

## A GERAÇÃO Y NO SECRETARIADO: ANÁLISE SOBRE A CARREIRA E SUAS ÂNCORAS

### THE Y GENERATION IN THE SECRETARIAT: ANALYSIS OF THE CAREER AND THEIR ANCHORS

#### **Rosimeri Ferraz Sabino**

Doutora em Educação pela Universidade Federal de Sergipe (UFS). Professora Adjunta do Departamento de Secretariado Executivo da UFS. Líder do Grupo de Pesquisas Interdisciplinares em Secretariado (GPISEC/CNPq/UFS). E-mail: [rf.sabino@gmail.com](mailto:rf.sabino@gmail.com) (Brasil)

#### **Fabio Gomes Rocha**

Doutorando em Educação na Universidade Tiradentes (UNIT). Professor do Departamento de Computação da UNIT. Membro do Grupo de Pesquisas Interdisciplinares em Secretariado (GPISEC/CNPq/UFS). E-mail: [gomesrocha@gmail.com](mailto:gomesrocha@gmail.com) (Brasil)

#### **Eduardo César Pereira Souza**

Mestrando em Linguística na Universidade Cruzeiro do Sul (UNICSUL). Membro do Grupo de Pesquisas Interdisciplinares em Secretariado (GPISEC/CNPq/UFS). E-mail: [edwardsouza3@gmail.com](mailto:edwardsouza3@gmail.com) (Brasil)

**Data de recebimento do artigo:** 02-9-2017

**Data de aceite do artigo:** 05-12-2017

Doi: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v8i3.716>

## A GERAÇÃO Y NO SECRETARIADO: ANÁLISE SOBRE A CARREIRA E SUAS ÂNCORAS

### RESUMO

O objetivo deste estudo foi compreender os aspectos que se impõem como desafios e oportunidades para o grupo profissional dos secretários componentes da geração Y, avaliando-os diante das âncoras de carreira de Schein (1996), e verificando as possibilidades de integração das expectativas e motivações dessa geração no respectivo campo de atuação. A relevância do foco sobre o grupo investigado é identificada na constatação de que o secretariado integra as atividades de dirigentes, constituindo uma força mediadora para os trabalhos dos executivos, implicando, assim, a gestão das organizações. O embasamento teórico relaciona-se às colocações de Mintzberg (2003), Pinto (2000) e Erickson, Danis, Helander e Kellog (2008). A partir das oito categorias de sustentação de uma carreira, envolvendo autonomia, segurança, competências técnicas-funcionais e gerenciais, criatividade, serviço a uma causa, desafios e estilo de vida, investigaram-se 160 secretários, na faixa etária da geração Y. Os resultados apontam que a multiplicidade de tarefas do posto de secretário é entendida como um desafio motivador, enquanto que carências sobre competências técnicas e o fato do posto se encontrar no topo da carreira podem representar obstáculos em relação aos anseios dessa geração.

**Palavras-chave:** Carreira. Geração Y. Secretariado.

## THE Y GENERATION IN THE SECRETARIAT: ANALYSIS OF THE CAREER AND THEIR ANCHORS

### ABSTRACT

The objective of this study was to understand the aspects that are posed as challenges and opportunities for the professional group of the constituent secretaries of the Y generation, evaluating them before the career anchors of Schein (1996), and verifying the possibilities of integration of the expectations and motivations for the generation in the respective field of activity. The relevance of the focus on the investigated group is identified in the finding that the secretariat integrates the activities of managers, constituting a mediating force for the work of the executives, implying, thus, in the management of the organizations. The theoretical background is related to the positions of Mintzberg (2003), Pinto (2000) and Erickson, Danis, Helander and Kellog (2008). From the eight categories of support of a career, involving autonomy, security, technical-functional and managerial competencies, creativity, service to a cause, challenges and lifestyle, 160 secretaries were investigated in the age range of Y generation. The results indicate that the Secretary's multiplicity of tasks is understood as a motivating challenge, while lacking technical skills and the fact that the position is at the top of the career can represent obstacles in relation to the yearnings of this generation.

**Keywords:** Career. Y Generation. Secretariat.

## 1 INTRODUÇÃO

A profissão de secretário, em todos os seus níveis e segmentos de atuação, recebe o reflexo das mudanças no contexto organizacional e dos negócios. Entre elas, consta o ingresso de uma nova geração de trabalhadores, a qual avalia carreira, desenvolvimento e cultura organizacional diante da satisfação e do aprendizado em suas atividades laborais (Maxwell, Ogden & Broadbridge, 2014). Trata-se da geração Y, com a qual os gestores necessitam conviver e reconhecer as questões geracionais envolvidas para resultados satisfatórios nos ambientes de trabalho. Como grupo que integra as atividades de dirigentes, os secretários tornam-se membros da cúpula estratégica (Mintzberg, 2003), constituindo uma força mediadora para os trabalhos de seus executivos. Assim, a compreensão dos aspectos que se impõem como desafios e oportunidades para esse grupo profissional composto por uma nova geração, torna-se relevante para a identificação de implicações nas próprias gestões. Constituindo o objetivo deste trabalho, esses aspectos foram avaliados diante das âncoras de carreira de Schein (1996), verificando-se as possibilidades de integração das expectativas e motivações dessa geração no respectivo campo de atuação.

Os estudos de Sox, Kline & Crews (2014) indicam a existência global de mais de 70 milhões de pessoas na faixa da geração Y. No Brasil, essa geração alcança 15,3 milhões de pessoas, (Target Group Index, 2010). Considerando a ausência de consenso sobre a extensão dos anos que compreende essa geração (Maxwell, Ogden & Broadbridge, 2014; Meir & Croker, 2010), adota-se neste estudo a faixa estabelecida por Lancaster e Stilmann (2011), para os nascidos entre os anos de 1982 a 2000. Para verificar as possibilidades de integração das expectativas e motivações dessa geração no campo de atuação do Secretariado, utilizam-se as âncoras de carreira de Schein (1996), nas oito categorias de sustentação de uma carreira, envolvendo autonomia, segurança, competências técnica-funcional e gerencial, criatividade, serviço a uma causa, desafios e estilo de vida. O público investigado constituiu-se de 160 secretários, na faixa etária de 21 a 30 anos, distribuídos entre 21 estados brasileiros e o Distrito Federal.

A fundamentação teórica para o estudo desse grupo profissional específico relaciona-se às colocações de MacDonald (1988), na indicação da importância da adaptação entre as personalidades do gestor e do secretário, da identificação adequada sobre as habilidades necessárias para as especificidades do trabalho a ser desenvolvido, bem como do potencial para o aprendizado. O Secretariado, para Pinto (2000), é a profissão que melhor subsidia a

discussão sobre os efeitos das novas tecnologias na reestruturação das tarefas, competências e habilitações. Esse aspecto associa-se às questões sobre a geração Y, que nasceu sob tecnologia, mundo digital e conhecimento tecnológico avançado e acessível (Meier & Crocker, 2010). Devido às atividades rotineiras que envolvem o cotidiano secretarial, há um inicial entendimento de que se trata de trabalho simples, sem maior complexidade. No entanto, as atividades compõem um fluxo de trabalho que complementa sistemas de registros e comunicações organizacionais, denotando a necessidade de conhecimento e experiência para a compreensão sobre como eles funcionam, quais as eventuais falhas ou insuficiências (Erickson, Danis, Helander & Kellog, 2008).

A partir das indicações sobre os impactos da nova geração nas organizações e do desenvolvimento de carreiras na atualidade, considera-se que a verificação sobre as possibilidades de integração entre as expectativas e motivações da geração Y de secretários pode indicar influências e tensões que envolvem a escolha, permanência e desempenho na carreira, viabilizando potencializar estudos sobre essa atividade e as implicações para o trabalho de seus executivos gestores.

Em prosseguimento a esta introdução, a seção 2 apresenta as características da geração Y e suas expectativas em relação ao contexto laboral. Os conceitos de carreira e suas âncoras são abordados na seção 3. Explora-se, ainda, na seção 4, a dimensão de atuação do secretário e as competências inerentes ao posto. Os procedimentos metodológicos adotados na investigação e a discussão sobre os resultados são expostos nas seções 5 e 6, seguidos das considerações finais sobre o estudo.

## **2 GERAÇÃO Y E O MUNDO DO TRABALHO**

A definição de uma geração envolve uma série de aspectos, podendo abranger fatos sociais, cultura, demografia e idade (Lombardia, Stein & Pin, 2008). A combinação entre esses aspectos, diante do entendimento e opiniões de estudiosos, pode delimitar um grupo geracional. Independente dos limites temporais, uma geração carrega o potencial de influenciar tendências sociais e econômicas, refletindo no cenário dos negócios. Diversos estudos vêm sendo desenvolvidos sobre a recente geração Y, que compreende os nascidos entre 1982 e 2000 (Lancaster & Stilmann, 2011).

Esses indivíduos buscam flexibilidade para o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e constituem um desafio aos gestores que necessitam motivá-los e treiná-los para que

representem benefícios em seus ambientes de trabalho. Disso se depreende a importância de se compreender as novas gerações, as quais farão parte do plano de sucessão nas organizações. Trata-se de uma força de trabalho jovem, com elevadas expectativas para um tempo reduzido de atuação. As condições de emprego, o desenvolvimento da carreira e os valores pessoais que movem essa geração são as características mais evidenciadas como distintas em relação às gerações anteriores (Maxwell, Ogden & Broadbridge, 2014). Essas pessoas motivam-se pelo constante reconhecimento, por liberdade para o desenvolvimento de seu trabalho (apreciando o *feedback* sobre ele), e por desafios e oportunidades para apresentação de ideias (Dychtwald et al., 2006; Meier & Crocker, 2010).

Para as suas escolhas, a geração Y não demonstra preocupação com a rotação de posições e é possível que decline de oportunidades que julgue comprometer a sua qualidade de vida. Como aspectos a serem atendidos em suas pretensões, essa geração busca um clima cosmopolita, uma carreira tão motivadora quanto a sua remuneração e a autonomia profissional (Lombardia, Stein & Pin, 2008). Embora com apontada tendência individualista, os membros da geração Y, familiarizados com os relacionamentos em redes sociais, apreciam o trabalho em equipe, aspecto que pode favorecer a colaboração e interação com outras gerações (Lancaster & Stillmann, 2011).

## **2.1 Carreira: conceito e âncoras no Século XXI**

Na realidade do *homo zappiens* de Venn e Vrakking (2009), termo atribuído à nova geração que “[...] cresceu usando múltiplos recursos tecnológicos desde a infância” (Venn & Vrakking, 2009, p. 12), o conceito de carreira necessita ser ajustado diante do comportamento dos indivíduos sob inúmeras conexões, em ambientes diversos, sem limites físicos, e imersos em fragmentações e virtualidade. Chanlat (1996), em suas análises sobre o entendimento de carreira ao final da década de 1990, já indicava as contradições que envolveriam o conceito na sociedade da era digital. A redução da estabilidade nos empregos, maior ênfase nas questões financeiras do que na ética no trabalho, as crises no sistema educacional e o encurtamento do horizonte para o desenvolvimento de uma carreira, promoveram uma nova lógica de negócios e, por extensão, nova visão sobre a gestão de carreira. A partir dessas mudanças, Shein (1996) voltou-se para além do conceito tradicional de carreira, abordando o sentido subjetivo dos caminhos escolhidos pelo indivíduo: a carreira interna. Os motivos pelos quais as pessoas optam por determinada carreira, constituíram-se em oito âncoras, organizadas nas seguintes

categorias: autonomia/independência, segurança/estabilidade, competência técnica-funcional, competência geral gerencial, criatividade empresarial, serviço ou dedicação a uma causa, desafio puro e estilo de vida (Shein, 1996).

A âncora *autonomia/independência* influencia as pessoas que buscam flexibilidade na decisão sobre como e quando trabalhar. As que já atuam em carreiras autônomas apresentam-se mais preparados para as vulnerabilidades do mercado de trabalho, ao contrário das que dependem de empregos estáveis. Já o grupo que busca a âncora *segurança/estabilidade* opta por vínculos de trabalho que assegurem a segurança física e financeira. Shein (1996), no entanto, alerta que a volatilidade do mercado induzirá o deslocamento da dependência sobre uma organização para a própria pessoa e suas condições para alcançar as oportunidades que busca. A âncora *competência técnica-funcional* consta das preocupações de um grupo consciente sobre a relevância do conhecimento e habilidades para se tornarem especialistas em suas áreas. Porém, as próprias especialidades também se tornam rapidamente obsoletas, promovendo a necessidade de permanente atualização com o investimento pelo próprio interessado. A âncora *competência geral gerencial* vincula-se ao reconhecimento em trabalhos de gerenciamento de alto nível, sob integração e articulação de várias funções, exigindo habilidades emocionais para negociações e tomadas de decisões, bem como competência interpessoal para o trabalho em equipe.

Ao grupo que valoriza as oportunidades para um negócio próprio, Schein (1996) atribui a âncora *criatividade empresarial*, que representa o interesse na criatividade sobre novos produtos ou serviços. Uma variação do âmbito de um empreendimento próprio pode ser a oportunidade de uso da criatividade para novas formas de trabalho ou serviços na organização em que o indivíduo mantém vínculo. Já o grupo que incluirá em suas opções de carreira a âncora *serviço* ou *dedicação a uma causa*, valoriza a contribuição de sua atuação para a melhoria da sociedade. Outro grupo, associado à âncora *desafio puro*, motiva-se pela busca e vencer situações difíceis ou impossíveis. Um aspecto destacado por Schein (1996) é a incerteza de que esse comportamento se deva a uma propensão do indivíduo ou represente uma resposta aos desafios do mercado. A âncora que mais se expande é a *estilo de vida*, trazendo ajustes na visão do contrato de trabalho, onde as organizações se tornam menos paternalistas e os indivíduos mais autossuficientes. As pessoas relacionadas a essa âncora valorizam um comprometimento mútuo entre elas e a organização, não prescindindo da satisfação pessoal, liberdade, autonomia e equilíbrio de vida.

Observa-se, assim, que em um cenário de dinamicidade global nos relacionamentos, com emergentes ajustes de conhecimentos para a convivência com o novo e o não

convencional, a compreensão sobre como o indivíduo pensa e se prepara para o seu desenvolvimento no mundo produtivo torna-se relevante para o recrutamento e retenção de talentos nas organizações, representando um desafio permanente os empregadores.

## 2.2 O Secretariado

O clássico “problema da secretária”, originado entre as décadas de 1950 e 1960 junto aos matemáticos, já demonstrava a complexidade que envolve a decisão na contratação de pessoas para posições que demandem habilidades técnicas e interpessoais, em uma distribuição multidimensional de atributos (Ferguson, 1989). Se as escalas para a avaliação da qualidade do candidato indicava relevância ao contratante, nos dias atuais a retenção do empregado melhor preparado agrega-se como desafio aos tomadores de decisão sobre os recursos humanos nas organizações. Associando isso a uma posição como a do secretário, que envolve aspectos simbólicos nas relações internas e externas da organização, e ainda a práxis para potencializar os resultados do setor ou gestor que assessora (Fornier & Liaroutzos, 1997; Sabino & Marchelli, 2009; Dulcan, 2011), a seleção deve incorporar as possibilidades de atratividade, manutenção e desenvolvimento do contratado como forma de evitar desequilíbrios aos trabalhos do executivo. As ações dos gestores e seus secretários mantêm, assim, uma reciprocidade que repercute na produtividade de ambos e da própria organização.

Para além dos aspectos sobre custos em *turnover* nas organizações, a economia no novo mercado de redes técnicas e humanas não oportuniza ações isoladas. O desempenho, agora, é fruto de um trabalho em equipe, em que um afeta o outro e também o grupo. As ações de um dos membros ou as ausências e inadequações delas impactam não apenas na sua produção individual, mas no tempo, na produção e qualidade da equipe. Em estudo sobre as consequências de ausências no trabalho, Nicholson, Pauly, Polsky, Sharda, Szrek e Berger (2004) buscaram identificar a “qualidade de ausências”, a partir da visão de gestores, sobre diferentes atividades em uma organização. As conclusões indicam que determinadas ausências representam um custo maior para a empresa do que as horas perdidas de trabalho e, ainda, que membros de equipes que são difíceis substituir, causam sensível perda na produtividade do grupo. Considerando o secretário como membro da cúpula estratégica e, portanto, desta equipe, a sua seleção pode resultar em ausência, manutenção ou rotatividade em um posto complexo a ser preenchido (Fornier & Liaroutzos, 1997; Sabino & Marchelli,

2009; Dulcan, 2011). Esse cenário indica, então, que a relação executivo-secretário representa um fator da produtividade da organização.

Na medida em que uma seleção minuciosa para esse posto parece ser o caminho para evitar desequilíbrios nos trabalhos secretariais aos gestores, surgem variáveis para a escolha desses candidatos que remetem aos aspectos da nova geração no mercado produtivo. Uma delas é a dimensão de atuação do secretário, que implicará a identificação do perfil profissiográfico necessário para as tarefas do nível de assessoria desejada (Pasquali, 2010). Os elementos que podem auxiliar para isso constam nas normas legais para a formação e atuação dos secretários, nos níveis técnico, tecnológico e executivo.

Os referenciais e as diretrizes curriculares para o nível de Bacharel em Secretariado Executivo (Brasil, 2005, 2010), a descrição do curso de Tecnólogo em Secretariado e de Técnico em Secretariado nos respectivos catálogos nacionais (Brasil, 2010, 2008), e as leis de regulamentação da profissão (Lei n. 7.377, 1985; Lei n. 9.261, 1996), relacionados e trabalhados em *text mining* para a extração de padrões textuais (Tan, 1999; Miller, 2005), permitem o seguinte agrupamento dos domínios para as atividades secretariais:

**Quadro 1 - Domínios para as atividades secretariais nos respectivos níveis de formação do Secretariado**

Domínios	Níveis de formação
Organização	Todos os níveis de formação e atuação
Planejamento	Bacharel e Tecnólogo
Implantação	Bacharel e Tecnólogo
Execução	Tecnólogo e Técnico
Controle	Bacharel

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ainda com base nas citadas normas legais, e assumindo-se o conceito de competências como um conjunto de conhecimentos e comportamentos que o indivíduo necessita aplicar em sua posição para o desenvolvimento das atividades de um domínio profissional (Van Der Klink & Boon, 2002; Landy & Conte, 2010;) identificou-se o posto de secretário como o de assessoria ao executivo, às equipes ou setores, com as seguintes atividades e competências:



**Quadro 2 - Campo, atividade e competência inerentes ao posto de secretário.**

<b>Campo da atividade</b>	<b>Atividade</b>	<b>Competência</b>
Gestão da informação	Operacionalização dos processos informacionais para o atingimento dos objetivos do executivo, das equipes ou dos setores.	Conhecimento da organização, dos processos administrativos e das suas inter-relações; capacidade de busca, análise e indexação de informações.
Comunicação	Atuação como canal de comunicação entre clientes internos e externos, e entre esses e o executivo.	Habilidade em relações humanas, conhecimento sobre o comportamento organizacional.
Tecnologias	Utilização de tecnologias para maximização dos resultados dos processos administrativos.	Conhecimento em técnicas e ferramentas tecnológicas para os processos administrativos.
Redação	Elaboração de documentos técnicos e administrativos.	Conhecimento em língua materna e estrangeira para a criação e recepção de textos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a compreensão dos fatores que possam representar desafios ou oportunidades aos secretários da geração Y, proposta desta pesquisa, torna-se relevante a identificação das tarefas e dos conhecimentos solicitados no campo de atuação. O ingresso e a permanência desses sujeitos nos postos de secretário relacionam-se ao quanto a profissão demonstra-se atraente e possibilita alcançar as suas expectativas em relação a um trabalho, constituindo, assim, o sentido subjetivo na carreira interna (Shein, 1996). Um exemplo disso pode ser a oportunidade de utilização de tecnologias diversas no cotidiano secretarial, aspecto que se torna confortável à geração Y. No Brasil, 59% desses indivíduos constam como possuidores e utilizadores de computador e 95% deles, de celulares (Target Group Index, 2010).

No entanto, essas mesmas tecnologias podem promover uma dificuldade em relação a outra atividade atribuída aos secretários: a redação. A comunicação em redes virtuais, ampliada exponencialmente entre os sujeitos da geração Y, ocorre com agilidade e formato de escrita não convencional. No caso do Secretariado, uma pesquisa desenvolvida pelo Núcleo Brasileiro de Estágio (Nube) (2014) constatou que 69% dos candidatos a estágios em nível superior são reprovados em Português. O fato de não possuírem conhecimentos que lhes permitam atender uma de suas atividades a contento pode não se tornar motivador quando necessitarem comprovar qualidade em seu trabalho.

Já as atividades que exigem uma visão sistêmica da organização, como a gestão de informações, podem representar um atrativo aos secretários da geração Y, uma vez que apreciam o compartilhamento de informações no trabalho em equipe e, ainda, tarefas simultâneas (Erickson, 2008; Ruddick, 2009; Lancaster & Stillmann, 2011). No entanto, a comunicação dessa geração, sob distinta percepção, valores e comportamentos em relação às anteriores pode vir a provocar desgaste ou conflito no ambiente de trabalho. Embora esses sujeitos valorizem o trabalho conjunto, gostam de ser orientados individualmente, o que exigirá mais de seus gestores (Meier & Crocker, 2010; Spiro, 2006).

Desse modo, ao se compreender os domínios do Secretariado e a relação e possibilidades de integração com as expectativas para o trabalho da geração Y, tanto as organizações como os secretários podem reconhecer os aspectos influenciadores no desempenho e manutenção da carreira. Partindo-se desse pressuposto, as âncoras de Shein (1996) representam constructos que viabilizam as análises sobre as tensões e atratividades nesse campo ocupacional.

### 3 METODOLOGIA

O estudo de natureza exploratória, buscando conhecer a visão sobre um tema e público específico (Stake, 1995; Yin, 1993), utilizou a metodologia qualitativa-quantitativa, a qual permite potencializar o nível e âmbito das análises (Johnson, Onwuegbuzie & Turner, 2007). A amostra, classificada como não probabilística (Tansey, 2007) constituiu-se de secretários de 21 estados brasileiros e o Distrito Federal, na faixa etária de 21 a 30 anos, totalizando 160 respondentes. Para a definição da idade inicial ponderou-se a faixa etária de ingresso no ensino médio no Brasil, de 15 a 17 anos (Inep, 2012), o período para a conclusão desse nível educacional e o tempo de, ao menos, três anos para obtenção de oportunidade de trabalho e aquisição de experiência no mercado.

O instrumento utilizado para a coleta de dados, distribuído no período de setembro de 2012 a março de 2013, por *e-mail*, a duzentos secretários, identificados como participantes de comunidades virtuais sobre a profissão na rede social Facebook, foi um questionário estruturado com vinte questões, sendo cinco sobre o perfil, onze de múltipla escolha, três de única escolha e uma em escala gradual, agrupadas em quatro blocos: perfil e escolarização; escolha, desafios e oportunidades na carreira. A distribuição do instrumento visou contemplar ao menos um respondente de cada estado. Porém, ressalta-se que houve concentração de

possíveis respondentes nos estados de São Paulo, seguido pelos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Para a construção do instrumento consideraram-se como variáveis as oito âncoras de carreira Shein (1996), bem como os domínios e competências do Secretariado. Esses últimos foram identificados em pesquisa documental, nas normas legais que envolvem a formação e atuação dos secretários, no Brasil. O procedimento adotado para o tratamento dos documentos foi o de *text mining*, utilizando-se o *software* Knime para verificar metadados que, reunidos, constituíram os padrões para os domínios e atividades secretariais (Tan, 1999; Miller, 2005). Os dados coletados no inventário das âncoras foram tratados sob estatística descritiva, utilizando-se o *software* PSPP, buscando-se identificar as frequências das âncoras prevalentes. Esses resultados foram examinados diante da sua relação com os padrões de domínios e campos de atividades identificados, buscando-se aproximações e distanciamentos entre as expectativas para a carreira e as eventuais dificuldades alinhamento ao perfil profissiográfico esperado ao Secretariado.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente, reuniram-se os dados sobre a distribuição geográfica dos respondentes. Identificou-se que a amostra concentrou maior número de secretários no estado de São Paulo e nos da região Sul. Os estados do Amazonas, Espírito Santo, Rondônia, Roraima e Tocantins não contemplaram respondentes. A seguir, reuniram-se os demais dados pessoais dos respondentes, identificando-se predomínio do sexo feminino, da faixa etária entre 25 e 26 anos e do estado civil solteiro. A escolaridade dos respondentes se concentra nos níveis de Bacharelado em Secretariado Executivo e Especialização (*lato sensu*). Esses dados são expostos no quadro a seguir:

**Quadro 3 - Dados dos respondentes.**

Dados dos respondentes						
	T	Números da amostra				
Local	160	Regiões				
		Norte	Nordeste	Centro-Oeste	Sul	Sudeste
		5	24	7	54	70
Sexo	160	Feminino: 155		Masculino: 05		

Faixa etária	160	De 21 a 22 anos: 20	De 23 a 24 anos: 52	De 25 a 26 anos: 56	De 27 a 28 anos: 4	De 29 a 30 anos: 28
Escolaridade	160	Bach.comp.: 134	Bacharel incom.: 9	Tecnólogo comp. 4	Tecnólogo incomp.: 7	Técnico: 6
		Especialização completa: 36	Especialização incompleta: 24	Mestrado completo: 1	Mestrado incompleto: 11	
Estado civil	160	Solteiro: 127		Casado: 27		Outro: 6

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir disso, fez-se a análise sobre os domínios, os campos das atividades secretariais e os respectivos níveis de formação, relacionando-os às âncoras competências técnica-funcional e gerencial de Shein (1996). A razão para a seleção sobre essas âncoras deve-se ao fato de elas se relacionarem a seis das quinze questões sobre as âncoras e representarem habilidades que implicam a carreira do indivíduo. As questões do instrumento de investigação foram distribuídas entre as oito âncoras, conforme tabela a seguir:

**Tabela 1 - Distribuição das questões entre as Âncoras de Shein.**

Âncora	Nº de questões
Autonomia	1
Segurança	4
Competência técnica-funcional	4
Competência gerencial	2
Criatividade	1
Serviço a uma causa	1
Desafios	1
Estilo de vida	1
Total	15

Fonte: Elaborada pelos autores.

Diante da análise de correlação entre os domínios como variáveis qualitativas (Blázquez, 2001; Liebetrau, 1983, Osborn, 2006) obteve-se o coeficiente de Cramer de 0,6770032, indicando forte associação entre as variáveis. O exame sobre esses domínios para a sustentação da carreira e os níveis de formação para os secretários aponta para maior exigência da âncora competência gerencial ao nível de Bacharel e da âncora de competência técnica-funcional ao de Tecnólogo. Atribuiu-se o valor 1 para a presença e zero para a ausência desses domínios, conforme demonstrado na tabela a seguir:

**Tabela 2 - As âncoras competências técnica-funcional e gerencial nos diferentes níveis de formação do secretário.**

Nível	Competência técnica-funcional				Competência gerencial		
	Domínios				Domínios		
	Org.	Imp.	Exec.	%	Plan.	Cont.	%
Bacharel	1	1	0	66,66	1	1	100
Tecnólogo	1	1	1	100	1	0	50,00
Técnico	1	0	1	66,66	0	0	0,00

Fonte: Elaborada pelos autores.

Nota: Org.: Organização; Impl.: Implantação; Exec.: Execução; Plan.: Planejamento; Cont.: Controle.

A análise sobre os campos de atividades e as âncoras competência técnica-funcional e gerencial apresentou coeficiente de Cramer de 0,64549722, constatando forte correlação entre essas variáveis. A distribuição das questões sobre essas âncoras e os respectivos campos de atividades é exposta na tabela a seguir:

**Tabela 3 - Número de questões sobre as âncoras competências técnica-funcional e gerencial e os campos de atividades secretariais**

Campo de atividade	Âncoras		Total
	Competência técnica-funcional	Competência gerencial	
Gestão da informação	1	0	1
Comunicação	0	1	1
Tecnologias	2	1	3
Redação	1	0	1
Total	4	2	6

Fonte: Elaborada pelos autores.

Para a análise sobre as respostas das questões relacionadas a essas âncoras, reuniram-se os dados atribuindo o percentual correspondente à frequência. Considerou-se a frequência acima de 30% como representativa para o mapeamento sobre os principais obstáculos apontados pelos secretários para o ingresso na carreira, no âmbito de sua empresa e das atividades que desenvolvem, bem como a familiaridade com tecnologias no cotidiano laboral. Os resultados são apresentados nas tabelas a seguir:

**Tabela 4 - Maior frequência percentual de respostas sobre obstáculos e tecnologias relacionados à âncora competência técnica-funcional.**

<b>Competência técnica- funcional</b>							
Obstáculos para o ingresso na carreira		Utilização de tecnologia no cotidiano secretarial					
Itens	%	TIC na carreira	%	Equip.	%	Ferramentas uso diário	%
Falta de experiência	55,00	Principal ferramenta	60,00	Tablet	32,50	Redes Sociais	72,50
		Relevante para qualidade	78,87	Smart	57,50	Chats	75,00
Competências e habilidades não desenvolvidas: escrita	72,50	Fundamental para inovação	98,12	Celular	72,50	Prog. edição textos/plan.	89,38
				Comp.	100	E-mail	92,50

Fonte: Elaborada pelos autores.

**Tabela 5 - Maior frequência percentual de respostas sobre obstáculos na empresa e nas atividades relacionadas à âncora competência gerencial.**

<b>Competência gerencial</b>		
Obstáculos para a atuação		
Ambito	Itens	%
Na atual empresa	Ausência de cultura de trabalho em equipe	85,62
	Pouco comprometimento dos funcionários com os objetivos da organização	51,87
Na condução de atividades	Pouca experiência	35,00
	Falta de administração do tempo por parte dos envolvidos	67,50

Fonte: Elaborada pelos autores.

Observa-se que o tempo de experiência se apresenta como obstáculo a ser enfrentado pelos secretários, tanto no momento de contratação no cargo (âncora competência técnica-funcional), como durante o desenvolvimento de suas atividades, na qualidade de condutor delas (âncora competência gerencial). Para uma geração caracterizada pelo comportamento voltado a vislumbrar resultados rápidos e não os processos envolvidos (Lombardía, Stein & Pin, 2008; Lancaster & Stilmann, 2011), se deparar com a necessidade de acumular anos em uma mesma atividade para obter oportunidades e qualidade em seu trabalho pode indicar um comprometimento das competências técnica-funcional e gerencial como âncoras de carreira.

No entanto, a primeira âncora abarca a tecnologia como campo das atividades. A familiaridade da geração Y com programas, ferramentas e universo digital oportuniza uma das competências fundamentais para obtenção de uma oportunidade no mercado de trabalho (Almeida, Paula, Carelli, Osório & Genestra, 2005). O fato de as atividades secretariais incorporarem o uso de tecnologias variadas no cotidiano, revelado nos expressivos índices atribuídos pelos respondentes sobre os equipamentos e ferramentas tecnológicas, constitui uma motivação para os sujeitos que têm a habilidade nesses instrumentos. Além das tecnologias implicarem a qualidade do trabalho, os respondentes indicam-na como um meio para inovações.

Outro obstáculo relacionado à âncora competência técnica-funcional é a escrita. Constando a redação como um campo de atividades dos secretários, o percentual de 72,50% dos respondentes com dificuldade sobre ela revela um *déficit* na perícia necessária para a profissão. Ao tempo que esses sujeitos buscam uma atividade especializada também se entendem não preparados nas competências inerentes ao posto de trabalho. Dessa forma, o momento de formação dos secretários torna-se norteador sobre as condições de conhecimentos para a sua empregabilidade. Ressalta-se, no entanto, que a identificação da carência sobre determinado conhecimento deve ser resultado do comprometimento do indivíduo com a própria aprendizagem (Veen & Vrakking, 2009).

O mapeamento dos obstáculos relacionados à âncora competência gerencial, para além do aspecto do tempo de experiência, indica a expectativa dos respondentes pelo trabalho em equipe, alinhado aos objetivos da organização e organização do tempo diante das tarefas atribuídas. A ausência desses comportamentos, seja em nível de equipe ou em toda a organização, resultará em desestímulo na carreira uma vez que não será contemplado um ambiente para a integração de esforços para os resultados pretendidos.

Nos aspectos relacionados à âncora segurança, adotando-se também o padrão de 30% para a representatividade das respostas, todos os respondentes indicaram que a maior remuneração para o posto de secretário serviu como item para a escolha da profissão. Ressaltando-se que a pergunta sobre o tema apresentou a oportunidade de múltipla escolha, quase a metade da amostra indicou ainda a demanda pela profissão e, com menor índice, a possibilidade de alcançar mais rapidamente uma oportunidade de trabalho. Denota-se, assim, que o cenário para o Secretariado é identificado pelos interessados como promissor para a empregabilidade. Isso, em um primeiro momento de decisão sobre a carreira, pode torná-la atraente. Porém, quando investigadas as perspectivas de evolução na empresa, a profissão encontra a limitação de já se encontrar no topo da carreira ou ainda, de não existir um plano

de carreira. Dessa forma, a promoção desses secretários está sujeita à alteração da própria atividade, posicionando-se em outros cargos. Para isso, com predomínio nas respostas sobre critérios para promoção, seria necessária uma formação adequada ao novo cargo pretendido, levando ao abandono da profissão inicialmente escolhida.

Ainda na âncora segurança, buscou-se verificar as oportunidades de capacitação como indicação de um investimento pela empresa sobre no desenvolvido de um empregado que pretende manter. Mais da metade das organizações oferecem capacitações sobre indicações das chefias e, em menor número, utiliza o critério de desempenho e tempo de serviço. Tratando-se de uma geração que aguarda reconhecimento a curto prazo (Lombardía et al., 2008; Lancaster & Stilmann, 2011) e reconhece a agilidade em que os conhecimentos precisam ser atualizados para acompanhar a dinâmica do mercado de trabalho, o fator tempo sobre a oportunidade de capacitação pode não ser estimulante a essa parcela de novos trabalhadores. Já a dependência de uma indicação pelo chefe para estar em espaços de aprendizagem sobre as suas atividades está relacionada à relevância atribuída aos serviços secretariais. Os dados para essas análises são expostos na tabela a seguir:

**Tabela 6 - Frequência percentual de respostas sobre obstáculos relacionados à âncora segurança.**

Âncora segurança							
Escolha da Profissão(*)		Perspectiva de Evolução		Critérios para promoções na empresa (*)		Critérios para capacitação	
Item	%	Item	%	Item	%	Item	%
Inserção mais rápida no mercado	30,63	Apenas em salário; cargo já é o topo da carreira	33,75	Afinidade com a chefia	40,00	Desempenho e tempo de serviço.	32,50
Demanda pela profissão	47,50	Não há plano de carreira na empresa	31,88	Tempo de serviço no cargo ocupado	42,50	Apenas indicação pela chefia	52,50
Maior remuneração entre as profissões administrativas	100	-	-	Formação específica no cargo pretendido	45,00	-	-

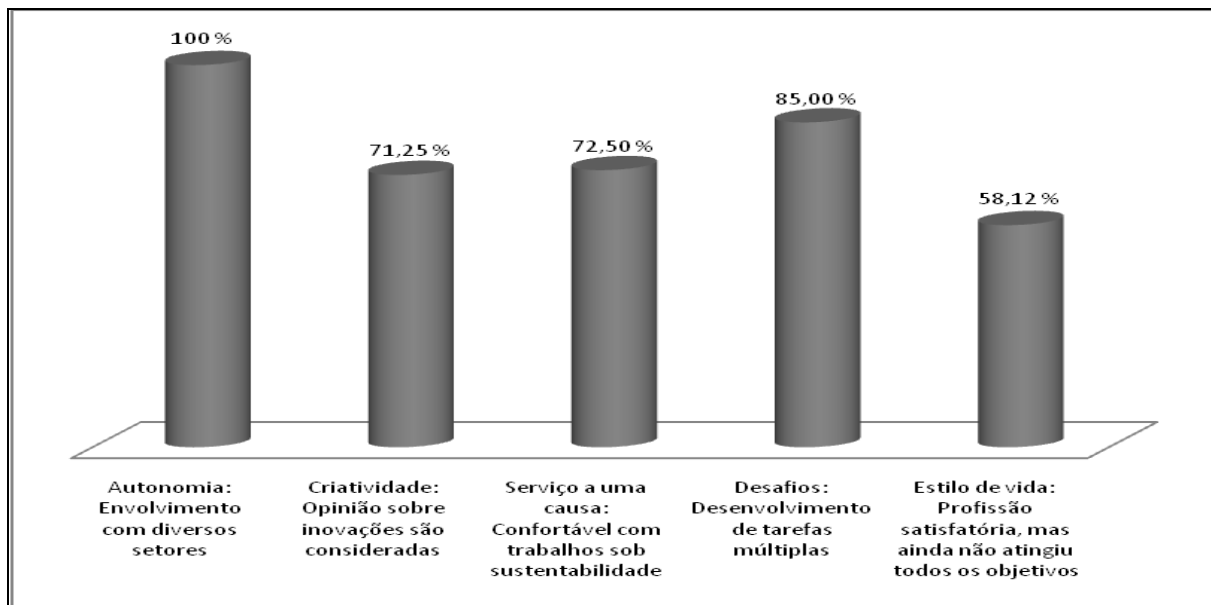
Fonte: Elaborada pelos autores.

Nota: (\*) Questões de múltipla escolha.



Para as questões relacionadas às âncoras autonomia, criatividade, serviço a uma causa, desafios e estilo de vida, identificou-se um padrão de apenas uma das respostas atingindo acima de 30%, critério adotado para a representatividade nas demais âncoras. Os resultados obtidos são expostos na figura a seguir:

**Figura 1 - Frequências de respostas sobre as âncoras autonomia, criatividade, serviço a uma causa, desafios e estilo de vida.**



Fonte: Elaborada pelos autores.

Os resultados apontam que os secretários da geração Y atribuem como flexibilidade em seu posto a possibilidade de desenvolver as atividades por meio da circulação e busca de informações em diversos setores. Isso torna o trabalho motivador, pois acrescenta autonomia nas relações e decisão sobre as fontes que podem subsidiar as suas tarefas (Dychtwald et al., 2006).

Outro aspecto que se agrega a essa percepção sobre a autonomia no posto de secretário é o fato de que o gestor se volta às estratégias para os negócios atribuindo às suas assessorias executivas a organização e operacionalização dos processos administrativos, o que oportuniza certa liberdade ao secretário em organizá-los (Fornier & Liaroutzos, 1997; Sabino & Marchelli, 2009, Ducan, 2011).

A autonomia surge também nas respostas sobre a âncora criatividade, indicando que as inovações propostas pelos secretários são consideradas em suas empresas, com a participação efetiva desses sujeitos no processo de implantação. A oportunidade para criar novos serviços ou formas de trabalho vão ao encontro das expectativas da geração Y

(Lancaster & Stilmann, 2011; Erickson, 2008). Essa âncora está, assim, atendendo a possibilidade de intraempreendedorismo nos trabalhos secretariais (Pinchot & Pellman, 1999; Pinchot, 1986).

O desejo em contribuir para uma sociedade melhor, aspecto relacionado à âncora serviço a uma causa, surge nas respostas dos secretários sobre se sentirem confortáveis e preparados para atuarem em empresas que se preocupam com a sustentabilidade do negócio, da sociedade e do meio ambiente. Esse aspecto vai ao encontro de uma maior consciência, em nível global, sobre as questões das desigualdades, superpopulação e condições de vida (Shein, 1996).

O fato do posto de secretário exigir o desenvolvimento de múltiplas tarefas, com responsabilidade individual sobre elas, foi apontado pelos respondentes como desafiador. Essa percepção é positiva, pois vai ao encontro das expectativas da jovem geração que está familiarizada com o processamento de informações sob variados *inputs* e aprecia um ambiente de trabalho e atividades que oportunizem demonstrar capacidade para situações desafiadoras (Veen & Vrakking, 2009; Dychtwald et al., 2006).

A verificação sobre a integração das necessidades pessoais dos secretários às exigências para a carreira, na âncora estilo de vida, apontou que a profissão se demonstra satisfatória, porém ainda restam objetivos a serem alcançados. Esse último aspecto relaciona-se às características de uma geração que busca oportunidades de progresso em menor prazo que a sua antecessora (Veen & Vrakking, 2009; Meier & Crocker, 2010; Broadbridge, Maxwell, Ogden, 2007).

Assim, os levantamentos indicam que o perfil profissiográfico para o campo do Secretariado possibilita o atendimento às expectativas da nova geração em relação à autonomia sobre as suas atividades e oportunidades para inovações sobre elas. O contexto do posto envolvendo a necessidade de múltiplas tarefas é entendido como um desafio motivador. Já as carências sobre determinadas competências técnicas inerentes ao cargo e o fato de o posto se encontrar no topo da carreira podem representar obstáculos e desalinhamentos em relação aos anseios dessa geração.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A compreensão sobre os fatores que constituem desafios e oportunidades para os secretários da geração Y pode auxiliar o desenvolvimento da profissão nas estruturas

organizacionais, bem como os gestores na seleção assertiva dos candidatos a esse posto. O conhecimento sobre os aspectos que ampliam a atratividade sobre a carreira permite subsidiar políticas para o alinhamento entre o nível de entrega desejada pela organização e a disposição do indivíduo em assumir a responsabilidade sobre o próprio crescimento profissional.

Entre os principais resultados deste estudo consta a identificação dos domínios que envolvem as atividades secretariais, indicando equilíbrio entre eles e os graus de formação de Técnico, Tecnólogo e Bacharel em Secretariado. Com isso, as organizações podem conhecer o perfil profissiográfico de cada nível, o que evitará distorções ou distanciamentos sobre as competências a serem solicitadas aos seus futuros contratados. Obteve-se, ainda, a identificação da falta de experiência e habilidades na escrita como obstáculos para o ingresso no cargo. Já a tecnologia é um instrumento de domínio dos jovens secretários e reconhecida por eles como fundamental para inovações, denotando um comportamento voltado para a busca de melhorias em suas atividades.

Observou-se que há possibilidades de integração das expectativas e motivações da geração Y ao campo de atuação dos secretários, porém a cultura organizacional pode promover tensões para a manutenção no cargo. Os jovens secretários aguardam um ambiente que proporcione o trabalho em equipe, bem como oportunidades de capacitação e evolução na carreira, apreciando trabalhar em organizações que adotem uma postura de responsabilidade com a sociedade. Esse último aspecto, relacionado à âncora serviço a uma causa, só é precedido em prioridade para os respondentes pelas âncoras desafio, atribuída à característica de múltiplas tarefas no cotidiano secretarial, e autonomia, dada a flexibilidade para o desenvolvimento das atividades dos secretários.

Embora se considerem as limitações da investigação sobre a extensão da amostra, não permitindo generalizações e, ainda, a ausência de dados sobre o universo total de secretários atuantes no país, o estudo pode subsidiar futuras pesquisas sobre os reflexos da geração Y em outros campos ocupacionais e na gestão de pessoas nas organizações.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, L. B.; Paula, L. G.; Carelli, F. C.; Osório, T. L. G. & Genestra, M. O. (2005). O retrato da exclusão digital na sociedade brasileira. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 1(2), 55-67.

- Blázquez, B. H. (2001). *Técnicas estadísticas de investigación social*. Madrid: Diaz de Santos.
- Brasil (1985). Lei nº. 7.377, de 30 de setembro de 1985 Dispõe sobre o exercício da profissão de secretário e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF: Poder Executivo.
- \_\_\_\_\_. (1996). Lei nº. 9.261, de 10 de janeiro de 1996. Altera a redação dos incisos I e II do art. 2º, o *caput* do art. 3º, o inciso VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º da Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF: Poder Executivo.
- \_\_\_\_\_. (2005). Resolução nº 003. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF: Ministério da Educação. Câmara de Educação Superior.
- \_\_\_\_\_. (2008). Ministério da Educação, Diretoria de Regulação e Supervisão da Educação Profissional e Tecnológica. *Catálogo nacional de cursos técnicos*. Brasília: MEC.
- \_\_\_\_\_. (2010a). Ministério da Educação, Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. *Catálogo nacional de cursos superiores de tecnologia*. Brasília: MEC.
- \_\_\_\_\_. (2010b). Ministério da Educação, Secretaria de Educação Superior. *Referenciais curriculares nacionais dos cursos de bacharelado e licenciatura*. Brasília: MEC.
- Broadbridge, A.; Maxwell, G. A. & Ogden, S. M. (2007). Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y. *Career Development International*, 12, 523-544.
- Chanlat, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). (1996) *Revista de Administração de Empresas*, 36 (1), 3-20.
- Dychtwald, K.; Erickson, T. J. & Morison, R. (2006) *Workforce crisis: how to beatle coming shortage of skliss and talent*. Boston: Harvard Business School Press.

- Dulcan, M. (2011, maio). The case for executive assistants. *Harvard Business Review*, 1-5.
- Erickson, T. (2008). *The generation Y: guide do thriving at work*. Boston: Harvard Business Press.
- Erickson, T.; Danis, C. M.; Helander, M. E. & Kellogg, W. A. (2008). Assistance: the work practices of human administrative assistants and their implications for it and organizations. *ACM conference on Computer supported cooperative work*, NY, USA, 609-618.
- Ferguson, T. S. (1989, agosto). Who solved the secretary problem? *Statistical Science*, 4 (3), 282-289.
- Fornier, C. & Liaroutzos, O. (1997, março). Le secrétariat: une profession qui sait s'adapter. *Céreq Bref*, 1- 4.
- Inep (2012). *Censo da educação básica: 2011* Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.
- Johnson, R. B.; Onwuegbuzie, A. J. & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1 (2), 112-133.
- Lancaster, L. C. & Stilmann, D. (2011). *O Y da questão: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho*. (Tradução: Leandro Woyakoski). São Paulo: Saraiva.
- Landy, F. L. & Conte, J. M. (2010). *Work in the 21st Century: An introduction to industrial and organizational psychology* (3a. ed.). Nova Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Liebetrau, A.M. (1983). *Measures of associations series: quantitative applications in the social science*. Califórnia: Sage University Paper.
- Lombardía, P. G.; Stein, G. & Pin, J. P. (2008, maio). Políticas para dirigir los nuevos profesionales: motivaciones e valore de la generation Y. *Documento de investigación. DI 753*. Universidad de Navarra/ IESE Business School. Barcelona (Espanha), 1-21.

- Lombardía, P. G.; Stein, G. & Pin, J. R. (2008, setembro-outubro). Quem é a geração Y?. *HSM Management*, 70, 1-7.
- MacDonald, E. (1988, novembro-dezembro). The developing role of the secretary. *Journal Education Training*, 15-17.
- Maxwell G. A.; Ogden, S. M. & Broadbridge, A. (2014). Generation Y graduates and career transition: perspectives by gender. *European Management Journal*, 32, 547-553.
- Meier, J. & Crocker, M. (2010, junho). Generation Y in the workforce: managerial challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6 (1), 68-79.
- Miller, T. W. (2005). *Data an text mind: a business applications approach*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (2003). *Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações* (2a. ed.). (Tradução Ailton Bomfim Brandão). São Paulo: Atlas.
- Nicholson, S.; Pauly, M. V.; Polsky, D.; Sharda, C.; Szrek, H. & Berger, M. L. (2004, julho). Measuring the effects of worloss on productivity with team production. *National Bureau of Economic Research*, 1-27.
- Núcleo Brasileiro de Estágio (Nube). (2014, maio). Os universitários com melhor e pior desempenho em Português. In: Pati, C., *Revista Info Exame*. Recuperado de: <http://info.abril.com.br/noticias/carreira/fotonoticias/os-universitarios-com-melhor-e-pior-desempenho-em-portugues.shtml>.
- Osborn, C. E. (2006). *Estatistical applications for health information management*. (2a. ed.). Sudbury: Jones and Bartlett Publisher.
- Pasquali, L. (2010). *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas*. Porto Alegre: Artmed.
- Pinchot, G. (1986). *Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. Nova York: Harper & Row Publishers.

- Pinchot, G. & Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in action: A handbook for business innovation*. São Francisco (USA): Berrett-Koehler Publishers.
- Pinto, J. (2000, setembro). Les secrétaires et la nouvelle économie des bureaux. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 134(1), 62-65.
- Ruddick, G. E. (2009). *Intergenerational leadership communication in the workplace*. Ann Arbor: Pro Quest LLC.
- Sabino, R. F. & Marchelli, P. S. (2009). O debate teórico-metodológico no campo do Secretariado: pluralismos e singularidades. *Revista Cadernos Ebape*, 7(4), 607-621.
- Schein, E.H. (1996, novembro). Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. *Academy of Management*, 10(4), 80-88.
- Sox, C. B.; Kline, S. F. & Crews, T. B. (2014). Identifying best practices, opportunities and barriers in meeting planning for Generation Y. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 244-254.
- Spiro, C. (2006, novembro-dezembro). Generation Y in the workplace. *Defense ATL*, 16-19.  
Recuperado de:  
<http://www.dau.mil/publications/DefenseATL/DATLArchivecompletepdf/nov-dec06.pdf>.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case research*. Thousand Oaks: Sage.
- Tan, Ah-H. (1999). Text Mining: The state of the art and the challenges. *Annals of Workshop on Knowledge Discovery from Advanced Databases*, 3, 1999, Beijing (China), 65-70.
- Tansey, O. (2007). Process tracing and elite interviewing: a case for non-probability sampling. *PS: Political Science and Politics*, 40(4), 765-772.
- Target Group Index. (2010, outubro). *Gerações Y e Z: juventude digital*. Ibope mídia.  
Recuperado de  
[http://www4.ibope.com.br/download/geracoes%20\\_y\\_e\\_z\\_divulgacao.pdf](http://www4.ibope.com.br/download/geracoes%20_y_e_z_divulgacao.pdf).

- Van Der K. & M. & Boon, Jo. (2002). The investigation of competencies within professional domains. *Academy of Human Resource Development International*, 5(4), 411-424.
- Veen, W. & Vrakking, B. (2009). *Homo Zappiens: educando na era digital*. Porto Alegre: Artmed.
- Yin, R.K. (1993). *Applications of case study research* (3a. ed.). Thousand Oaks: Sage.