud* Melo (2014), “os jovens querem visualizar sua carreira e ter mais velocidade para atingir cargos mais altos.” Esses jovens estão acostumados a conviver em ambientes de mudanças contínuas, para eles, o plano de carreira deve estar claro e proporcionar certa rapidez na obtenção dos objetivos. Então, ocupar espaços profissionais que ofereçam tais condições seria o ambiente ideal e um ponto decisivo na escolha de se trabalhar em determinado nicho empresarial.

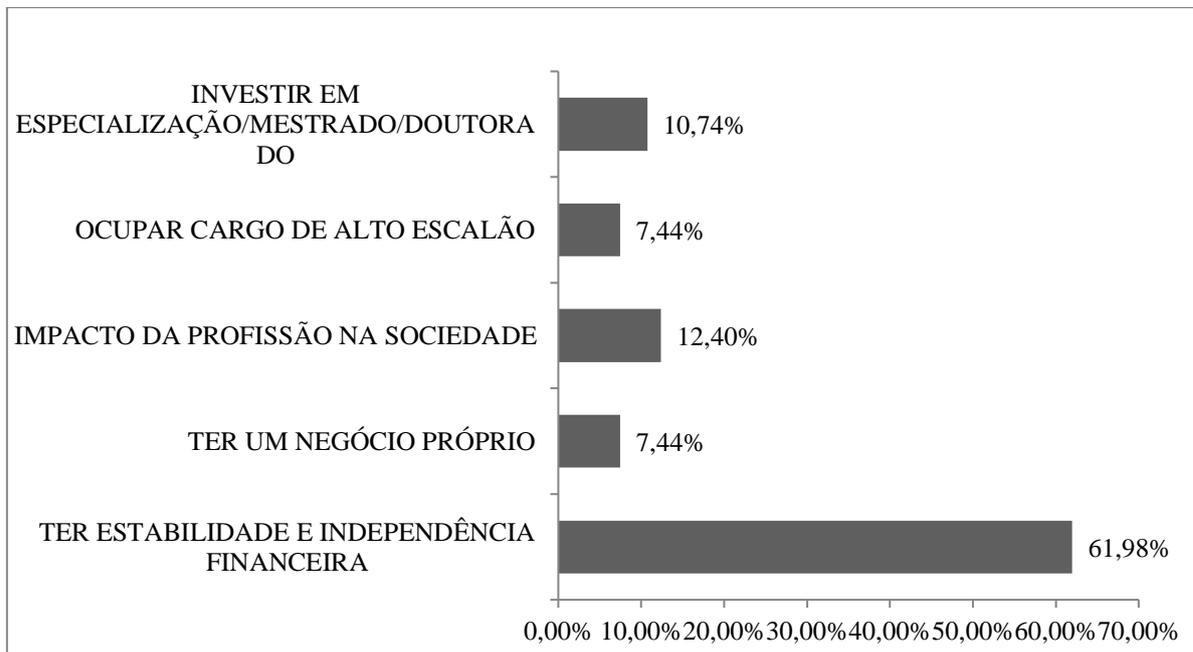


Figura 10. Significado de ser bem-sucedido na carreira.

A Figura 10 representa o que significa ser bem-sucedido na carreira. Então, quando questionados, 61,98% disseram que ter estabilidade e independência financeira seria a variável que mais representaria o sucesso na carreira. Outros 12,40% acham que o sucesso na carreira estaria atrelado ao impacto da profissão na sociedade. E com resultado um pouco menos representativo, 10,74% só seria bem-sucedido se pudesse investir em ensino (especialização/mestrado/doutorado). E somente 7,44% atribuem a capacidade de sucesso a ter um negócio próprio e o ocupar cargo de alto escalão. Esses dados revelam uma forte tendência dos jovens em buscar obter a estabilidade e independência financeira, em detrimento de outros desejos como o de arriscar empreender, sendo dono do próprio negócio, isso pode ser

consequência da mais uma vez da situação de recessão econômica enfrentada pelo país. Por isso querem se firmar em uma carreira que possibilite segurança. Outro fator importante levantado na pesquisa foi o impacto da profissão na sociedade, tais aspectos contribuem para ratificar o que foi levantado pelo estudo. Ou seja, a geração Z tende a buscar carreiras que tenham um papel social que favoreça melhorias no meio ambiente, que carregue uma significância na vida das pessoas, eles não mais querem ser destacados pela representatividade do cargo que ocupa ou a posição hierárquica, mas pelo mérito dos resultados sociais afetos ao trabalho que desempenham.

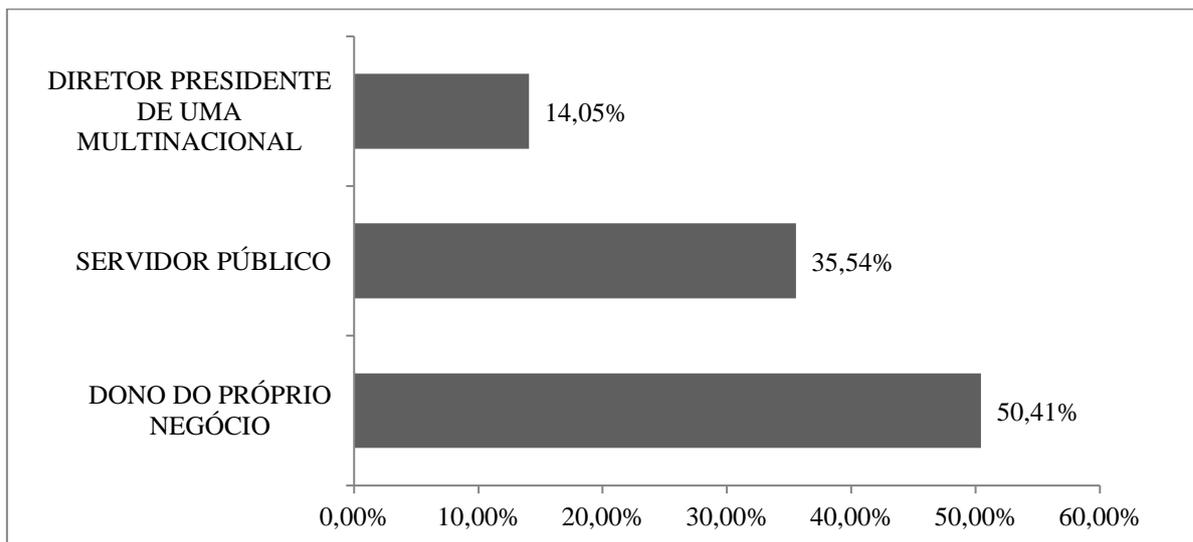


Figura 11. Pretensão profissional da carreira para o horizonte de 10 anos.

A Figura 11 representa uma explanação do que visam os jovens representados pela geração Z quanto à perspectiva de carreira para o horizonte de tempo de 10 anos, e o que mostrou o resultado levantado foi a grande procura pelo quesito ser dono do próprio negócio, com 50,41%, logo atrás 35,54% encontra-se o segundo quesito mais optado pelos entrevistados, que é o desejo de ser servidor público, e ocupando menos da metade do percentual da entrevista, aparece com 14,05% ser diretor de uma multinacional. Verifica-se, portanto, que diferente das estatísticas levantadas na pesquisa, considerando a melhoria futura das condições estruturais e econômicas do país, esses jovens voltam a desejar e vislumbrar uma projeção de carreira com maior liberdade de tomada de decisão, radicalização do espírito empreendedor iniciada pela geração Y (Carrara *et al.*, 2013), capacidade de garantir um futuro em que esteja sob a égide de um posicionamento mais ativo e independente. E ainda, o desejo de ser dono do próprio negócio reafirma a sustentação de que esses jovens cada vez menos querem sentir-se ligados a estruturas que não viabilizem a autonomia de ação. Sob o ângulo de posicionamentos contrastante conforme apresentou a Figura 11, é comum observar que esses jovens assumem posturas de

carreiras na qual podem auto gerenciar-se em busca do melhor resultado profissional (Martins, 2001). Diante desse cenário, o posicionamento do mercado de trabalho deve ser o de angariar oportunidades que deem suporte para atender as novas conjecturas de trabalho desenhadas por este público, visando, sobretudo, manter o equilíbrio da oferta de trabalho entre o os diversos setores, quer seja setor público, privado ou autônomo.

5 CONCLUSÃO

Este artigo buscou identificar sob o ponto de vista dos jovens talentos profissionais da geração Z quais suas perspectivas de carreira, sabendo que a gestão de pessoas tem um papel fundamental na apreciação dos traços profissionais de cada indivíduo. Esse esforço é no sentido de desenvolver parâmetros necessários para o engajamento do profissional nas empresas, favorecendo o ganho de resultados tanto para a empresa quanto para o colaborador. Sobre isso, cumpre-se destacar que com a transição das gerações, novos posicionamentos são apresentados, com perfis característicos de carreira inéditos.

Então a partir do desenvolvimento do estudo e dos dados levantados na pesquisa, pode-se perceber que as antigas referências de carreira começam a dar espaço para uma nova força de trabalho ainda mais ativa e protagonista do próprio desenvolvimento profissional. Diante das prospecções de carreira, as atuais gerações diferenciam-se das demais de modo geral devido à atenção deliberada à tecnologia e ao uso desta ferramenta como meio principal para o desempenho das atividades. Isso leva a uma tendência de serem mais flexíveis e dinâmicos, possuindo uma capacidade de mobilidade para diversas áreas em busca de experiências, prazer, desafios. Eles são cada vez mais conduzidos por uma causa própria e não temem empreender em diversas áreas ao longo da trajetória profissional.

Outro ponto destacado com o resultado da pesquisa diz respeito à busca pela identidade em torno da realização de atividade no ambiente profissional. A carreira desses jovens é desenhada por um desejo de representação dos seus próprios instintos, posicionamentos e valores pessoais. Atrélado a isso, querem se desenvolver profissionalmente em ambiente organizacionais que lhes proporcionem capacidade de crescimento, e que viabilizem a melhoria da qualidade de vida, por meio de ações com as quais tenham exultação em realizar. No constructo dos aspectos considerados com negativos na carreira, a geração Z, mostra-se bem apreensiva com os fatores relacionados ao atingimento dos objetivos de carreira e a equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Talvez o imediatismo e a busca incessante por bem-estar, característicos desses tipos de pessoas, influencie diretamente na acentuação desses fatores, considerados como medos durante o desempenho da carreira.

Por outro lado, o sucesso na carreira, não mais é identificado por uma característica predominante, mas por um conjunto delas, e nesse estudo propôs que aquele estaria ligado principalmente à estabilidade e independência financeira, reflexo de uma situação de crise e incerteza financeira enfrentada pelo país e que modifica a postura dos indivíduos. Bem como, a capacidade de impacto na sociedade, mostrando-se que essa geração quer compartilhar seus resultados positivos com ideais de contribuição para o meio em que estão inseridos; querem desenvolver habilidades que sirvam de auxílio para uma causa maior. E, por último o estudo mostrou na pesquisa que os jovens da geração Z pensam seu futuro profissional em situações que lhe apresentem liberdade de decisão, segurança financeira.

O que se observa com o estudo é que as características específicas desta geração devem ser percebidas pelas organizações de maneira que viabilizem um ambiente potencializador desse repertório de novidades em favorecimento da carreira destes profissionais e a melhoria dos resultados com gestão de pessoas nas organizações. Como percepção de carreira essa geração é cada vez mais protagonista na construção de suas trajetórias profissionais, logo, conhecer os anseios desse grupo de indivíduos é essencial para a construção de cenários profissionais de carreiras positivos. E nesse sentido ser autor principal no desenvolvimento da carreira, cabe destacar que independente do contexto da organização, seja ela pública ou privada, os jovens profissionais precisam lidar com ambientes que proporcionem espaços para aplicarem seus conhecimentos e habilidades.

Espera-se que este estudo sirva de base para o desenvolvimento de outros estudos acerca do tema, levando em consideração se tratar de um assunto novo e que requer a partir de então o aguçamento e a criação de novos estudos para que possam viabilizar a reunião de informações mais aprofundadas sobre o tema.

REFERÊNCIAS

- Balassiano, M., & Costa, I. S. A. (2006). *Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Bastos, A. V. B. (1997). A escolha e o comprometimento com a carreira: estudo entre profissionais e estudantes de administração. *Revista da Administração*, 32(3), 12.
- Bjorkquist, D. C., & Lewis, T. (1994). A model for training research from the worker's perspective. *Human Resource Development Quarterly*, 5 (2), 111-130 In Ascensão, C. (2009). *Práticas de gestão de carreira, acolhimento e integração e empenho organizacional: Estudo de caso no sector do pós-venda automóvel* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Carrara, T. M. P., Nunes, S. C., & Sarsur, A. M. (2013). Retenção de talentos de diversas gerações em um mesmo contexto organizacional. In *Anais do Encontro Nacional da*

Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração ENANPAD 2011, Brasília.

- Chanlat, J. F. (1995). Quais carreiras e para qual sociedade? *Revista de Administração de Empresas*, 35(6), 67-75.
- Cavazotte, F. S. C. N., Lemos, A. H. C., & Viana, M. D. A. (2012). Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? *Cadernos EBAPE.BR*, 10(1), 162–180. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/viewFile/5251/3985>.
- Conger, J. (1998). Quem é a geração X? *HSM Management*, 11, 128-138.
- Cordeiro, H. T. D. (2012). *Perfis de carreira da geração Y* (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07112012-201941/pt-br.php>.
- Dutra, J. S. (1996). *Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelos, processos tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Forquin, J-C. (2003). Relações entre gerações e processos educativos: transmissões e transformações. *Anais do Congresso Internacional Co-Educação de Gerações*, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <http://www.sescsp.org.br/sesc/images/upload/conferencias/83.rtf>.
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projeto de pesquisa* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1999). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational dynamics*, 26(3), 22-37.
- Higgins, M. C., & Thomas, D. A. (2001). Constellations and careers: toward understanding the effects of multiple developmental relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 223-247.
- Kilimnik, Z. M., Sant'anna, A. S., Oliveira, L., & Barros, D. (2011). Evolução das âncoras de carreira, imagens e trajetórias de carreiras: um estudo com profissionais de administração. In Kilimnik, Z. (org) (2013). *Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema*. Rio de Janeiro: Qualitymark. In Ribeiro, R. P. D. (2013). *Carreiras proteanas e sem fronteira e as âncoras de carreira: percepções e escolhas profissionais de empregados de hospital privado de Belo Horizonte, BH, Brasil*. Recuperado de http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_RibeiroRP_1.pdf.
- Leal, J. S. (2013). *As práticas de gestão de carreiras e o comprometimento organizacional: um estudo com trabalhadores residentes em Portugal* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Lisboa, Portugal.
- Lipkin, N., & Perrymore, A. (2010). *A. A geração y no trabalho*. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

- London, M. (2002). Organizational assistance in career development. In Feldman, D. C. (ed.), *Work careers: A development perspective*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 323-345.
- Lopes, J. (2006). *O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas*. Recife: Ed. Universitária, UFPE.
- Martins, H. T. (2001). *Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Melo, L. (2014). As características que definem o emprego dos sonhos. *Revista Exame*. São Paulo. Recuperado de <https://exame.abril.com.br/negocios/12-caracteristicas-da-empresa-dos-sonhos/>.
- Mendes, T. (2012). Geração Y: Forjada pelas novas tecnologias. *RBA – Revista Brasileira de Administração*, 91, 52-54.
- Merhi, D. Q., Silva, A., Jr., Silva, P. O. M., & Silva, A. R. L. (2010). Carreiras e processo sucessório na empresa familiar: Uma Análise à Luz da Teoria Psicanalítica, In *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, EnANPAD*, 34, Rio de Janeiro.
- Motta, P. R. (2006). Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais: a Individualidade e a Competitividade Contemporâneas. In Balassiano, M., & Costa, I. *Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas*. Editora Atlas, São Paulo, 2006.
- Peres, J. L. P. (2011). Gestão de carreiras: Uma questão de autoconhecimento. *Congresso Brasileiro de Administração*. São Paulo, 1-18. Recuperado de http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_2621.pdf.
- Prestes, M. L. M. (2003). *A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia* (2a ed.). São Paulo: Rêspel.
- Queiroz, D. C. (2012). Estratégia de remuneração e planos de carreiras, ferramentas para o desenvolvimento do colaborador e crescimento da organização. (TCC). Universidade de Tuiuti, 2012.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro* (14a ed.) São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2003). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo, SP: Saraiva.
- Rosa, M. V. F. P. C., & Arnoldi, M. A. G. C. (2006). *A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados*. Belo Horizonte: Autêntica Editora.
- Schein, E. H. Career Anchors: Discovering Your Real Values. San Diego: Pfeiffer & Company, 1993. In Lopes, K. P. S. (2008). Trajetória profissional e âncoras de carreira de executivos de uma instituição bancária (*Dissertação de Mestrado*). Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração.
- Silva, R. C., Freitas, C. A. F. D., Silva, M. T. G., Krakauer, P. V. C., & Marinho, B. L. (2011). Carreiras: novas ou tradicionais? Um estudo com profissionais brasileiros. In *Anais do*

Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração ENANPAD 2011 (p. 35), Rio de Janeiro.

Stoltz, K. B., Wolff, L. A., Monroe, A. E., Mazahreh, L. G., & Farris, H. R. (2013). Adaptability in the Work Life Task: Lifestyle, Stress Coping, and Protean/Boundaryless Career Attitudes. *Journal of Individual Psychology*, 69(1). In Alvarenga, M. A., Bizarrias, F. S., & Freitas, A. D. G. (2013) *Carreira sem fronteira e carreira proteana: O papel das atitudes de maturidade na carreira de estudantes universitários*.

Oliveira, S. R., Piccinini, V. C., Bitencourt, B. M. (2012). Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil? *Organizações & Sociedade*, 19(62), 551-558.

Tapscott, D. *A hora da geração digital*. Rio de Janeiro: Agir, 2010.

Trindade, R. (2010). Entrevista concedida a Fábio Turci. São Paulo, 15 nov. In Turci, F. Gerações apresentam diferentes perspectivas e metas profissionais. *Jornal O Globo*. São Paulo. Recuperado de <http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2010/11/geracoes-apresentam-diferentes-perspectivas-e-metas-profissionais.html>.

Tulgan, B. *O que todo jovem talento precisa aprender*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

Vilela, A., Jr., & Demajorovic, J. (Orgs.). (2006). *Modelos e ferramentas de gestão ambiental: desafios e perspectivas para as organizações*. São Paulo, SP: SENAC.