

**Área temática: Gestão de pessoas**

**GERAÇÕES Y E Z: UM ESTUDO SOBRE ELEMENTOS QUE GERAM O SEU  
ENGAJAMENTO NO TRABALHO**

## **Resumo**

Como objetivo deste estudo, pretendeu-se examinar qual a relação das gerações Y e Z com o trabalho e quais elementos criam ou fortalecem seu engajamento, nesse contexto. Para isso, foi utilizada uma abordagem qualitativa, por meio de entrevistas com seis profissionais pertencentes a essas gerações. Como resultados, constata-se que os participantes da geração Z, desde o início de suas carreiras, têm maior conexão pessoal com seu trabalho, indo além da função pragmática do trabalho como meio de ganhos financeiros. Já os participantes da geração Y, indicam os resultados, começaram a ter esse olhar alguns anos após suas primeiras experiências profissionais, passando, então, a ter uma visão similar à da geração Z. Com essa nova perspectiva em relação ao trabalho, os elementos que tomam parte no engajamento dos participantes da pesquisa foram identificados como aspectos únicos e que podem variar de acordo com cada pessoa, não sendo possível definirem-se critérios gerais sobre o engajamento, para uma geração como um todo. Do ponto de vista prático, cabe às organizações e às suas lideranças a análise individual de seus colaboradores a fim de identificar quais aspectos fazem mais sentido para engajá-los em suas atividades de trabalho.

**Palavras-chave:** Engajamento no trabalho; Geração Y; Geração Z.

## **Abstract**

The aim of this study was to examine the relationship between generations Y and Z with work and which elements create or strengthen their engagement in this context. For this, a qualitative approach was used, through interviews with six professionals belonging to these generations. As a result, it appears that the participants of generation Z, since the beginning of their careers, have a greater personal connection with their work, going beyond the pragmatic function of work as a means of financial gain. As for the participants of generation Y, according to the results, they began to have this view a few years after their first professional experiences, and then began to have a similar view to that of generation Z. With this new perspective in relation to work, the responsible aspects by the engagement of each of the research participants were identified as unique aspects that may vary according to each person, and it is not possible to define general criteria on engagement for a generation as a whole. From a practical point of view, it is up to organizations and their leaders to analyze their employees individually in order to identify which aspects make the most sense to engage them in their work activities.

**Keywords:** Work engagement; Generation Y; Generation Z.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Ulrich (1991), o panorama competitivo está constantemente se alterando, o que demanda novos modelos de competitividade que, por sua vez, exigem capacidades organizacionais que possibilitam às organizações atender melhor seus clientes e se diferenciarem de seus concorrentes. Essas capacidades organizacionais derivam da redefinição e redistribuição das políticas, funções e profissionais de gestão de pessoas (GP). O autor ainda enfatiza que as organizações que se destacam são aquelas que adicionam valor a investidores, clientes e empregados, entendidos como as três principais fontes de valor das organizações.

Nesse contexto, a GP passou a ser vista como uma área estratégica e essencial para diversas organizações. Com a evolução e maior estruturação da GP, surgiu uma preocupação relevante aos gestores de pessoas e pesquisadores, relacionada à compreensão dos determinantes do engajamento no trabalho, em virtude das evidências de que empregados energizados, focados e dispostos a dar o melhor de si em seu trabalho contribuiriam para os resultados dos negócios (BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011; KAHN, 1990).

Contudo vê-se que essa é uma situação complexa quando se analisa o perfil das gerações mais recentes, como as gerações Y e Z, ou seja, os nascidos entre 1978 e 1992 e entre 1993 e 2010, respectivamente, que estão ingressando ou são recém-ingressantes no mercado de trabalho, visto que hoje, com várias gerações no ambiente de trabalho, encontram-se diferentes comportamentos. Antes, o trabalho representava apenas o sustento, mas hoje ele está relacionado à satisfação pessoal e profissional (OLIVEIRA, 2010). Nas relações que se estabelecem entre os colaboradores, pode-se observar a troca de cultura e de valores que interferem nas situações do dia a dia. Diante disso, observa-se que o comportamento dos indivíduos na organização também é ligado às relações que são mantidas no ambiente de trabalho (KNOB; GOERGEN, 2016).

Os *baby boomers*, geração anterior às gerações X, Y e Z, no que diz respeito ao lado profissional, se destacam por respeitar as regras da empresa, buscar atingir metas e manter o compromisso com a organização. O controle era a forma de liderança efetiva e a hierarquia era a razão dentro de qualquer empresa. Esses indivíduos trabalhavam por mais tempo, buscando aumento da renda para proporcionar maior conforto e estabilidade para suas famílias (OLIVEIRA, 2010). Ainda, a geração *baby boomers* (nascidos entre 1946 e 1964) é composta por pessoas que acreditam em empregos para uma vida toda e demonstram lealdade à organização na qual trabalham (SILVA; TREVISAN; VELOSO; DUTRA, 2016).

Em face desse contexto, emerge a seguinte questão norteadora da pesquisa: na visão de profissionais das gerações Y e Z, quais são os elementos relevantes para o engajamento no trabalho? Com isso, tem-se como objetivo examinar os elementos que, na visão dos participantes da pesquisa, criam ou fortalecem o engajamento deles no trabalho, identificando também as diferenças entre as gerações Y e Z no ambiente de trabalho, no que tange seu engajamento.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Engajamento no trabalho

Nas últimas décadas, uma das preocupações de gestores de pessoas e de pesquisadores tem sido a compreensão dos determinantes do engajamento no trabalho em virtude de evidências de que empregados energizados, focados e

dispostos a dar o melhor de si em seu trabalho contribuiriam para os resultados dos negócios (BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011; KAHN, 1990).

Conforme proposto por Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma e Bakker (2002), o engajamento é definido como um estado psicológico positivo e gratificante em relação ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Ademais, outros estudos ainda apontam que o engajamento é uma condição desejável que favorece o desempenho individual e organizacional. Conforme Kahn (1990), um dos pioneiros no estudo desse construto (SHUCK; WOLLARD, 2010), empregados engajados são aqueles que estão fisicamente, e cognitivamente e emocionalmente conectados com seus papéis no trabalho.

Segundo resultados da pesquisa de Oliveira e Rocha (2017), o engajamento está positiva e significativamente relacionado às avaliações autorreferentes dos participantes, à percepção das práticas de recursos humanos e à qualidade da relação líder-liderado. Também, foi encontrada uma relação negativa e significativa entre engajamento e intenção de rotatividade. Reconhecer a carência desse tipo de engajamento é tão importante à pessoa quanto à organização em que ela atua. Esse reconhecimento se faz necessário para que a organização adote ações e faça com que as pessoas possam, novamente, sentir-se inspiradas e entusiasmadas no trabalho (FERNANDES; SIQUEIRA; VIEIRA, 2014).

O engajamento é sustentado por três níveis: vigor, dedicação e concentração. Schaufeli e Salanova (2007) apresentam o que cada nível de engajamento traz como característica, sendo o vigor caracterizado pelos altos níveis de energia e resiliência mental, pela vontade de investir no trabalho e pela persistência em situações de dificuldade. A dedicação refere-se a estar fortemente envolvido no trabalho e a experimentar um senso de significância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. A concentração, por sua vez, diz respeito a estar completamente concentrado e envolvido no trabalho, visto que o tempo passa rapidamente e o indivíduo tem dificuldade em dele se desapegar.

Ainda, Schaufeli e Salanova (2007) afirmam que indivíduos engajados apresentam maior habilidade em conduzir sua tarefa e maior facilidade para a aprendizagem, aproveitando e associando as oportunidades que surgem e colaborando, assim, para os resultados organizacionais. Contudo se salienta que o engajamento de um indivíduo não representa o mesmo significado que sua satisfação no trabalho (Oliveira; Rocha, 2017). Bakker (2011) defende que os conceitos são diferentes na medida em que o engajamento combina um alto nível de prazer no trabalho (dedicação) com uma alta ativação (vigor, absorção), enquanto a satisfação no trabalho seria uma forma mais passiva de bem-estar. Em outras palavras, o grau de ativação ou energia, associado ao engajamento, seria maior do que o da satisfação (MACEY; SCHNEIDER, 2008; WARR; INCEOGLU, 2012).

Christian, Garza e Slaughter (2011) analisaram quantitativamente a relação entre engajamento, satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional. As evidências mostraram que, apesar de haver correlação entre esses construtos, o engajamento no trabalho oferece uma contribuição relevante aos estudos organizacionais. Os autores ressaltam sobre os diferentes graus em que, um mesmo indivíduo, pode apresentar em relação à satisfação, comprometimento e engajamento no trabalho. Por fim, Bakker, Albrecht e Leiter (2011) ressaltam já haver evidências suficientes para se considerar o engajamento como um construto motivacional importante e independente da satisfação no trabalho, do comprometimento organizacional e do comportamento de

cidadania organizacional. Sugerem os autores, tais construtos seriam, na realidade, consequências do engajamento.

Com relação aos consequentes do engajamento, a literatura tem apontado relações entre engajamento e uma série de efeitos positivos, tanto individuais quanto organizacionais. Indivíduos engajados investem mais em seu desenvolvimento físico, cognitivo e emocional, apresentando, assim, maiores chances de ter um desempenho superior. Além disso, esses indivíduos trabalham com maior intensidade, pois são mais focados em suas responsabilidades e têm maior ligação emocional com suas tarefas (BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014; RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010). Evidências também apontam que empregados engajados apresentam níveis mais elevados de comportamento extrafunção, realizando ações que vão além de suas responsabilidades (BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014).

Na pesquisa de Oliveira e Rocha (2017), verificou-se que a percepção quanto às práticas de GP e à qualidade da relação líder-liderado, que são variáveis relativas a recursos do trabalho, são propostas como antecedentes do engajamento. Igualmente, indivíduos mais positivos a respeito de si mesmos tendem a desenvolver melhores relações com seus superiores e tendem a ter um olhar positivo em relação ao seu trabalho, o que contribuiria para seu engajamento.

Os sistemas de GP de alto desempenho favorecem o surgimento de atitudes positivas no trabalho (JIANG LEPAK; HU; BAER, 2012). Além disso, fica mais uma vez demonstrada a importância estratégica da área de RH, considerando-se que engajamento e o desempenho tendem a caminhar juntos, conforme evidências encontradas na literatura (BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014; CHRISTIAN; GARZA; SLAUGHTER, 2011). Os resultados da pesquisa de Oliveira e Rocha (2017) também mostraram que o engajamento também está associado a diferenças individuais. Portanto, na construção de uma força de trabalho engajada, podem ser necessárias estratégias de seleção que privilegiem trabalhadores mais positivos a respeito de si mesmos. Ao atrair trabalhadores menos positivos a respeito de si mesmos, e considerando os resultados aqui apresentados, essas organizações podem estar criando um ambiente menos propício ao engajamento.

## **2.2 Relação das gerações Y e Z com o trabalho**

Filhos das gerações *baby boomers* e X, as pessoas da geração Y nasceram entre 1978 e 1992 e têm forte familiaridade com a tecnologia e o imediatismo como características marcantes (FAGUNDES, 2011). Essa geração é formada por indivíduos ambiciosos, individualistas, instáveis, preocupados com o meio ambiente e práticas saudáveis. Esses indivíduos são decididos e expressam as suas opiniões sem se preocuparem com a relação de poder entre as pessoas. Além disso, eles conseguem realizar diversas tarefas ao mesmo tempo, gostam de desafios, além de conviverem bem com a diversidade, bem como aceitam melhor as diferenças étnicas, de sexo, religião e nacionalidade (JACQUES; PEREIRA; FERNANDES; OLIVEIRA, 2015).

Quanto à carreira, foram deixados de lado os paradigmas passados, como o caso de empresas que ofereciam estabilidade. Procurando sempre empresas modernas e que os desafiem, esses sujeitos não temem hierarquia e entendem que a organização não irá cuidar de suas carreiras. Essa geração é mais voltada para o mercado globalizado, privilegiando a criatividade e o conhecimento. Isso reflete diretamente no perfil profissional que busca, assim, organizações flexíveis e transparentes, que oferecem liberdade e desafio e onde podem crescer por meio de

suas conquistas. Desse modo, se não se sentem felizes, eles buscam novas oportunidades no mercado (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008).

Ainda sobre a geração Y, trata-se de indivíduos que têm uma dificuldade maior de trabalhar em equipe por serem mais individualistas e mais imediatistas, além do que gostam de ver logo os resultados do seu trabalho. O processo de *feedback* para os profissionais dessa geração apresenta algumas particularidades, pois ela tem forte demanda por isso. Devido ao seu forte desejo de ascensão rápida na carreira, esses indivíduos, muitas vezes, tomam a iniciativa de procurar o seu chefe para saber como está o seu desempenho (KNOB; GOERGEN, 2016).

De acordo com Oliveira (2009), algumas das principais características atribuídas a essa geração dizem respeito a fazer questionamentos constantes, demonstrar ansiedade e impaciência em todas as situações, desenvolver ideias e pensamentos com superficialidade, buscar viver com intensidade cada experiência, ser transitório e ambíguo em suas decisões e escolhas. Para a geração Y, é muito importante interagir com o mundo que a cerca, buscando constantemente conexão com as coisas e com as pessoas, bem como quer respostas diretas e claras e exige transparência de seus pais e líderes. Esses jovens são extremamente informados, mas não conseguem lidar com a informação de forma produtiva.

Para entender-se a geração Y, é essencial considerar o fato, amplamente enfatizado, social e conceitualmente, de que, a partir dos anos 1990, a visão sobre carreira vem mudando. A visão de carreira que se desenvolvia de forma dependente de um empregador foi substituída por formatos gerenciados mais pelo indivíduo do que pela organização. Nessa visão sobre as “novas carreiras”, os valores são cada vez mais determinantes das escolhas profissionais (ARTHUR; INKSON; PRINGLE, 1999; VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012). Outras análises mostram, ainda, que o comprometimento organizacional da geração Y pode estar baseado na satisfação dos anseios de reconhecimento social, estilo de vida e prazer (SILVA; TREVISAN; VELOSO; DUTRA, 2016).

A geração Z, por sua vez, também é caracterizada pelo imediatismo e busca resultados rápidos dentro da organização. Para eles, a hierarquia tradicional não faz mais sentido e, assim, se eles querem falar com o chefe, eles vão, entram na sala e falam como se fossem mais um colega. Tal atitude não era comum nas gerações anteriores. Esse novo grupo de profissionais chega ao mercado, procurando empresas que valorizem a conectividade, a abertura ao diálogo, a velocidade e a globalidade (McCRINDLE, 2011).

Porém, foi ressaltada, na pesquisa de Novaes, Bertolazzi, Zanandrea e Camargo (2016), que algumas das principais dificuldades da geração Z é diferenciar a vida real da digital, e o imediatismo com que querem conduzir as suas vidas. Muito desse sentimento vem do seu convívio exagerado com a tecnologia e a internet. Foi reforçado pelos entrevistados que a criatividade, característica da geração, se aplica, na prática, apenas para assuntos de seu interesse específico. Nesse sentido, diversos casos foram relatados, indicando que, em trabalhos burocráticos ou fora do eixo tecnológico, os jovens apresentam baixo desempenho e, até mesmo, é revelado certo desleixo para com a atividade e a empresa.

Segundo a pesquisa de Bezerra, Lima, Brito e Santos (2019), integrantes típicos da geração Z têm o sonho de futuro atrelado aos objetivos profissionais ou apresentam uma ordem de concretização dos planos em que a carreira se encontra em primeiro lugar. Os jovens da geração Z são considerados ávidos, inquietos, superconectados e estão sempre em busca de novidades, pois são potenciais influenciadores, capazes de desenvolver múltiplas atividades ao mesmo tempo,

apresentam baixa tolerância para os sujeitos que não compreendem com rapidez o funcionamento das tecnologias, têm dificuldade em aceitar “não” como resposta e querem conquistar uma excelente carreira sem, muitas vezes, o emprego dos esforços necessários.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é de natureza qualitativa e foi orientada pelo paradigma interpretativista, segundo a ontologia de que as realidades são múltiplas e socialmente construídas (GEPHART, 1999; GUBA; LINCOLN, 1994). A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo qualitativo básico (MERRIAM, 2002), pela qual se buscou apreender e interpretar os significados atribuídos, pelos participantes da pesquisa, a uma situação experienciada no processo de construção da realidade social.

Para a coleta dos dados, foram realizadas entrevistas com profissionais das gerações Y e Z, ou seja, nascidos entre 1978 e 2010. Como critério de inclusão dos participantes, foi requerido que a pessoa tivesse experienciado, no mínimo, uma vivência profissional, por meio de vínculo empregatício ou por meio de estágio. Os participantes da entrevista foram selecionados por facilidade de acesso a eles, e pela disponibilidade e interesse em participar do estudo.

No Quadro 1, apresenta-se a caracterização dos participantes da pesquisa.

Quadro 1: Caracterização do perfil dos participantes da pesquisa

Participante	Sexo	Idade (em anos)	Geração	Área de formação	Tempo de atuação na profissão	Cargo atualmente ocupado
Participante 1	Masculino	22	Z	Administração	3 anos	Gerente de Projetos
Participante 2	Feminino	40	Y	Ciências Contábeis	23 anos	Analista Contábil SR
Participante 3	Masculino	25	Z	Administração	5 anos	Analista de RH
Participante 4	Feminino	29	Z	Engenharia Química	3 meses	Analista de <i>Customer Experience</i> SR
Participante 5	Feminino	36	Y	Administração	13 anos	Especialista em <i>Employee Experience</i>
Participante 6	Feminino	33	Y	Administração	13 anos	Analista de RH Sênior

Fonte: Elaboração própria.

As entrevistas individuais – sendo uma sessão por participante, realizada de forma remota – foram conduzidas com base em um roteiro semi-estruturado, no período de agosto a outubro de 2021. Do roteiro, constavam perguntas sobre os seguintes assuntos: visão sobre o trabalho; quais elementos, no contexto de trabalho, contribuem para gerar, no participante, um estado atitudinal e comportamental de engajamento (previamente a esta pergunta, foi informada, ao participante, uma definição conceitual de engajamento no trabalho); sentimentos experimentados em contextos de trabalho em que se sente engajado; e quais elementos, no contexto de trabalho, atuam como barreiras para gerar, no participante, um estado atitudinal e comportamental de engajamento.

Pela transcrição literal do áudio das entrevistas, os dados foram tratados e analisados por meio da análise de conteúdo, que “[...] é uma técnica para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada” (BAUER, 2015, p. 191). A definição das categorias de análise foi orientada pelos objetivos e temas constantes do roteiro semi-estruturado, tendo sido os dados

analisados a partir de três categorias centrais, quais sejam a visão das gerações Y e Z sobre o trabalho, elementos relacionados ao engajamento no trabalho e sentimentos relacionados ao engajamento no trabalho.

A partir da leitura de cada uma das entrevistas, as unidades de conteúdo (trechos das falas dos participantes) foram registradas em uma matriz de análise do conteúdo, elaborada no editor de planilhas Excel. Por meio dessa matriz, foram identificadas as subcategorias que emergiram das categorias centrais, que são apresentadas e analisadas, na sequência.

## **4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Esta seção está organizada da seguinte forma: primeiramente, são apresentados e analisados os dados sobre a relação com o significado do trabalho para os participantes da pesquisa. Na sequência, são abordados os elementos relativos ao engajamento, dos participantes da pesquisa, no trabalho.

### **4.1 Visão, dos participantes, sobre o trabalho**

#### **4.1.1 Geração Y**

Nesta pesquisa, foi analisada a relação de indivíduos das gerações Y e Z com o trabalho e observados quais aspectos eram responsáveis por seu engajamento nesse contexto. Ao se entrevistar pessoas de diferentes gerações, foi notado que há uma visão em relação ao trabalho que vem mudando ao longo das últimas décadas.

Por muito tempo, a visão do trabalho apenas como um meio de subsistência era a realidade. Os *baby boomers*, nascidos entre 1946 e 1964, por exemplo, enxergavam o trabalho como uma forma de aumento da renda para proporcionar maior conforto e estabilidade às famílias. Essa mesma visão foi encontrada nas falas de alguns entrevistados da geração Y, que apresentam uma visão mais pragmática em relação ao trabalho, como no caso da Participante 2:

Eu acho que o trabalho, ele é um meio, ele não é o fim. Ele é um meio de vida. Nós vivemos num mundo capitalista, nós precisamos do material para viver. Então, a gente, pra morar tem que pagar, pra comer, tem que pagar, né? Então, ou seja, também não pode radicalizar, né? E é bom ter conforto, é bom ter as coisas, usufruir principalmente das coisas, mas o trabalho, ele é um meio pra mim, ele é um meio pra eu realizar os meus sonhos, ele é um meio pra me dar conforto, pra eu poder viver bem, ele é um meio para que eu possa também contribuir com a sociedade, né? (Participante 2)

A visão do trabalho, apenas, como um meio de obter-se renda para, conseqüentemente, melhorar a qualidade de vida, foi bastante mencionada pelos participantes da pesquisa, visto que, em termos gerais, o trabalho é, em essência, uma atividade realizada com o intuito de obter-se um determinado resultado ou algo em retorno. Tal retorno dá-se, por exemplo, na forma de remuneração e recompensas financeiras, por meio do que se é possível acessar os elementos que representam qualidade de vida para a pessoa.

Contudo a relação do trabalho exclusivamente como uma forma de obter-se uma recompensa financeira provou ser algo não sustentável. Como indicam os resultados deste estudo, por volta dos 30 anos de idade, os entrevistados da geração Y começaram a observar que sua relação com o trabalho deveria ir além disso:

Então, a relação que eu tinha do trabalho de me proporcionar o recurso pra conseguir o que eu queria se esgotou, assim, e eu comecei a sentir falta de outras coisas que o trabalho me trouxesse. É uma satisfação de fazer alguma coisa que seja útil de verdade assim. (Participante 5)

Tal mudança de pensamento aparenta ser um processo comum aos entrevistados. Ainda sobre a Participante 5, mesmo buscando se manter com a visão prévia que tinha em relação ao trabalho, tornou-se muito difícil se ater a isso:

Por um tempo, eu fiquei tentando colocar o pensamento prático na minha cabeça, né? "Esquece esse negócio de realização, vai fazer um trabalho voluntário, vai pro centro espírita e vai trabalhar e ganhar seu dinheiro." Tentei um tempo fazer assim, né? "Não, vou ficar na minha, ganhar meu dinheiro." Aí eu fiquei uns anos no mesmo trabalho, assim, até que eu vi que não ia dar, eu não ia aguentar, ficar muitos anos assim e aí foi meio que na pandemia que eu pedi demissão e comecei a fazer faculdade. (Entrevistada 5)

Após fazer essa transição para um trabalho com o qual se conecte, pelo menos, minimamente, no qual o indivíduo encontre sentido ou uma ligação com seu propósito profissional, torna-se muito difícil retornar à condição anterior, em que o trabalho era visto, apenas, uma maneira de ganhar-se dinheiro. Ademais, segundo Veloso, Dutra e Nakata (2008), o trabalho, para os brasileiros da geração Y, representa mais uma fonte de satisfação e aprendizado do que somente uma fonte de renda.

A Participante 6 conta que não seria capaz de voltar ao seu trabalho anterior, em um grande banco, mesmo recebendo uma boa remuneração, visto que o mesmo não se conecta de forma alguma com o que ela acredita:

Mas é muito difícil pra mim, tipo, hoje, se eu tivesse que voltar, por exemplo, para o que eu fazia no banco, que tinha zero propósito, assim, era realmente ganhar o dinheiro, eu não conseguiria. Então, pra mim, é muito difícil eu pensar nesse movimento. Hoje, eu penso cada vez mais que eu tenho que estar aliada a isso, por mais que tem dias que eu estou estressada e eu não quero mais saber desse trabalho, se eu não tiver enxergando uma razão pra isso aqui acontecer, eu acho que eu não conseguiria ficar. (Participante 6)

Por fim, em relação à geração Y, observam-se dois tipos de casos que representam sua relação com o trabalho. O primeiro deles, como já comentado, remete à busca dos indivíduos por propósito em seu trabalho, o que é um fator de relevância, por exemplo, no trabalho da Participante 6:

Eu acho que é porque eu enxergo propósito nisso, né? Eu enxergo isso quando eu penso no impacto que a educação vai ter na vida dessa pessoa, o quanto que ela vai aprender, o quanto ela vai se desenvolver com isso e a oportunidade que ela está tendo através da sua ação. (Participante 6)

Já o segundo caso se trata de uma visão segundo a qual o trabalho ainda continua apresentando um papel bem pragmático na vida do indivíduo, contudo, de maneira consentida e que faz sentido para ele. Essa situação é observada, por exemplo, na fala da Participante 2, cujo horário de trabalho é de meio período, apenas, o que possibilita a ela ter tempo livre durante seu dia para realizar outras atividades. Com essa forma de organização do trabalho, ela se considera mais satisfeita com o trabalho e, ainda, mais produtiva em suas atividades no dia a dia:

É, mas, assim, ele, e por ser quatro horas, ele me estimula a ser focada a ser produtiva e me proporciona tempo pra fazer outras coisas que são de meu interesse. Então, assim, pra mim, tá show de bola. Por mim, podia continuar. (Participante 2)

#### 4.1.2 Geração Z

Ao contrário da geração Y, a geração Z tende a apresentar uma visão do trabalho alinhada ao seu propósito e com maior significado além de sua subsistência, já logo após o início da carreira, como é o caso do Participante 1, que tem 22 anos:

Cara, é porque, assim, pra mim, antes, proporcionava estabilidade, hoje em dia, me proporciona prazer, sacou? Hoje em dia, como eu gosto do meu trabalho, eu posso falar que eu não acho ruim trabalhar, não vejo mais como a palavra trabalho. Eu vejo muito como prazer. (Participante 1)

Ainda, foi observada uma forte necessidade de alinhamento entre os valores e princípios da organização em que se trabalha com a visão individual, como relata o Participante 3:

Eu não vou atuar com algo só por causa da remuneração, entende? Eu não vou atuar em algo ou uma área, uma empresa que eu não me identifico com propósito, com o valor da empresa, porque ela vai me pagar bem. Eu claramente prefiro, às vezes, é algo que esteja de acordo com os meus valores, com os meus princípios e com o que eu gosto de fazer independente da remuneração. (Participante 3)

Além disso, um aspecto relevante, que se verifica por meio dos relatos, trata-se da mudança da sua relação com o trabalho ao passar a adotar o modelo de *home office*, que se intensificou bastante com a pandemia do Covid-19. Com esse novo contexto, as barreiras entre a vida pessoal e profissional de muitos profissionais foram rompidas, de forma que ambos os contextos passassem a ficar muito próximos um do outro.

Com isso, a necessidade de que o trabalho se conecte com a vida pessoal e com os valores e expectativas de cada indivíduo ficou ainda maior. O Participante 3 apresenta esse elemento, quando trata o trabalho como um “amigo”:

O trabalho, ele é parte da minha vida pessoal. Eu gosto do que eu faço, mas sempre estando aberto pro novo. O trabalho, eu falo, eu costumo dizer que o trabalho, ele é meu amigo, né? Ele se mudou cem por cento pra dentro do meu quarto nesse momento em que a gente tá vivendo de pandemia. (Participante 3)

Conforme asseveram Bezerra et al. (2019), a geração Z tem, de fato, maior preocupação com a “gerência do sonho”, buscando total alinhamento de sua vida profissional com sua vida pessoal ou até que não haja distinção entre esses dois momentos.

## 4.2 Elementos relativos ao engajamento, dos participantes, no trabalho

### 4.2.1 Elementos que geram engajamento

Apesar de diferentes visões a respeito da relação e satisfação com o trabalho, os elementos relativos ao engajamento, relatados pelos participantes, não apresentam uma relação direta com a geração dos indivíduos. Bakker (2011), explica isso, defendendo que os conceitos de satisfação com o trabalho e

engajamento são diferentes na medida em que o engajamento combina um alto nível de prazer no trabalho (dedicação) com uma alta ativação (vigor, absorção), enquanto a satisfação no trabalho seria uma forma mais passiva de bem-estar.

Com isso, diversos elementos que geram engajamento, na visão dos participantes da pesquisa, foram apresentados ao longo das entrevistas, conforme se verifica por meio do Quadro 2. Na pesquisa de Oliveira e Rocha (2017), foi visto que o engajamento está associado a diferenças individuais. Com isso, é recomendado que, na construção de uma força de trabalho engajada, sejam utilizadas estratégias de seleção que privilegiem trabalhadores mais positivos a respeito de si mesmos.

Quadro 2: Aspectos que influenciam no engajamento, a visados dos participantes da pesquisa

Aspectos que influenciam no engajamento	Falas dos participantes
Impacto na vida das pessoas	<p>“No início, era o fato de eu saber que eu estou fazendo uma coisa que é boa pra mim, financeiramente falando, mas que hoje em dia já passou disso. Na hora que eu vejo os feedbacks os depoimentos dos alunos, isso me deixa engajado. Na hora que eu vejo alunos falando que mudaram suas realidades, alunos que saíram da depressão, alunos falando que iam desistir do direito e, por causa do curso de <i>Legal Design</i>, eles decidiram não largar. São depoimentos de pessoas realmente que choram na nossa frente. Isso é o que me engaja hoje, é o que tá surtindo efeito no meu propósito de vida” (Participante 1).</p> <p>“Quando eu vejo os impactos das nossas iniciativas na vida das pessoas, eu fico muito motivada. Então, por exemplo, quando a gente fez um treinamento e eu vi, pela primeira vez, uma pessoa da operação da fábrica botando um fone pra participar de um treinamento online, eu chorei, fiquei muito sentida com isso. Tipo, essas coisas que pegam aqui dentro, assim, que eu vejo o quanto nossas ações impactam na vida das pessoas me deixam engajada [...]” (Participante 6).</p>
Ambiente de trabalho	<p>“[...] eu acho que o ambiente saudável, ele é estimulante, ele provoca engajamento, a pessoa ela quer estar ali, ela quer dar o melhor dela. Quando ele não é saudável, a pessoa não quer, ela vai sem energia, ela vai empurrada, ela vai por obrigação, ela faz o mínimo que ela precisa, né? E isso também dá um efeito colateral porque bloqueia a criatividade no ambiente que eu não posso errar, eu não posso ser criativo” (Participante 2).</p>
Liberdade e Autonomia	<p>“[...] o que me engaja é a liberdade, autonomia, a criatividade. Eu sou uma pessoa criativa, eu acho que o aprendizado é constante. Também me engaja quando posso fazer a gestão do meu próprio tempo. Então, eu sei que atividades que eu tenho que fazer e quando eu tenho que entregar. Então, eu faço gestão desse tempo” (Participante 2).</p>
Aprendizado	<p>“Atualmente, é qualquer coisa nova. Eu sou muito curiosa e gosto muito de aprender. Então, eu diria que estar sempre aprendendo alguma coisa nova” (Participante 5).</p>
Posicionamento da organização	<p>“Trabalhar em uma empresa que busca crescimento constante não só dos colaboradores, mas também da própria empresa, estar próximo de pessoas que prezam pelo bem-estar do negócio e das pessoas e saber que o meu trabalho é reconhecido e valorizado, eu acho que isso é um ponto extremamente importante, o reconhecimento, você se sentir importante, fazendo o que você faz e você sendo reconhecido pelo seu trabalho [...]” (Participante 3).</p>
Concordância com o “porquê” das atividades	<p>“Eu saber o porquê que eu estou fazendo aquilo, [...] o propósito de fazer aquilo, porque eu tenho que fazer aquilo e mais do que entender o porquê, se eu concordo com esse porquê, se faz sentido pra mim esse porquê. E, além disso, quando eu estou executando alguma coisa, entregando alguma coisa, trabalhando em uma coisa, eu sinto que eu estou exercitando o que eu tenho de melhor assim. Que eu, o que eu sei fazer bem [...]” (Participante 4).</p>

Fonte: Elaboração própria.

Segundo Veloso, Silva e Dutra (2012), a geração Y é mais voltada para o mercado globalizado, privilegiando a criatividade e o conhecimento. Isso se reflete diretamente no seu perfil profissional, que indica a busca por organizações flexíveis e transparentes, que oferecem liberdade e desafio e nas quais possam crescer em busca de suas conquistas. Tais características foram encontradas de forma marcante nas repostas dos participantes da geração Y, representadas por meio dos aspectos que geram engajamento nomeados como ambiente de trabalho, liberdade e autonomia, e aprendizado (Quadro 2).

Já a geração Z, trouxe aspectos mais relacionados à organização, como o posicionamento em relação ao mercado e seus empregados, e o comportamento de liderança adotado pelos gestores. Essa conexão é explicada por Bezerra et al. (2019), que afirmam que integrantes típicos da geração Z têm o sonho de futuro atrelado aos objetivos profissionais ou apresentam uma ordem de concretização dos planos em que a carreira se encontra em primeiro lugar. Assim, os aspectos que impactam no sucesso de suas carreiras tornam-se primordiais para os indivíduos dessa geração.

Em suma, pode-se dizer que não há um aspecto único que leva ao engajamento de todos, no ambiente de trabalho, pois os elementos que levam ao engajamento variam conforme a visão da pessoa sobre o trabalho, seus valores e objetivos profissionais. É, por ilustração, o caso da Participante 6, que diz que o reconhecimento de seus gestores não é um fator fundamental para seu engajamento, contudo, isso pode ser muito importante para outros:

Não é minha chefe falar que eu sou incrível, eu ficar bem posicionada na avaliação comportamental, eu receber ações de reconhecimento, isso não faz muita diferença pra mim, assim, no final do dia, sabe, Nathan? São algumas coisas que, pra algumas pessoas, não são nada. Pra mim, é muita coisa, então, isso me deixa sentida. (Participante 6)

#### 4.2.2 Sentimentos relacionados ao engajamento

Apesar de o engajamento ser compreendido como um estado psicológico positivo e gratificante em relação ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção, conforme proposto por Schaufeli et al. (2002), foram observados, nas falas dos participantes, outros sentimentos e suas possíveis consequências, como pode ser visto no Quadro 3. Identificam-se alguns dos sentimentos percebidos por eles quando se encontram engajados no trabalho, bem como quais os efeitos diretos desse estado de engajamento no trabalho dos mesmos.

Os sentimentos relatados se relacionam com a definição de engajamento de Schaufeli e Salanova (2007), que afirmam que o engajamento é sustentado por três níveis: vigor, dedicação e concentração. Os autores apresentam o que cada nível de engajamento traz como característica, sendo o vigor caracterizado pelos altos níveis de energia e resiliência mental, pela vontade de investir no trabalho e pela persistência em situações de dificuldade. A dedicação refere-se a estar fortemente envolvido em seu trabalho e experimentar um senso de significância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. A concentração diz respeito a estar completamente concentrado e envolvido em seu trabalho, visto que o tempo passa rapidamente e o indivíduo tem dificuldade de se desapegar de seu trabalho.

Apesar de essa definição apontar três níveis de engajamento, os sentimentos relacionados ao vigor foram os mais encontrados nas falas dos entrevistados. Contudo, quando são observados os efeitos do estado de engajamento (Quadro 3),

Quadro 3: Sentimentos relacionados aos momentos de engajamento, e seus efeitos

Relatos dos participantes	Principais sentimentos	Efeitos
“Eu me sinto eufórico e alegre nos momentos que eu estou engajado e isso me proporciona maior motivação” (Participante 1).	Euforia e alegria.	Maior motivação.
“Eu sinto alegria. É uma satisfação interna, força, tranquilidade e coragem no sentido de que eu posso avançar um pouquinho mais naquilo que eu estou fazendo. Então, quando você tem um ambiente assim, que você tem esse sentimento de coragem e força, é no sentido de você querer pegar outros desafios, é no sentido de você querer mudar a maneira como você faz” (Participante 2).	Alegria, satisfação interna, força, tranquilidade e coragem.	Querer pegar outros desafios e mudar a maneira como faz as coisas.
“Feliz. Eu acho que satisfeito, uma autossatisfação, sabe? Que se você tá engajado é porque, talvez, seja porque você fez, entregou algo que teve um retorno bacana. Então, acho que é uma autossatisfação muito grande, confiança em fazer mais” (Participante 3).	Felicidade, autossatisfação e confiança.	Confiança em fazer mais.
“Uma certa plenitude, assim, sabe? De que tipo, assim, está tudo bem. Controle da situação, assim, eu acho que é um, de novo, não sei se é bem um sentimento assim, mas acho que essa sensação de estar no controle da situação, essa sensação de que poucas coisas vão te abalar ali, sabe?” (Participante 4).	Plenitude e controle.	Maior resiliência, poucas coisas o abalam.
“Acho que aumenta a energia, assim, então, você sente um pouco no corpo, um pouco físico assim, uma animação, uma aceleração, assim, né? Você não fica com sono, você não fica entediado, você não pega o celular, né? Você acaba ficando mais focado. Esse aumento de energia, ele vem, mas vem pra um foco” (Participante 5).	Aumento de energia física, animação e aceleração.	Maior foco.
“Eu fico muito eufórica, [...] sexta-feira, a gente saiu da palestra e eu estava maluca, assim, estava muito animada e eu fico bastante emocionada também. Sou bem chorona” (Participante 6).	Animação, emoção e euforia.	Maior animação pra fazer o trabalho.

Fonte: Elaboração própria.

como o foco, a resiliência e a confiança, é possível visualizar a influência dos outros níveis relacionados ao engajamento, ou seja, a dedicação e a concentração.

Um efeito importante a se destacar é a vontade de fazer mais e, muitas vezes, realizar atividades além do cargo, como indica a Participante 2. Tal perspectiva é visualizada, também, pelo relato do Participante 3, que entende o engajamento como uma vontade de fazer mais e melhor o seu trabalho:

[...] eu acho que eu resumiria em fazer mais e melhor, sabe? Não sei se isso explica, mas, quando a gente tá com esse sentimento, a gente quer fazer mais, a gente quer dar mais o sangue, quer fazer melhor, quer ver cada vez mais o retorno positivo seja lá de qual ação você estiver fazendo. (Participante 3)

Tal comportamento é explicado por Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel (2014), que apresentam indícios de que empregados engajados apresentam níveis mais elevados de comportamento extrafunção, realizando ações que vão além de suas responsabilidades.

#### 4.2.3 Elementos que dificultam o engajamento

De uma forma geral, a ausência de parte de aspectos considerados como importantes ao engajamento no trabalho pode compreendida como reflexiva de

elementos que criam obstáculos à geração de engajamento. Isto pode ser representado pelo relato da Participante 4, sobre quais são os aspectos que fazem com que ela deixe de ficar engajada no trabalho, sendo que, para ela, um fator que impacta positivamente em seu engajamento é a concordância com o porquê de ela precisar realizar suas atividades. Ao questioná-la sobre os aspectos que impactam negativamente em seu engajamento seu posicionamento, a resposta foi:

Quando eu não vejo sentido em fazer o que eu estou fazendo, mais do que isso, assim, quando eu tenho certeza que não serve pra nada, que eu estou fazendo só pra cumprir tabela, assim, sabe? [...] Esse tipo de coisa que, tipo assim, que eu já sei que eu já sinto que não vai pra frente, que eu vou perder tempo, que eu vou ter retrabalho. (Participante 4)

Contudo, além de a ausência desses aspectos ser um aspecto negativo, outros elementos foram citados como negativamente relevantes, como a burocracia, um ambiente de trabalho sem diversidade e inclusão, além de problemas na vida pessoal dos indivíduos, como conflitos familiares. Na pesquisa de campo de Novaes et al. (2016), foi relatada a dificuldade, da geração Z, em lidar com trabalhos burocráticos ou fora do eixo tecnológico. Nesses casos, os jovens apresentam baixo desempenho e, até mesmo, é revelado certo desleixo ao executar-se a atividade e com a organização.

Ainda sobre a geração Z, vale destacar que esse grupo de profissionais chega ao mercado procurando organizações que valorizem a conectividade, a abertura ao diálogo, a velocidade e a globalidade. Tais fatores estão intimamente ligados aos aspectos que geram engajamento nesses indivíduos, visto que ambientes burocráticos e sem diversidade e inclusão excluem as características valorizadas por essa geração.

Por fim, observa-se, como elemento que dificulta a geração de engajamento, conforme as palavras da Participante 5, a falta de cooperação entre os colegas de trabalho:

Quando eu vejo que a outra pessoa, outra área ou alguém que tá ali trabalhando comigo não tá afim, sabe? Não tá com a menor vontade de fazer aquilo, tá ali só criando uma barreira e/ou - às vezes, aos dois casos - às vezes, é só o segundo ou quando eu vejo que é só pra fazer o nome da pessoa, assim, tipo, é só pro benefício dela próprio, ela não tá se importando. (Participante 5)

Tal aspecto pode ser explanado por meio do entendimento segundo o qual a geração Y tem maior dificuldade de trabalhar em equipe por serem mais individualistas e mais imediatistas, visto que gostam de ver, de imediato, os resultados do seu trabalho (OLIVEIRA; ROCHA, 2017).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por meio deste estudo, buscou-se compreender, na visão de profissionais das gerações Y e Z, quais são os elementos relevantes para o engajamento no trabalho, visto que se encontram diferentes gerações – e, logo, comportamentos distintos – em um mesmo ambiente de trabalho. Como se observa, pelos resultados, não foram encontradas diferenças significativas entre as visões dos participantes da geração Y e da geração Z, no que tange ao seu engajamento. O que se nota, em ambos os casos, é que os aspectos relacionados ao engajamento dos participantes estão

muito mais relacionados aos valores individuais do que com alguma característica geral, da geração.

Entretanto, foi visto que, de forma complementar a essa visão individual a respeito dos aspectos que geram engajamento, os participantes da geração Z são mais fiéis a essa visão pessoal e buscam segui-la desde o início de suas carreiras. Ao contrário, os participantes da geração Y podem ignorar essa questão, no início de suas carreiras, mas, em algum momento, sentem a necessidade de conectar seus valores pessoais com sua atividade profissional, como forma de sentirem-se mais satisfeitos com o trabalho que fazem.

Com isso, é possível concluir que, para o engajamento dos indivíduos das gerações Y e Z, é preciso entender o que realmente importa para cada pessoa, para que ela se engaje e se conecte com seu trabalho. Isso é de extrema importância, principalmente, quando se fala de indivíduos da geração Z que têm o sonho de futuro atrelado aos objetivos profissionais ou apresentam uma ordem de concretização dos planos em que a carreira se encontra em primeiro lugar.

É necessário pontuar algumas das principais limitações deste estudo, que se refere à impossibilidade de generalização de seus resultados, uma vez que a análise do fenômeno pesquisa baseou-se, exclusivamente, na visão dos participantes da pesquisa, ou seja, em apenas uma fonte. Igualmente, foram entrevistados apenas seis indivíduos, sendo três deles atuam em uma mesma organização, o que pode representar a influência de elementos específicos de um dado contexto na construção da opinião deles.

Portanto, como sugestões para estudos futuros, indicam-se estudos com desenhos de pesquisa que permitam o acesso a um número maior de participantes, representativos de diferentes organizações e regiões geográficas. Ainda, novos estudos podem contemplar outras gerações, ainda fortemente presentes no mercado de trabalho, como a geração X e os *baby boomers*.

## REFERÊNCIAS

- BAKKER, A. B. An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, v. 20, n. 4, p. 265-269, 2011.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; SANZ-VERGEL, A. I. Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 1, n. 1, p. 389-411, 2014.
- BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 2015. p. 189-217.
- BEZERRA, M. M.; LIMA, E. C.; BRITO, F. W. C.; SANTOS, A. C. B. Geração Z: relações de uma geração hipertecnológica e o mundo do trabalho. *Revista Gestão em Análise*, v. 8, n. 1, p. 136-149, 2019.
- CAPPI, M. N.; ARAUJO, B. F. von B. de. Satisfação No Trabalho, Comprometimento Organizacional e Intenção de Sair: Um Estudo Entre as Gerações X e Y. *REAd. Rev. eletrôn. adm.*, v. 21, n. 3, p. 576-600, 2015.
- CHRISTIAN, M. S.; GARZA, A. S.; SLAUGHTER, J. E. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, v. 64, n. 1, p. 89-136, 2011.
- FAGUNDES, M. M. Competência Informacional e Geração Z: um estudo de caso de duas 14 escolas de Porto Alegre. 2011. 105 f. *Trabalho de Conclusão de curso*

*biblioteconomia, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011.*

FERNANDES, C. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; VIEIRA, A. M. Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 8, n. 4, p. 140-162, 2014.

JACQUES, T. C.; PEREIRA, G. B.; FERNANDES, A. L.; OLIVEIRA, D. A. Geração Z: Peculiaridades geracionais na cidade de Itabira–MG. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 9, n. 3, p. 67-85, 2015.

JIANG, K., LEPAK, D. P.; HU, J.; BAER, J. C. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, v. 55, n. 6, p. 1264-1294, 2012.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KNOB, M. A. S.; GOERGEN, C. Percepção de carreira para a geração Y: um desafio para as organizações. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, v. 6, n. 3, p. 332-345, 2016.

MACEY, W. H.; SCHNEIDER, B. The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, v. 1, n. 1, p. 3-30, 2008.

McCRINDLE, M. *The ABC of the XYZ: understanding global generations*. Sydney: UNSW Press, 2011.

NOVAES, T.; BERTOLAZZI, M. A.; ZANANDREA, G.; CAMARGO, M. E. Geração Z: Uma Análise sobre o Relacionamento com o Trabalho. In: Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, 16, 2016. *Anais... Caxias do Sul: UCS, 2016.*

OLIVEIRA, S. *Geração Y: A era das conexões: tempo dos relacionamentos*. São Paulo: Clube dos Autores, 2009.

OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 19, n. 65, p. 415-431, 2017.

OLIVEIRA, S. *Geração Y: O nascimento de uma nova versão de líderes*. São Paulo: Integrare, 2010.

RICH, B. L.; LEPINE, J. A.; CRAWFORD, E. R. Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, v. 53, n. 3, p. 617-635, 2010.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. *Metodologia de Pesquisa*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M. Work engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations. In: GILLILAND, S. W.; STEINER, D. D.,

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZALES-ROMA, V.; BAKKER, A. B. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, v. 3, n. 1, p. 71-92, 2002.

SHUCK, B.; WOLLARD, K. Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, v. 9, n. 1, p. 89-110, 2010.

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, 2016.

SKARLICKI, D. P. *Research in social issues in management: managing social and ethical issues in organizations*. Vol. V. Greenwich: Information Age Publishers, 2007.

ULRICH, Dave et al. Employee and customer attachment: synergies for competitive. *People and Strategy*, v. 14, n. 2, p. 89, 1991.

VELOSO, E. F. R.; SILVA, R. C.; DUTRA, J. S. Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 13, n. 2, 197-207, 2012.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. *REGE Revista de Gestão*, v. 23, n. 2, p. 88-98, 2016.

WARR, P.; INCEOGLU, I. Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person-job fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 17, n. 2, p. 129-138, 2012.