

Perspectivas de carreira da geração Z : um estudo na Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal da Paraíba

Career perspectives of the generation Z: a study at the Junior Company of Administration of the Federal University of Paraíba

Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

email: ana.kruta@academico.ufpb.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0664-8575>

Murilo Gabriel da Costa Silva

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

email: murilo.costa@academico.ufpb.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3900-1601>

Gabrielle Ponciano Lira

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

email: gabrielleponcianolira@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1340-7622>

Tatiana Aguiar Porfírio de Lima

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

email: tatiana.porfirio@yahoo.com.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3743-1157>

■ RESUMO

A geração Z é composta por indivíduos bem-informados e inquietos, que estão constantemente buscando o novo. Objetivando compreender as perspectivas de carreira destes indivíduos, este estudo se concentrou na investigação de membros e ex-membros da Empresa Júnior de Administração, graduandos e egressos do curso de graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba. Por meio de uma abordagem qualitativa, a pesquisa teve duas fases: questionário de âncoras de carreira para traçar o perfil dos entrevistados e entrevistas com roteiro semiestruturado. Os resultados apontam que as âncoras mais presentes são (i) dedicação a uma causa, (ii) desafio puro e (iii) autonomia/independência, reforçando o perfil da geração Z, caracterizado pela inquietação, flexibilidade, inovação e busca por desafios. A carreira acaba sendo caracterizada por dúvidas, incertezas, falta de experiência e de planejamento de carreira eficaz. A Empresa Júnior apresenta-se também como um ambiente de desenvolvimento de competências e aprendizagem, aliando teoria e prática.

Palavras-Chave: Carreira; Geração Z; Empresa Júnior; Administração.

■ ABSTRACT

The Generation Z is composed of knowledgeable and restless individuals who are constantly searching of the new. Aiming to understand the career perspectives of these individuals, this study focused on the investigation of members and former members of the Junior Administration Company, undergraduates and graduates of the undergraduate course in Administration of the Federal University of Paraíba. This research, through a qualitative approach, had two phases: career anchors questionnaire to trace the profile of the interviewees and interviews with semi-structured script. The results indicate that the most present anchors are (i) dedication to a cause, (ii) pure challenge and (iii) autonomy/independence, reinforcing the profile of generation Z, characterized by restlessness, flexibility, innovation and search for challenges. The career ends up being characterized by doubts, uncertainties, lack of experience and effective career planning. The Junior Company also presents itself as an environment of skills development and learning, combining theory and practice.

Key-words: Career; Generation Z; Junior Company; Administration.

1 INTRODUCTION

A carreira dos indivíduos nas organizações vem passando por transformações significativas, ao longo dos anos, e afetando as formas de ser dos indivíduos e sua interação com o trabalho (GRANGEIRO *et al.*, 2020). Nesse ambiente, caracterizado pela incerteza e por mudanças rápidas, as funções de trabalho são constantemente redefinidas para atender às crescentes necessidades da sociedade (ERASMUS, 2020; RYERSON, 2019).

Com o passar do tempo, as organizações se tornaram cada vez mais competitivas, e isso causou impacto na forma como os indivíduos pensam, negociam e desenvolvem suas carreiras (RIBEIRO *et al.*, 2018b). Essa interação com o trabalho é comumente associada à discussão sobre as gerações que convivem nas organizações (MOREIRA; ARAÚJO, 2018). Podemos observar a carreira de formas diferentes nas diferentes gerações. Atualmente, existem, no mundo, as seguintes gerações (MONTEIRO; LEITE, 2019): baby boomers, geração X, geração Y (millennials), geração Z, e a mais nova, a geração Alpha. Quatro delas coexistem no mundo empresarial (CSOBANKA, 2016).

Independentemente da geração, todos os indivíduos já se depararam com esta pergunta: “O que você vai ser quando crescer?” e têm dúvidas constantes sobre sua carreira, conforme o tempo se passa (MONTEIRO; LEITE, 2019). Nesse cenário, temos a geração Z, com pessoas que nasceram depois do surgimento da Internet e que, desde cedo, são habituados com as possibilidades proporcionadas pela tecnologia (CSOBANKA, 2016). Quando se trata de carreira, indivíduos da geração Z são desconfiados e não querem exercer apenas uma função pelo resto da vida, diferentemente da geração X (OLIVEIRA, 2012). Indivíduos dessa geração são dinâmicos, inovadores, entretanto têm dificuldades de se relacionar com pessoas, além de serem impacientes e distraídos (REIS *et al.*, 2017; TAPSCOTT, 2010). Um dos desafios para gestores de pessoas é reter esses talentos em uma organização, pois as possibilidades de carreiras são crescentes no mercado de trabalho (SAVELA; O'BRIEN, 2016; SILVA *et al.*, 2018).

Para estudar a geração Z, investigamos as perspectivas de carreira de universitários e recém egressos. Na perspectiva de que as universidades são

uma fonte de disseminação do conhecimento que visam formar profissionais para o mercado de trabalho, diversos cursos de graduação contam com as chamadas “empresas juniores”, que são organizações sem fins lucrativos, compostas de alunos responsáveis pela gestão e pela execução de projetos afins à sua área de formação (MEDEIROS; MIRANDA, 2018), possibilitando aprendizagem e desenvolvimento de competências (SILVA *et al.*, 2016a).

O objetivo geral desta pesquisa foi o de compreender as perspectivas de carreira de indivíduos pertencentes à geração Z, de membros ou ex-membros da Empresa Júnior de Administração (EJA Consultoria), graduandos ou egressos do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB – Campus I – João Pessoa/PB).

O estudo traz uma contribuição teórica e auxilia a produzir o conhecimento científico sobre o tema ‘prática social’; prática, porque os resultados desta investigação podem ajudar os gestores acadêmicos dos Cursos de Administração e os docentes a aprimorarem o processo de formação acadêmica dos alunos a partir dos resultados obtidos na pesquisa; e social, por otimizar o processo de formação acadêmica e ajudar os alunos a potencializarem seu processo de aprendizagem e o desenvolvimento de competências em espaços para além da sala de aula.

2 CARREIRA: CONCEITOS E ÂNCORAS

Geralmente ligada à ideia de sequência de etapas em uma profissão ou em uma organização, a definição de carreira engloba diferentes pontos de vista (CLOSS; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2015) que envolvem o indivíduo, a organização e a sociedade.

De acordo com Dutra (2012), a carreira profissional não é uma sequência linear e engessada de experiências e trabalhos, mas uma série de estágios e transições variáveis a partir das pressões vivenciadas pela pessoa, trilhadas por ela no ambiente em que está inserido; envolve perspectivas e objetivos entre a pessoa e a empresa, como resultado da relação estabelecida entre ambas e é fruto da combinação entre as perspectivas individual e organizacional (DUTRA, 2012). Essas afirmações são reforçadas

por Miano e Vieira (2012), que argumentam que carreiras envolvem uma série de estágios e mudanças que representam necessidades, motivos e aspirações individuais. Nesse contexto, a carreira enfatiza a vida dos indivíduos e está intimamente associada aos seus valores e preferências pessoais (CHUANG *et al.*, 2020).

No contexto empresarial atual, em um ambiente de negócios dinâmico e competitivo das organizações, há uma mudança da responsabilidade de controlar e de direcionar a carreira para o indivíduo, que passou a se adequar continuamente às transformações do mercado de trabalho e assumiu um papel de protagonista da construção de seu percurso profissional (DELUCA *et al.*, 2016). Bravo *et al.* (2015) asseveram que as constantes mudanças, em termos de comércio e de tecnologias, têm alterado sobremaneira as relações trabalhistas e o relacionamento entre os colaboradores e as empresas, modificando a visão de carreira mais tradicional, com estabilidade e progressão linear e ascendente.

Entretanto, existem múltiplas possibilidades de compreender carreira (KIANI *et al.*, 2020), devido as transformações na relação dos profissionais com suas carreiras, foram criados modelos emergentes (GRANGEIRO *et al.*, 2020): a carreira sem fronteiras – que propõe a pluralidade de contextos de trabalho e o declínio das carreiras organizacionais e se destaca por ser administrada pelo próprio indivíduo, o que implica liberdade e autonomia nas escolhas sobre a gestão da carreira (BARANCHENKO *et al.*, 2020; RIBEIRO *et al.*, 2018b) – e a carreira proteana – que propõe a mudança como um dado de realidade, proporcionando uma variedade de experiências, adaptabilidade, resiliência e identidade como âncora, uma sequência de oportunidades de trabalho que vão além das fronteiras de um único emprego (CHUANG *et al.*, 2020; SULTANA; MALIK, 2019; RYERSON, 2019). Além desses dois tipos abordados, Magalhães e Bendassolli (2013) acrescentam que algumas teorias sobre carreira também surgem como emergentes, a saber: craft career, carreira portfólio, carreira multidirecional, carreira transicional, carreira narrativa e carreira construcionista.

Para compreender as habilidades, as motivações, as atitudes, as necessidades e os valores dos indivíduos a partir de sua autopercepção, os autores Schein e Van

Maanen (2016) apresentam as âncoras de carreira, que podem ser definidas como elementos da realidade de um indivíduo, que determinarão suas preferências por determinada ocupação, carreira, empresa ou oportunidade. A teoria das âncoras de carreira surgiu com os estudos de Edgar Schein (1990; 1993; 1996). As combinações de fatores levados em consideração pelas âncoras de carreira partem de experiências vivenciadas e são criados os rumos que norteiam escolhas profissionais, influenciando as visões de futuro e as decisões tomadas no âmbito profissional (VIEIRA *et al.*, 2019; GUBLER *et al.*, 2015).

A seguir, apresentamos oito tipos de âncoras (SCHEIN; VAN MAANEN, 2016), com aspectos que representam os diferentes tipos de orientação profissional e que são percepções sobre talentos, habilidades e atitudes dos indivíduos (SILVA *et al.*, 2016b).

- a) Competência técnica/funcional (TF) – Profissionais com esse direcionamento adquirem identidade ao aplicar seus talentos e habilidades técnicas na prática, optando por determinadas áreas de especialização. Realizam-se profissionalmente com a possibilidade de enfrentar desafios nessa área.
- b) Competência gerência geral (GG) – Indivíduos com essa âncora se motivam ao poder liderar e tomar decisões, buscando alcançar uma posição hierárquica elevada e poder de influência.
- c) Autonomia/independência (AI) – Pessoas com essa âncora não se sentem à vontade com regras estabelecidas, por isso procuram estar no controle de sua carreira. Também não gostam de rotinas, procedimentos e outras formas de controle que diminuam sua autonomia.
- d) Segurança/estabilidade (SE) – Profissionais com esse tipo de âncora preferem o conforto e o bem-estar proporcionados pela estabilidade na carreira e procuram encontrar um emprego que as torne seguras e estáveis financeiramente.
- e) Criatividade empreendedora (CE) – Indivíduos focados na criação de novas organizações, serviços ou produtos, que expressam resultados a partir de sua criatividade.
- f) Serviço/Dedicação a uma causa (SD) – Profissionais com essa âncora preocupam-se com outras pessoas, causas, ideais ou valores.

- g) Desafio puro (DP) – Pessoas que buscam incessantemente ultrapassar obstáculos aparentemente impossíveis e resolver problemas complexos.
- h) Estilo de vida (EV) – Profissionais procuram integrar as necessidades individuais e familiares e as exigências de carreira, desejando flexibilidade.

As âncoras de carreira apontam as motivações e as necessidades, influenciam a escolha de carreiras ou ocupações específicas, determinam visões de futuro e podem decidir mudanças de emprego, além de influenciar comportamentos relativos ao trabalho (VELOSO *et al.*, 2014). Quando os indivíduos conhecem as preferências e os anseios profissionais, podem fazer escolhas assertivas e conscientes em sua vida profissional (SCHEIN; VAN MAANEN, 2016).

3 GERAÇÃO Z

A gestão de carreiras nas organizações vem se reestruturando, como vimos na seção 2. O modelo de carreira caracterizado pelo emprego estável de longo prazo e a sequência de atribuições ao longo da vida passam a dar espaço à busca por qualidade de vida, flexibilização e satisfação das necessidades individuais, além de pessoas de idades distintas convivendo e compartilhando experiências no trabalho (SUBRAMARIAN, 2017; MATTHEWMAN, 2012).

Nesse contexto, as gerações presentes nas empresas atualmente são: os baby boomers, indivíduos que primam pela disciplina e pela organização e visam construir uma carreira sólida, estável (CORDEIRO *et al.*, 2013); os indivíduos da geração X são individualistas, independentes e viciados em trabalho (DANTE; ARROYO, 2017); a geração Y (também chamada de millenials), é composta de jovens acostumados com tecnologias de entretenimento e comunicação, desestruturados, contestadores, inovadores e não gostam de hierarquia, buscando qualidade de vida e autonomia (MOREIRA; ARAÚJO, 2018); a geração Z é marcada pelo imediatismo e pelo individualismo, está sempre conectada e tem certa dificuldade de trabalhar em equipe (MELO *et al.*, 2019).

Os indivíduos da Geração Z são confiantes e otimistas em relação ao seu futuro profissional, têm

iniciativa empreendedora, gostam de independência e são bastante criativos e inovadores (MELO *et al.*, 2019). Em se tratando de negócios, os “Zs” utilizam fortemente a tecnologia, especialmente as redes sociais, para uma conexão de relacionamento mais próxima com os clientes (IORGULESCU, 2016). Tapscott (2010), em seu estudo, sintetiza oito características da geração Z, também chamada de “geração Internet”. São elas: liberdade, customização, escrutínio, integridade, colaboração, entretenimento, velocidade e inovação.

As autoras Colet e Mozzato (2019) constataram, também, que os indivíduos da geração Z se relacionam melhor com pessoas de sua geração no ambiente de trabalho, tanto pelo imediatismo quanto pelas habilidades com a tecnologia, e fazem suas atividades em um ritmo mais acelerado. Elas também compararam os profissionais da geração Z com outras gerações e perceberam a forte presença da Internet e o domínio de tecnologias, além do já citado imediatismo e da busca por exercer liderança em curto prazo (COLET; MOZZATO, 2019). Melo *et al.* (2017) também indicam como características desses indivíduos sua coragem e impulsividade. A geração Z espera subir rapidamente de carreira, mas com cautela e não renuncia à liberdade, à independência e à flexibilidade, muito menos à melhora da qualidade de vida no trabalho (SCHAWBEL, 2016).

4 EMPRESA JÚNIOR

Organizações sem fins lucrativos, lideradas por graduandos que são responsáveis por gerir e executar projetos afins a sua área de formação, as empresas juniores possibilitam o desenvolvimento profissional, pois oferecem aos alunos a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos em sala de aula, além do contato com o mercado (BRASIL JÚNIOR, 2014).

Nas empresas juniores, estudantes encontram um local para aplicar, na prática, conhecimentos obtidos nas aulas e lidar com problemas e situações do futuro profissional. Com os serviços que podem ser ofertados, os integrantes das EJs têm a responsabilidade de oferecer uma solução para empresários ou indivíduos que procurem a empresa júnior (MEDEIROS; MIRANDA, 2018). As EJs têm como

principais finalidades: promover o desenvolvimento profissional de seus membros; incentivar seu espírito empreendedor; e realizar projetos com foco nos pequenos e microempreendedores nacionais, em prol do desenvolvimento social (MENDES *et al.*, 2018; SILVA *et al.*, 2016a).

As empresas juniores têm em comum o fato de serem coordenadas por estudantes, organizadas em Federações Estaduais, sob a orientação da Confederação Brasileira das Empresas Juniores – Brasil Júnior. Além disso, realizam atividades, projetos, consultorias e planilhas sem remuneração para os participantes (AVENI *et al.*, 2016).

Para orientar e dar suporte às empresas juniores, foi criada a Confederação Brasileira das Empresas Juniores – Brasil Júnior, com sede em São Paulo, visando representar o país e potencializar a vivência empresarial. A Brasil Júnior coordena o Movimento Empresa Júnior (MEJ), através das Federações, que dão suporte por estado para as Empresas Juniores ou diretamente com as empresas através dos níveis que criaram com o nome de Cluster. As empresas juniores são de diversas áreas acadêmicas e podem trabalhar em projetos conjuntos (BRASIL JÚNIOR, 2014).

As empresas juniores são uma realidade em muitas universidades do país. Com a perspectiva de levar a vivência prática para a vida do aluno de graduação as EJs geram aprendizados acadêmicos e mercadológicos de maneira simultânea (SILVA *et al.*, 2016a). No caso específico da Empresa Júnior, do Curso de Administração da UFPB – EJA Consultoria – atua no mercado há 30 anos, é composta e liderada por discentes matriculados, presta serviços de consultoria e seu foco principal é a estratégia organizacional (EJA, 2020). As atividades que realiza são educativas e sem fins lucrativos, e ela só cobra pelos projetos para manter os custos das consultorias feitas pelos membros. A EJA Consultoria localiza-se dentro da Universidade Federal da Paraíba e é federada à PB Júnior, a Federação Paraibana das Empresas Juniores. Atualmente a EJA tem os seguintes departamentos: Presidência, Vice-Presidência, Diretoria de Marketing, Diretoria Comercial, Diretoria de Gestão de Pessoas, Diretoria de Projetos, Gerência de Projetos e Consultores (EJA, 2020).

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa básica (MERRIAN, 2009), pois as opiniões, os valores, as crenças e as formas de pensar, de sentir, de se relacionar e de agir dos participantes são a base para se compreender o fenômeno estudado (MINAYO, 2012). Tem caráter exploratório, pois busca mais proximidade e aprofundamento em relação a um assunto pouco abordado ou conhecido (GIL, 2002). Como sujeitos de pesquisa, temos egressos e graduandos do Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB – Campus I – João Pessoa/PB) que atuam ou atuaram na Empresa Júnior (EJA Consultoria).

Definimos duas fases para o desenvolvimento da pesquisa empírica do fenômeno, realizadas em momentos distintos. Devido à natureza dinâmica e complexa do estudo, a coleta dos dados foi feita no período de março a junho de 2019. Na primeira fase, foi aplicado um questionário de âncoras de carreira, composto das seguintes variáveis: (i) autonomia/independência; (ii) segurança/estabilidade; (iii) competência técnica-funcional; (iv) competência gerência-geral; (v) criatividade empreendedora; (vi) serviço/dedicação a uma causa; (vii) desafio puro; e (viii) estilo de vida (SCHEIN; VAN MAANEN, 2016). O questionário foi aplicado por meio de uma plataforma online, com 40 (quarenta) questões. Apesar da aplicação do questionário a todos os 15 participantes, a pesquisa não se considera quanti-qualitativa porque esse questionário só fornece dados complementares à entrevista.

A segunda fase da pesquisa consistiu em realizar entrevistas com roteiro semiestruturado com os sujeitos de pesquisa – egressos ou graduandos membros e ex-membros da empresa júnior. As entrevistas são muito importantes na busca de dados a partir de respostas mais profundas, cujas fontes documentais não conseguem abarcar todos os pontos que a pesquisa visa coletar (ROSA; ARNOLDI, 2014). Foram realizadas 15 (quinze) entrevistas, subdivididas em dois grupos: egressos, com seis entrevistas; e graduandos, com nove entrevistas. Os entrevistados têm idades de 20 a 25 anos. As entrevistas foram encerradas quando entendemos que a continuidade da coleta dos dados

não traria novas observações. Para isso, recorremos ao princípio de saturação (RIBEIRO *et al.*, 2018a). O método de análise dos dados coletados a partir das entrevistas foi o de análise de conteúdo (BARDIN, 2016), seguindo as três etapas principais propostas por Bardin (2016): a de pré-análise, em que fizemos a leitura e do material transcrito das entrevistas e o organizamos; a de exploração e codificação, em que recortamos os dados e os agregamos por semelhanças nos discursos; e a de categorização, realizando

inferência e interpretação com base na literatura adotada.

Para analisar os resultados, utilizamos duas categorias principais: Carreira e Empresa Júnior. Novos fatores surgiram das categorias e foram desdobrados em subcategorias, apresentadas na tabela 1. Para suprimir os nomes dos participantes, utilizamos os códigos G1 a G9, para os graduandos, e E1 a E6, para os egressos entrevistados.

Tabela 1 Categorias de análise dos dados coletados

CATEGORIA	Empresa Júnior	Carreira
SUBCATEGORIA	Benefícios da atuação Desafios da participação Diferenciais da graduação aliada à participação	Âncoras de carreira Definição de carreira Trajetória de carreira Perspectivas de carreira

Fonte: Elaboração própria (2021)

6 RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

6.1 Empresa Júnior

A primeira categoria analisada diz respeito à Empresa Júnior e seus benefícios, desafios, aspectos negativos e diferenciais de sua associação com a graduação.

6.1.1 Benefícios da atuação de uma Empresa Júnior

As empresas juniores estão presentes em universidades e faculdades de todo o país, objetivando complementar a formação profissional dos discentes de graduação e formá-los de modo a suprir as exigências do mercado (AVENI *et al.*, 2016). A atuação na Empresa Júnior de Administração, de acordo com os entrevistados, possibilitou inúmeros benefícios, especialmente na formação profissional, porquanto aliou a teoria à prática e preencheu lacunas abertas na grade curricular do curso:

[...] a experiência absurda, tanto para gente desenvolver as soft skills, mas a gente colocar a teoria na prática, entendeu? A própria gestão interna, na qual aplica a teoria na prática (G4)

[...] você quando entra na empresa júnior, quando você consegue absorver e consegue aproveitar todas as oportunidades que ela oferece, você sai com outra mentalidade, de outra forma e eu acho que você já sai direcionado. Para que você quer, você consegue se imaginar no futuro e ver aquele profissional que você quer ser. (G9)

Poder viver na prática, experimentar quase que simultaneamente o que a gente aprende em sala de aula (E4)

[...] a prática, saber como mercado funciona, o que é que o mercado espera da gente, e as empresas hoje querem profissionais que façam além do que é pedido [...] (G7)

E aí interessante o quanto a experiência prática da administração muda sua visão da sala de aula. Dentro da sala de aula a gente acha que as coisas super simples, é tudo perfeito, as teorias, mas você precisa de muito jogo de cintura na prática e aí já me proporcionou isso, sabe? Me fez ter mais motivação para vir para as aulas [...] (G1) [...] você realmente coloca na prática, desde o que você aprendeu na teoria (E3)

Os entrevistados apontaram que a EJ propicia o desenvolvimento da capacidade de proporcionar relacionamentos interpessoais, fator necessário para o bom desempenho de um gestor, e o networking e a construção de relacionamentos como pontos positivos, reforçando as afirmações de Davis *et al.*

(2020), que indicam como benefícios para a carreira profissional:

[...] o networking, as pessoas que a gente conhece mais de perto, da nossa área, por causa da empresa júnior. É... as pessoas que a gente tem a oportunidade de trabalhar dentro da empresa, cada um também vai trabalhar num canto e a gente continua colaborando uns com os outros [...] (E4)

[...] conhecer pessoas incríveis lá também, pessoas com sonhos tão grandes quanto os meus também, e a troca no dia a dia ajudou muito também. Cara, se você não se rodear de boas pessoas, independentemente de onde você estiver, não adianta [...] (E3)

[...] a experiência de networking, tipo, hoje em dia eu conheço muita gente na área de negócios, a visibilidade [...] (G4)

Foram destacadas outras competências desenvolvidas na atuação em uma EJ, conforme apontado no trecho a seguir: “questão de desenvolvimento do membro, e não só isso como a parte de liderança, trabalho em equipe, planejamento, comprometimento, iniciativa [...]” (G6), o que proporciona mais dinamicidade, confiança e desenvoltura, segundo E3, E4 e E5:

[...] me deixou um cara muito mais dinâmico, me deixou eu também muito mais autoconfiante, obrigou assumir muitas responsabilidades [...] (E3)

Me deu uma desenvoltura necessária também mais amadurecida para o mercado de trabalho [...] (E4)

[...] ela lhe prepara e lhe amadurece em relação aos desafios e a perspectiva de é mais fácil você conversa com cliente do que parece quando você não tem experiência então, eu passar por essa experiência ao passar por essa barreira todos os próximos desafios que você encontra também que parece possível (E5)

Portanto, fica claro que a EJ proporciona o desenvolvimento de competências e garante conhecimento e experiências imprescindíveis para qualquer administrador, para que ele possa vivenciar na prática o que é estudado em sala de aula.

6.1.2 Desafios da atuação em uma Empresa Júnior

A atuação na EJA é pautada por diferentes situações que marcam a trajetória profissional de seus membros (SILVA *et al.*, 2016a). Para alguns entrevistados, o principal desafio começa já no processo

seletivo – trainee – considerado um dos períodos mais intensos da atuação:

Eu acho que o principal desafio já começa no processo seletivo, porque muitas vezes as pessoas já entram com pouca ou nenhuma experiência profissional, e a experiência profissional que a gente tem no início do curso não é tão intensa, não é tão perto da nossa área. E aí você já entra diretamente para desafios muito grandes [...] (G3)

O trainee é muito desafiador. O trainee é onde a gente mais evolui em um tempo muito curto, é um momento muito intenso, você também tem uma transformação muito louca (G2)

O processo de vendas e o relacionamento com os clientes acabam se tornando desafiadores para os membros, como pode ser percebido no trecho a seguir:

E dentro da EJA acho que um ponto muito importante também é o contato que a gente tem com o mercado, então a gente está de fato em contato com o cliente, tem esse tipo de responsabilidade, tá negociando com eles o tempo todo. (G3)

A liderança também é apontada como desafiadora - “A parte de liderar pessoas é muito desafiador, de gerenciar o departamento é complicado, porque a responsabilidade tá nas suas costas” (G5) – e a motivação pessoal é afetada com os desafios da atuação em uma EJ, como pode ser observado nesta fala: “os desafios conseguem provar que quando a pessoa quer ir, ela consegue atingir os resultados que ela almeja” (G8). Por fim, a falta de experiência de lidar com situações adversas e inesperadas e a falta de maturidade foram pontos comumente citados como desafios enfrentados (E1, E3 e E6).

6.1.3 Diferenciais da atuação numa EJ aliada à graduação

De acordo com os discentes entrevistados, a graduação e a participação em uma empresa júnior geram diferenciais para a carreira profissional (MEDEIROS; MIRANDA, 2018):

[...] a graduação ela deu todo o aparato teórico né? Deu norte, na verdade é um começo né? Porque não só a sala de aula vai fazer você aprender, e a parte da EJA fez com que eu me posicionasse no mercado, é ... já com o patamar de consultor, traz um diferencial [...] (E1)

[...] eu acho que independente da carreira que a gente quer seguir enquanto administrador, seja na parte acadêmica, seja em empresas, sejam empreendendo, a gente precisa ter esse tipo de experiência que uma empresa júnior proporciona. Então a gente de fato coloca na prática, a gente com certeza consegue implementar tudo que a gente aprende no curso e de fato é um diferencial para a formação profissional mesmo, sabe? (G2)

Hoje dá para dizer que foi a EJA que formou o profissional G4, entendeu? Porque tudo que eu sei, questão de prática, tudo foi graças a EJA. Por toda a oportunidade que me deu, entendeu? E eu quis aceitar essa oportunidade [...]. Pegar tudo o que vi da teoria na graduação e aplicar na prática na EJA gerou tantos diferenciais que não consigo expressar. Foi a associação completa, sabe? [...] (G4)

[...] eu me tornei um cara muito mais proativo, eu me tornei um cara que tem uma forma mais sistêmica de ver os processos, eu me tornei um cara muito mais cabeça, que sabe de pensar nos projetos, pensar em problemas e soluções [...] (G7)

Ressalte-se, no entanto, que foram feitas algumas críticas à graduação. Segundo os entrevistados, a presença de uma visão maior de mercado e prática em si na Empresa Júnior do que na graduação em si, conforme percebido nas falas de E5 e G9:

[...] sim, com certeza, porque já passei muitas coisas que eu aprendi, determinadas áreas foi mais na empresa júnior do que muitas coisas que eu sei. Meus colegas que só fizeram a graduação não sabem porque eles não viram durante o curso, nunca ouviram falar de tal ferramenta, e tal (G9)

[...] vamos supor uma pesquisa de mercado ao aprender isso na graduação, por exemplo, a gente só foi colocada em uma experiência dentro de todo semestre, todo semestre de marketing, na minha época a gente só foi colocado em um momento para fazer uma pesquisa e muito pequena, na EJA eu fiz mais de 10 pesquisas de mercado, até no trainee já se faz uma pesquisa de mercado, eu fiz mais de 10 pesquisas de mercado de modos diferentes, com técnicas diferentes e levar ela ao cliente, ou seja, com grau de responsabilidade muito maior (E5).

Nessas falas, evidenciam-se a importância do desenvolvimento de habilidades, a crítica à falta de prática nas disciplinas da graduação e o fato de a EJA representar um espaço de fomento à aprendizagem prática, situação bastante deficitária nas disciplinas.

6.2 Carreira

A segunda categoria analisada foi a que se refere à carreira dos estudantes e dos egressos membros e ex-membros da Empresa Júnior de Administração – UFPB, considerando as âncoras, a trajetória, a definição e as perspectivas de carreira dos participantes, além das competências necessárias ao profissional do futuro na visão dos entrevistados.

6.2.1 Âncoras de carreira

As âncoras de carreiras, fruto de estudos de Edgar Schein, são consideradas pilares que norteiam as decisões da carreira dos profissionais e os influenciam a tomar decisões e a direcionar a carreira, alinhado às motivações e aos talentos pessoais (SCHEIN; VAN MAANEN, 2016). Neste estudo, as âncoras apresentam características sobre o direcionamento de carreira dos entrevistados. Na aplicação dos questionários online, percebemos que as principais âncoras de carreira encontradas nos participantes são, respectivamente, serviço/dedicação a uma causa; desafio puro; e autonomia/independência.

A primeira âncora destacada – serviço/dedicação a uma causa – tem como principais características o foco nos valores centrais que personificam o trabalho, o desejo de melhorar o mundo de alguma forma e a necessidade de influenciar as organizações em direção aos seus valores. A prioridade é a satisfação em contribuir para melhorar a sociedade (SILVA *et al.*, 2016b; SCHEIN; VAN MAANEN, 2016). Essas características são afirmadas no seguinte trecho:

[...] eu quero ter essa experiência de verdade, que eu acho muito importante o que as empresas acabam oferecendo para a população. Pode parecer algo utópico ou não, [...], mas elas conseguem prestar o importante para a população, sabe? Então por que eu não ter uma empresa e eu conseguir maximizar isso para população, melhorando a vida das pessoas?! (G4)

A segunda âncora, desafio puro, aprecia a superação de obstáculos e a resolução de problemas complexos (VIEIRA *et al.*, 2019). Suas principais características são necessidade de buscar desafios sempre maiores e são indivíduos altamente competitivos, cuja motivação está na autossuperação, como podemos verificar nestes trechos:

[...] quando eu entro em algo, eu faço muito mais do que me pedem. Se me pediram 'a' eu vou fazer 'a + b' e se brincar eu vou fazer o 'c' ainda. Então, eu sempre me proponho a fazer muito mais do que me pediram [...]. Se minha meta é aquela por que não passar aquilo, entendeu? Fazer mais e fazer melhor. (E3)

Lidar com pessoas é gostoso, é bom, mas é difícil. Eu aprendi a falar com pessoal, tipo, hoje eu consigo. Ano passado eu achava que eu sabia, mas eu tive que apresentar a empresa em momentos inesperados e não sabia, então isso me fez desenvolver, sair da zona de conforto e me superar. [...] Eu posso dizer que todo dia tenho que melhorar. (G2)

Eu nunca tô totalmente satisfeito com aonde eu estou. Eu sempre busco melhorar e consegui em um lugar mais longe, sabe? [...] sempre busco tá melhorando e tá encaixando no lugar mais acima (E6)

Autonomia/independência foi a terceira âncora de carreira mencionada, que foca aspectos como liberdade, flexibilidade e autonomia (VIEIRA *et al.*, 2019). As principais características são a preferência por trabalhos em projetos, tendência ao empreendedorismo, pouca tolerância à subordinação e a busca por fazer as coisas a sua maneira, como podemos perceber a seguir:

Desde pequena sempre tive ideias. Sempre quis ser ter algo meu, fazer do meu jeito, desenvolver algo do zero e ver o resultado do meu esforço. Estou começando assim, são os primeiros passos, mas eu sinto que é o caminho que eu quero trilhar, sabe? (G3)

Essas falas denunciam a presença forte do foco, da vontade de superar e de se dedicar a um objetivo como características marcantes dos entrevistados. Esses fatores reforçam o perfil de indivíduos da geração Z, que não renunciam à liberdade, à independência e à flexibilidade, muito menos à melhora da qualidade de vida no trabalho, buscando sempre a inovação e a velocidade em suas ações, confirmando o pensamento de Melo *et al.* (2019).

O resultado do estudo diverge da pesquisa realizada com alunos do último período do Curso de Administração da Universidade de Pernambuco - Campus Salgueiro - no qual as três âncoras de carreira destacadas foram: Autonomia/Independência; Segurança/Estabilidade e Estilo de Vida, apontando uma mudança paulatina do perfil de carreira mais tradicional para um mais sintonizado com as tendências (LEAL *et al.*, 2021). Possivelmente, pelo fato de

todos os alunos pesquisados na UFPB terem mais experiência e segurança por serem participantes ou terem participado de uma empresa júnior, o que os favoreceu no enfrentamento aos desafios profissionais, bem como na conscientização e na defesa de uma causa alinhada aos seus valores.

6.2.2 Definição de carreira

O processo da escolha profissional está envolto em uma complexa rede de fatores, com conflitos e dúvidas constantes no processo de decisão (ARAÚJO *et al.*, 2018). Questionados sobre como foi definir sua carreira, alguns discentes alegaram a influência dos pais e/ou familiares:

[...] meu pai tem uma empresa de terraplanagem, então meio que eu cresci vendo meu pai administrar uma empresa, vendo os erros e acertos que ele tinha quanto à administração [...] administrador sem formação (G3).

[...] quando eu tinha dez anos, passei a ajudar minha tia numa revista que ela gerenciava, e fui desde cedo tendo esse contato com negócios, com gestão, e percebi que era aquilo que eu queria pra mim (G8).

Alguns entrevistados optaram por cursar Administração sem ter grandes pretensões, sem planejar uma carreira ou pensar no futuro, como pode ser percebido nestas falas de graduandos e de egressos:

[...] Administração nunca foi primeira opção, mas eu, de fato não sabia o que queria pra mim (G5).

Se eu te dissesse que sabia o que queria quando eu entrei no curso de administração, (eu) tava mentindo [...] (E4).

Grande parte dos entrevistados nunca planejou sua carreira sem estruturar ou pensar nos próximos passos de sua vida profissional antes da graduação (E2, E3, E5, G2, G4, G7, G8, G9). Nesse sentido, a graduação é imprescindível para a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de competências para o exercício profissional (CORTELAZZO *et al.*, 2020), direcionando o discente sobre as próximas etapas de sua carreira.

6.2.3 Trajetória de carreira

As carreiras envolvem etapas e estágios e requerem mudanças constantes que refletem os anseios e as aspirações de cada indivíduo (MIANO; VIEIRA, 2012). De acordo com os resultados, a trajetória de carreira de grande parte dos entrevistados iniciou-se na graduação, quando ingressaram na Empresa Júnior, que passou a ser para muitos o primeiro contato com a realidade profissional e um espaço de desenvolvimento de competências, abrindo outras portas profissionais para os membros, como apresentado a seguir:

[...] tipo, hoje em dia eu conheço muita gente na área de negócios, na visibilidade, esse ano eu tive minha primeira oferta de emprego fora da EJA, sem nem ter concluído o curso de administração, tempo integral, num valor bem legal (G4)

Os entrevistados refletiram também sobre a importância da qualificação e do comprometimento para se inserir no mercado de trabalho e crescer na carreira, fator preponderante para sua trajetória.

Nunca me faltou oportunidade de seguir bons caminhos. [...] Eu troquei de emprego, fui para um emprego melhor, estou ganhando mais, tô trabalhando mais, com a pegada que eu queria. Então mesmo com a crise que o país está ainda tem lugar para gente que sabe, que se garante no que faz [...], que busca capacidade e que tá disposto a vestir a camisa da empresa. (G7)

Alguns egressos se mostraram bastante realizados com a profissão e o estado profissional em que se encontram, apesar de buscarem sempre crescimento, como podemos observar nestes trechos:

[...] eu me sinto realizado porque há uma valorização na empresa tem comigo, esses próprios, pós-graduação que eu falei, foi a própria empresa que bancou, então ela sabe que eu crescendo profissionalmente eu vou ajudá-la a crescer (E1)

Sou realizada totalmente pessoal e profissionalmente [...] porque eu acho que eu segui o que eu pretendia [...] (E5)

[...] eu me sinto muito mais realizada agora do que em todos os outros anos de profissão porque eu estou vivendo minha verdadeira vocação (E4)

Devido ao perfil criativo e inovador do estudante de Administração (SILVA *et al.*, 2016b), alguns entrevistados mostraram inquietação com sua atuação,

mesmo estando satisfeitos com o status atual. Essa situação reforça a identidade de indivíduos da geração Z, inquietos por natureza (ZHITOMIRSKY-GEFFET; BLAU, 2016), como mostram estas falas:

[...] eu tenho um perfil de uma pessoa muito inquieta, então dificilmente eu vou tá 100% realizado, eu vou estar querendo mais, mas assim, a percepção que eu tenho que eu tô no caminho certo, tô no caminho que eu gostaria de estar (E3)

Você sempre quer mais, levando em consideração a questão salarial que aqui, a nível de João Pessoa, mas a nível Nordeste também. O profissional de Administração é mal pago querendo ou não, então se eu tô totalmente realizada? Não! E é por isso que eu tô buscando mais conhecimento, tô fazendo uma pós-graduação e quero buscar mais conhecimento para melhorar. (E2)

Todos os membros entrevistados estão envolvidos em alguma atividade profissional, na Empresa Júnior (G1, G2, G3, G4), em estágios na área administrativa (G5, G9, E4), empreendendo (E1, E3, E6, G3), atuando em áreas comerciais (G6 e G8), em consultoria (E2, E5) ou na área acadêmica (G7, E4, E5).

6.2.4 Perspectivas de carreira

“Como os entrevistados se imaginam daqui a cinco anos?”, “O que eles esperam da sua carreira?”. Essas questões nortearam a reflexão sobre as perspectivas de carreira dos entrevistados.

A dúvida e a indecisão foram bem presentes, situações comuns quando pensamos no futuro, especialmente para os graduandos (KIANI *et al.*, 2020). Todavia, os entrevistados apontaram o que vislumbram para suas carreiras profissionais. A carreira acadêmica foi destacada como uma dessas possibilidades, conforme observamos nos discursos a seguir:

Algo mais imediato para mim é o mestrado. Pretendo me especializar na área de finanças [...] e, daqui a cinco anos já quero estar com o doutorado em andamento. (G9)

[...] pensando mais distante, daqui a dez anos já quero estar com o doutorado concluído, tentar concurso e ser professora da universidade. É isso que eu quero na minha vida. (G5)

Eu sinceramente tenho muita dúvida: eu já tô estudando para o mestrado, mas não sei para qual área seguir. Amo a Administração, mas também a Psicologia [...] São áreas que se complementam bastante também, a questão da psicologia do trabalho, a ergonomia, enfim, essas são possibilidades (G8)

A carreira de consultor, exercendo papéis de suporte e apoio a organizações, também foi bastante mencionada, mostrando a relevância da área com a experiência que surgiu a partir da EJ.

Espero já começado com a carreira de consultoria [...] sendo uma consultora e talvez dentro desses cinco anos dá para conseguir, construindo uma carreira estável. (G9)

Daqui a cinco anos já espero conseguir atuar no ramo de consultoria, né? e eu já estar inserida no mercado [...] em paralelo também com a carreira acadêmica, pois, uma não anula a outra, o oposto na verdade, uma completa a outra (G1)

Outros entrevistados apresentaram como principal perspectiva de carreira o empreendedorismo e apontaram o desejo de abrir o próprio negócio ou, no caso dos já empreendedores, fazer o seu negócio crescer. Tal perspectiva é reforçada tanto por graduandos (G3, G4, G6, G7) quanto por egressos (E3 e E5).

Ah, eu me vejo com muito sucesso! É brincadeira, mas, aí eu espero tá com uma empresa já consolidada, assim, caminhando para uma estrutura maior, com um porte mais mediano. A gente já está iniciando, então para esse ano, são só três pessoas que estão começando, mas assim a gente já tem panoramas um pouco mais para frente, mas daqui a 5 anos eu espero consolidada no mercado e caminhando para crescer com isso. (G3)

E literalmente o meu futuro realmente eu não consigo desenhar ainda, mas eu sei que eu quero empreender. Eu quero ter alguma empresa, ter essa experiência. Não importa se eu vou quebrar não, eu quero ter essa experiência de verdade (G4)

[...] e aí tentar criar uma carreira em alguma empresa mais focada nessa área que hoje que o outro é de pagamentos uma mais tocada em questão de investimentos, fusões e aquisições, e mais, bem mais para frente tentar abrir um negócio próprio (G6)

[...] quero trabalhar para mim mesmo, sabe, porque hoje por mais que a empresa pague muito bem, a gente sabe que ela tá ganhando muito mais em cima de você, né? Então eu tenho muito essa visão, então tenho muito de querer abrir meu próprio negócio (G7)

[...] assim de uma maneira superficial daqui a 2 anos eu pretendo estar trabalhando para alguma empresa, mas já ter aberto algum negócio, tá em sociedade com mais alguma pessoa ou em um ou dois negócios, dependendo da forma como eu for atuar, e em 5 anos é muito provavelmente minha empresa né? trabalhar muito como um sócio dos negócios, administrar resultado, está ali mais como um conselheiro do que como um executivo mesmo do dia a dia e meu pensamento é de multiplicar (E3)

[...] eu sou um microempreendedor e a gente tem uma perspectiva sempre, de acordo com uma como eu trabalho com

governo, estado, a gente é uma perspectiva sempre dependente de como está a economia local a economia nacional e aí digamos que não tem muita influência com a perspectiva que eu aprendi e etc. e tal, mas a expectativa é muito boa porque o país vem crescendo e nível de atividade e isso é fundamental para que a gente consiga angariar mais processo [...] Eu pretendo abrir um novo negócio mas voltada público mesmo varejista e tal (E5)

Egressos do Curso de Administração que atualmente estão atuando em organizações afirmaram o desejo de crescer na empresa atual, buscando cargos mais altos e assumindo novas responsabilidades, como podemos perceber nas falas de E1 e E6:

E onde eu pretendo chegar daqui a cinco anos é na diretoria da empresa, na área comercial, que é onde eu atuo hoje (E6)

[...] a minha perspectiva é mais voltada pra área financeira, porque é um viés, tanto que as empresas necessitam muito, é... um trabalho mais apurado nessa área, como é o que eu me identifico, então hoje eu já tô em um nível dentro da empresa que assim, como eu trabalho em atividade diretamente ligada a diretoria, eu não tenho uma ascensão direta de cargo, mas a ascensão da empresa em si faz com que eu progrida na minha carreira né? (E1)

Questionados também sobre as competências mais importantes para os profissionais do futuro, os entrevistados destacaram a necessidade de desenvolver habilidades de liderança (G3, G5, G9, E2, E6), a colaboração e o trabalho em equipe (G1, G3, G4, E4, E5, E6), saber trabalhar com dados (G4, G7, E6), resolver problemas complexos (G2, G7, G8, E1, E3, E5) e criatividade (G6, G9, E2, E3, E4, E5, E6) como algumas das competências mais valorizadas pelo mundo empresarial (ÉPOCA, 2020).

Por fim, mesmo sem saber ao certo o que o futuro reserva, é importante pensar na carreira e planejá-la (CORTELAZZO *et al.*, 2020), considerando o que pode ser feito, independentemente das dúvidas que normalmente surgem. Cabe salientar também a possibilidade de os entrevistados mudarem totalmente ao avesso seus pensamentos e ideais de carreira, motivados pela inovação, pela flexibilidade e pela liberdade tão típicas da geração Z (SCHAWBEL, 2016).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, buscamos compreender as perspectivas de carreira de indivíduos pertencentes à geração Z, egressos ou graduandos do Curso de Administração, membros e ex-membros da Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB – Campus I).

Inicialmente, os participantes responderam ao inventário de Âncoras de Carreira, com o fim de traçar os perfis. Através dos dados coletados, percebemos que as âncoras de carreira mais fortes e presentes nos sujeitos da pesquisa são o (i) serviço/dedicação a uma causa, (ii) o desafio puro e a (iii) autonomia/independência, âncoras que refletem as decisões profissionais e os aspectos de carreira dos discentes. Essas âncoras reforçam o perfil de indivíduos da geração Z, que têm características marcantes, como inquietação, flexibilidade, autonomia, inovação, busca por desafios e preocupação com causas e valores.

Quanto ao processo de definição da carreira, percebemos que há uma forte influência de pais e familiares na tomada de decisão de alguns entrevistados. Já para outros, falta um planejamento de carreira eficaz e da vida profissional, especialmente dos ainda graduandos, que deixam para pensar na carreira depois. Observamos também que as trajetórias de carreira dos respondentes são relacionadas à Administração e que a participação deles na empresa júnior propiciou diversos benefícios, como a possibilidade de aplicar na prática o que aprendem em sala de aula, ou até mesmo o que não é visto, fazendo com que sintam na pele a realidade empresarial, em que lidam com problemas e buscam soluções. Os respondentes atestaram que existem desafios na EJ que são extremamente motivadores. A associação da graduação com a atuação também foi apontada como geradora de diferenciais profissionais para os membros.

Além disso, na percepção de carreira dos entrevistados, algumas competências profissionais – as chamadas soft skills – são essenciais para o profissional do futuro, como colaboração e trabalho em equipe, análise de dados, resolução de problemas complexos, criatividade, além de outras fundamentais, como liderança, comunicação, pensamento crítico, comprometimento, iniciativa, planejamento, relacionamento interpessoal, networking, entre outras. Algumas

delas são desenvolvidas durante a atuação deles na EJ. Portanto, vemos que a atuação na empresa júnior casa perfeitamente com as características da geração Z, que visa a uma carreira pautada na inovação, na liberdade, na flexibilidade e repleta de desafios.

Por fim, percebemos que as perspectivas de carreira dos entrevistados – até porque alguns ainda estão cursando a graduação – acabam sendo permeadas de dúvidas e falta de experiência. Porém, entre as possibilidades, destacam-se o empreendedorismo, o exercício de consultoria e a carreira acadêmica. A busca pela satisfação na carreira, fazendo o que gosta, encarando desafios como etapas para alcançar sucesso, também foi evidenciada pelos respondentes. Também deve ser reforçada a busca constante por qualificação, conhecimento e comprometimento com a carreira apontada pelos participantes.

Assim, sugerimos aos gestores acadêmicos a implantação de ações voltadas para o planejamento de carreira discente, de forma a auxiliar os estudantes no processo de definição e organização de metas e ações em prol de sua vida profissional. Como limitações deste estudo, temos o fato de que os entrevistados participam ou participaram de uma única empresa júnior – a EJA Consultoria – e a falta de métricas quantitativas mais específicas que possibilitem embasar, com mais firmeza, as afirmações. Sugerimos para futuros estudos a realização de pesquisas em outras instituições com Cursos de Administração, em que se comparem as atuações das empresas juniores e sua relação com os perfis de indivíduos pertencentes à geração Z e suas perspectivas de carreira, além de estudos quantitativos, a fim de fazer uma análise mais produtiva do fenômeno, com comparações por gênero, para enriquecer as análises efetuadas e ampliar as possibilidades de entender a situação estudada.

■ REFERÊNCIAS

ARAÚJO, E. T.; MOREIRA, M. A.; GOMES, S. C.; AQUIME, M. L. P. Fatores de decisão de carreira durante a graduação. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 8, n. 2, p. 151-171, 2018. DOI: <https://doi.org/10.20503/recape.v8i2.35577>

- AVENI, A.; FIACO, R. M. D.; GOIS, T. C. Empresas Júnior: suas características com base nas pesquisas nacionais da Brasil Júnior e em Brasília no Distrito Federal. **Universitas Gestão e TI**, Brasília, v. 6, n. 1, p. 21-31, jan./jun. 2016. DOI: <https://doi.org/10.5102/un.gti.v6i1.3902>
- BARANCHENKO, Y.; XIE, Y.; LIN, Z.; LAU, M. C. K.; MA, J. Relationship between employability and turnover intention: the moderating effects of organizational support and career orientation. **Journal of management organization**, v. 26, n. 2, pp. 241-262, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.77>
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BRASIL JÚNIOR. **Parecer Final Selo EJ 2014**. Brasília: Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2014. Recuperado em 25 jul. 2020, de: https://issuu.com/brasiljunior/docs/selo_ej_-_edita_2014.
- BRAVO, J.; SEIBERT, S. E.; KRAIMER, M. L.; WAYNE, S. Measuring career orientations in the era of the boundaryless career. **Journal of Career Assessment**, v. 6, p. 1-11, nov. 2015.
- CHAPMAN, J. R. An empirically derived framework for conceptualizing Schein's career orientation theory. **Journal of Career Assessment**, v.24, n. 4, p. 669-684, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1177/1069072715616107>
- CHUANG, N. K.; LEE, P. C.; KWOK, L. Assisting students with career decision-making difficulties: Can career decision-making self-efficacy and career decision-making profile help? **Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education**, v. 26, n. 100235, jan. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2019.100235>
- CLOSS, L. S.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. História de Vida e Trajetórias Profissionais: Estudo com Executivos Brasileiros. **Revista da Adm. Contemporânea**, v. 19, n. 4, p. 525-543, jul./ago. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20151951>
- COLET, D. S.; MOZZATO, A. R. Nativos digitais: características atribuídas por gestores à geração Z. **Desenvolve - Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 8, n. 25, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.18316/desenv.v8i2.5020>
- CORDEIRO, H. T. D.; FREITAG, B. B.; FISCHER, A. L. ALBUQUERQUE, L. G. A questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente? **Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo. v. 3, n. 2, p.2-18, mai./ago. 2013. DOI: <https://doi.org/10.20503/recape.v3i2.16531>
- CORTELAZZO, L. BONESSO, S.; GERLIA, F.; BATISTA-FOGUET, J. M. Protean career orientation: Behavioral antecedents and employability outcomes. **Journal of Vocational Behavior**, v. 116, n. 103343, out. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103343>
- CSOBANKA, Z. E. The Z Generation. **Acta Technologica Dubnicae**, v. 6, n. 2, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1515/atd-2016-0012>
- DANTE, F. S.; ARROYO, R. F. Âncoras de carreira: por onde caminham as gerações? **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 2, p. 512-528, mai./ago. 2017. DOI: <https://doi.org/10.20503/recape.v7i2.32748>
- DAVIS, J.; WOLFF, H. G.; FORRET, M. L.; SULLIVAN, S. E. Networking via LinkedIn: An examination of usage and career benefits. **Journal of Vocational Behavior**, v. 118, n. 103396, jan. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103396>
- DELUCA, G.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. Inked careers: Tattooing professional paths. **Brazilian Administration Review**, v. 13, n. 4, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1807-7692bar2016160081>
- DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- EJA CONSULTORIA. **A empresa**. Disponível em <http://www.ejaconsultoria.com.br>. Acesso em 05 jan. 2020.

- ÉPOCA. As 10 habilidades profissionais que toda empresa vai exigir em 2020. **Época Negócios Online**, 2019. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2019/10/10-habilidades-profissionais-que-toda-empresa-vai-exigir-em2020.html>
- ERASMUS, B. Perceptions of administrative staff on career advancement realities at a South African university. **Journal of Contemporary Management Issues**, v. 25, n. 1, p. 69-88, abr. 2020. DOI: <https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.1.4>
- GRANGEIRO, R. R.; NADAE, J.; BARRETO, A. J. T. P. Produção científica sobre carreira em periódicos de Administração: uma análise bibliométrica. **Caderno Profissional de Administração UNIMEP**, v. 9, n. 1, jan./jun. 2020.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa** (4. ed.). São Paulo: Atlas, 2002.
- GUBLER, M.; BIEMANN, T.; TSCHOPP, C.; GROTE, G. How career anchors differentiate managerial career trajectories. **Journal of Career Development**, v. 42, n.5, p. 412-430, mar. 2015. DOI: <https://doi.org/10.1177/0894845315572891>
- IORGULESCU, M. Generation Z and its Perception of Work. **Cross-Cultural Management Journal**, v. 18, n. 1, p. 47-54, 2016.
- KIANI, A.; LIU, J.; GHANI, U.; POPELNUKHA, A. Impact of future time perspective on Entrepreneurial Career Intention for Individual Sustainable Career Development: the Roles of Learning Orientation and Entrepreneurial Passion. **Sustainability**, v. 12, n. 3864, p. 1-18, mai. 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12093864>
- LEAL, M. S. F.; MELO, F. J. C. d.; SOBRAL, E. F. M.; CARNEIRO, J. S. Planejamento e âncora de carreira: um estudo com discentes do Curso de Administração da Universidade de Pernambuco - Campus Salgueiro. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 2, p. 1-15, fev. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i2.12350>
- MAGALHÃES, M.; de O.; BENDASSOLLI, P., F. Desenvolvimento de carreira nas organizações. In: BORGES, L., de O., MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-73722407316>
- MATTHEWMAN, J. **Os novos nômades globais**. São Paulo: Clio Editora, 2012.
- MEDEIROS, M. C.; MIRANDA, R. C. R. Pesquisa sobre empresas juniores em instituições de ensino superior do Distrito Federal: estudo de caso com foco no Centro Universitário IESB. **Revista Gestão e Secretariado**, v. 9, n. 3, p. 151-177, set./dez. 2018. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v9i3.790>
- MELO, A. O.; TAVARES, M. V. B.; FÉLIX, B. S.; SANTOS, A. C. B. Identidade da geração Z na gestão de startups. **Revista Alcance – Eletrônica**, vol. 26, n. 3, set./dez. 2019. DOI: [https://doi.org/10.14210/alcance.v26n3\(Set/Dez\).p320-333](https://doi.org/10.14210/alcance.v26n3(Set/Dez).p320-333)
- MENDES, T.; FRAGA, P.; OLIVEIRA, I. Empresa Júnior na atuação do profissional consultor de Biblioteconomia: um estudo de caso a partir da Universidade Federal de Goiás. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 23, n. esp., p. 25-40, 2018. DOI: <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2018v23nespp25>
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research: a guide to design and interpretation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.
- MIANO, V. Y.; VIEIRA, F. O. Perspectivas de carreira dos formandos de Administração de uma IFES. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 1, p. 72-90, jan./mar. 2012. DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v6i1.114>
- MINAYO, M. C. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 17, n. 3, p. 621-626, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300007>

- MONTEIRO, M. S. H.; LEITE, D. B. Perspectivas de carreira dos estudantes de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso: comparativo entre os estudantes das gerações X e Y. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 1, p. 87-104, jan./mar. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2019.v9n1.p87-104.780>
- MOREIRA, S. A. S.; ARAÚJO, B. F. V. B. Homens e mulheres da geração Y e suas âncoras de carreira. **Desenvolvimento em Questão**, Editora Unijuí, v. 16, n. 42, p. 621-650, jan./mar. 2018. DOI: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2018.42.621-650>
- OLIVEIRA, S. **Jovens para sempre: como entender os conflitos de gerações**. São Paulo: Integrare Editora, 128 p. 2012.
- REIS, T. A.; GRAZIANO, G. O.; OSVALDO, Y. C. Como as âncoras de carreira de Edgar Schein influenciaram na escolha da carreira feita por alunos de universidade do interior de São Paulo. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 1, p. 374-386, jan./abr. 2017. DOI: <https://doi.org/10.20503/recape.v7i1.32651>
- RIBEIRO, J.; SOUZA, F. N.; LOBÃO, C. Saturação da análise na investigação qualitativa: Quando parar de recolher dados? **Revista Pesquisa Qualitativa**, São Paulo, v. 6, n. 10, p. 3-5, abr. 2018a.
- RIBEIRO, R. P. D.; NUNES, S. C.; LOPES, H. E. G. As carreiras proteana e sem fronteiras e as âncoras de carreira: um estudo com profissionais da área de Saúde em Minas Gerais. **Gestão & Regionalidade**, v. 34, n. 102, set./dez. 2018b. DOI: <https://doi.org/10.13037/gr.vol34n102.4249>
- ROSA, M. V. F. P. C.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismo para validação dos resultados**. Belo Horizonte, 2 ed, Autêntica, 2014.
- RYERSON, L. **10 jobs that on't exist 20 years from now**. Insider, mai. 2019. Disponível em: <https://www.insider.com/jobs-going-extinct-2018-5#retail-jewelers-3>. Acesso em: 22 jul. 2020.
- SAVELA, A. E.; O'BRIEN, K. M. Predicting College Women's Career Plans: instrumentality, work, and family. **Journal of Career Development**, v. 43, n. 4, p. 335-348, out./dez. 2016. <https://doi.org/10.1177/0894845315602118>
- SCHAWBEL, D. Meet the Next Wave of Workers Who Are Taking over Your Office. **CNBC**, 2016. Disponível em: <https://www.cnbc.com/2016/08/31/after-millennials-comes-gen-z-meet-the-next-wave-of-workers-that-are-taking-over-your-office-comment-ary.html>. Acesso em: 19 mai. 2020.
- SCHEIN, E. H. **Career anchors: discovering your real values**. San Diego: University Associates, 1990.
- _____. Career anchors and job/role planning: the links between career planning and career development. In: MONTROSS, D. H.; SHINKMAN, C. J. (Ed.). **Career development: theory and practice**. Springfield: Charles C. Thomas, 1993. p. 207-218.
- _____. Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. **Academy of Management Perspectives**, v. 10, p. 80-88, 1996.
- SCHEIN, E. H.; VAN MAANEN, J. Career anchors and job/role planning. **Organizational Dynamics**, v. 45, n. 3, p. 165-173, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.002>
- SILVA, A. B.; COSTA, V. P.; DIAS, S. O. M. Determinantes do processo de aprendizagem no Programa Trainee da Empresa Júnior de Administração (EJA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia (Online)**, v. 15, p. 275-298, 2016a. DOI: <https://doi.org/10.18593/race.v15i1.7573>
- SILVA, R. C.; TREVISAN, L. N.; VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. Âncoras e valores sob diferentes perspectivas da gestão de carreira. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, n. 59, p. 145-162, 2016b. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v18i59.2260>

SILVA, A. P. M.; LOPES, L. F. D.; ROTILI, L. B.; FABRÍCIO, A.; CARNEIRO, L. Escolha e comprometimento de carreira: percepção de profissionais das gerações X e Y. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 8, n. 1, p. 19-40, 2018. DOI: <https://doi.org/10.20503/recape.v8i1.33002>

SUBRAMANIAN, K. R. The Generation Gap and Employee Relationship. **International Journal of Engineering and Management Research**, v. 7, n. 6, p. 59-67, dez. 2017.

SULTANA, R.; MALIK, O. F. Is Protean Career Attitude Beneficial for Both Employees and Organizations? Investigating the Mediating Effects of Knowing Career Competencies. **Front. Psychol**, v. 10, n. 1284, jun. 2019. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01284>

TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital**: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo das empresas aos governos. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

VELOSO, E. F. R.; SILVA, R. C.; TREVISAN, L. N. T.; GOMES, D. F. N.; DUTRA, J. S. Momento social, valores e expectativa: como as mudanças econômicas influenciam a visão dos jovens sobre o trabalho? **Revista Organizações em Contexto**, v. 10, n. 19, p. 279-305, 2014. DOI: <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v10n19p279-305>

VIEIRA, A.; MONTEIRO, P. R. M.; CARREIRI, A. P.; GUERRA, V. A.; BRANT, L. C. Um estudo das relações entre gênero e âncoras de carreira. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, n. 3, p. 577-589, jul./set. 2019.

ZHITOMIRSKY-GEFFET, M.; BLAU, M. Cross-generational analysis of predictive factors of addictive behavior in smartphone usage. **Computers in Human Behavior**, v. 64, p. 682-693, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.07.061>