

Percepções da Geração Z em Relação ao Mercado de Trabalho Contábil

Perceptions of Generation Z in Relation to the Job Market

Artigo recebido em: 15/03/2024 e aceito em: 05/11/2024

Julia Ehlert Bubolz

Pelotas-RS

CRCRS - 101309-O

Mestra em Contabilidade (Universidade Federal do Rio Grande – FURG)

Bacharel em Ciências Contábeis pela

ehlertjulia@hotmail.com

Cláudia Castilho Glaeser

Rio Grande - RS

Registro CRCRS – 74367-O

Pós Graduação em Ciências Contábeis pela FURG

Bacharel em Ciências Contábeis pela FURG

claudiacglaeser@hotmail.com

Alexandre Costa Quintana

Rio Grande – RS

CRCRS – 47449-O

Bacharel em Ciências Contábeis pela FURG

Doutor em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP

professorquintana@hotmail.com

nuo, para que a rotina organizacional não fique monótona, levando a rotatividade, pois outra característica desta geração é a redução do sentimento de lealdade com a empresa e assim, quando não se sentem confortáveis com o local de trabalho, não hesitam e sair. Além disso, a preferência por empregos que proporcionam horários flexíveis para que seja possível conciliar a vida profissional com seus objetivos pessoais foi mencionado durante as entrevistas.

Palavras-chave: Geração Z; Motivações; Mercado de trabalho; Equilíbrio.

Abstract

Generations have always had differences between them, both in their values and in their way of thinking. But these differences become increasingly dynamic, influencing human behavior, habits and thoughts, bringing implications for the management of organizations. Based on this, the objective of this research is to explore the perspectives of generation Z in relation to the job market. Because generations are working simultaneously in organizations, investigation is timely so that managers can adapt their strategies and thus provide better cooperation between generations and obtain an efficient environment and workflow. To respond to the proposed objective, qualitative research was carried out, with interviews of students from the Accounting Sciences course at a Federal Public University, who fall within the age group defined by generation Z and who are active in the job market. To analyze the data collected during the interviews, the Atlas TI software was used, with the intention of organizing and coding the relevant excerpts. Thus, it was found that generation Z expects from organizations positions that provide challenges and continuous learning, so that the organizational routine does not become monotonous, leading to turnover, as another characteristic of this generation is the reduced feeling of loyalty to the company and So, when they don't feel comfortable with the workplace, they don't hesitate and leave. Furthermore, the preference for jobs that provide flexible hours so that it is possible to reconcile professional life with personal goals was mentioned during the interviews.

Keywords: Generation Z; Motivations; Job market; Balance.

Resumo

As gerações sempre tiveram diferenças entre si, tanto em seus valores, como em sua forma de pensar. Mas essas diferenças se tornam cada vez mais dinâmicas, influenciando no comportamento humano, hábitos e os pensamentos, trazendo implicações para gestão das organizações. A partir disso, o objetivo desta pesquisa é explorar as perspectivas da geração Z em relação ao mercado de trabalho. Em razão das gerações estarem trabalhando simultaneamente nas organizações, é oportuna a investigação para que os gestores possam adaptar suas estratégias e assim proporcionar melhor cooperação entre as gerações e obter um ambiente e fluxo de trabalho eficientes. Para responder o objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, com entrevistas de alunos do curso de Ciências Contábeis de uma Universidade Pública Federal, que se enquadram na faixa etária definida pela geração Z e que estão atuantes no mercado de trabalho. Para a análise dos dados coletados durante as entrevistas, utilizou-se o software Atlas TI, com a intenção de organizar e codificar os trechos relevantes. Dessa forma, constatou-se que a geração Z espera das organizações cargos que possibilitam desafios e aprendizado contínuo,

1 INTRODUÇÃO

Funcionários de diferentes gerações dispõem de valores e exigências de trabalhos diferentes, no qual reagem e respondem de formas distintas a acontecimentos comuns da vida (Kupperschmidt, 2000), ou seja, cada geração dispõe de um conjunto diferente de valores, crenças, atitudes e ambições, que se manifestam nas suas ações nos ambientes organizacionais (Maioli, 2016). Dessa forma, é necessário compreender essas diferenças geracionais, pois quando bem administradas, podem trazer significativos ganhos às organizações (Comazzetto, et al. 2016). As gerações possuem formas distintas de agir, pensar e perceber o mundo. Compreender o fenômeno das gerações, suas diferenças cronológicas e as características dos seus membros é crucial, uma vez que essas quatro gerações coexistem fortemente (Berkup, 2014).

Os membros da geração X, nascidos entre 1965-1979, têm papel ativo na vida social e na vida empresarial (Berkup, 2014), são caracterizados por serem desconfiados com grandes corporações

e com o governo e, além disso, ao presenciar seus pais trabalhando arduamente, veem o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal importante (Johnson; Lopes, 2008). Já a geração Y, nascidos entre 1980 e 1996, cresceram na era das inovações tecnológicas, na internet e do recebimento de estímulos constantes por parte dos pais, também é conhecida como a geração dos resultados (Santos, 2011). No ambiente de trabalho a geração Y prioriza a colaboração e a interação e, o aprendizado e o desenvolvimento contínuos são muito importantes para esta geração (Joy; Haynes, 2011). Por outro lado, é vista como uma ameaça à continuidade dos negócios, devido a sua dificuldade com a operacionalização de tarefas e menor comprometimento com as organizações (Comazzetto, et al. 2016).

A geração que está se inserindo no mercado de trabalho atualmente é a geração Z (nascidos entre 1997 e 2010), esperam do trabalho pelo menos três questões: segurança econômica, acompanhamento processos de integração nas estruturas organizacionais e flexibilidade de horários através de regimes de trabalho orientados para objetivos (Maioli, 2016). A Geração Z é caracterizada como tecnológica, social, global e desenvolvida, se desenvolvem tecnologicamente e são impulsionados pelas mídias sociais, influenciados por marcas e culturas musicais (Sidorcuka, Chesnovicka, 2017).

É relevante ressaltar que há contrastes entre indivíduos de diferentes gerações e isto pode trazer implicações para a gestão de uma organização. Além disso, há também a ideia de que tais diferenças sejam devido à fase de vida em que o indivíduo se encontra, sem a ideia de associação com a geração a que pertencem (Cappi; Araújo, 2015). Além disso, a Geração Z, que nasceu em um ambiente conectado e relacionado de forma relevante com a tecnologia, emerge com uma nova forma de agir, pensar e conduzir sua vida pessoal e profissional (Rech et al., 2017).

Em todo tempo as diferenças entre as gerações existiram, entretanto, estas transformações geracionais são cada vez mais dinâmicas, influenciando o comportamento humano, remodelando hábitos e pensamentos e, além do mais, o desenvolvimento da tecnologia acelera ainda mais o processo, aumentando o ritmo da mudança e seus impactos (Fodor e Jaeckel, 2018). Como exemplo, Smola e Sutton (2002) explicam que para a geração X, era essencial ter melhores promoções e bons cargos ao invés de salários, pois isto demonstra lealdade com a organização onde trabalhavam. Em outra perspectiva, a geração Y não teme ao mudar de emprego para conseguir salários e promoções melhores. Deste modo, pesquisas sobre gerações destacaram a evolução das necessidades empregatícias ao longo das gerações, tornando-se necessário explorar as expectativas e aspirações para que as organizações estejam com as estratégias alinhadas de acordo com a geração que está sendo inserida no mercado de trabalho (Barhate; Dirani, 2022).

Estudos progressos abordam as características multigeracionais no mercado de trabalho sob perspectivas comportamentais e de relacionamentos no ambiente de trabalho. Kupperschmidt (2000) explica em seu estudo que gerentes eficazes compreendem as características geracionais de seus funcionários e garantem que os funcionários entendam e respeitem as diferenças uns dos outros. Ngoc et al. (2002), salientam que entender as expectativas dos candidatos a emprego da Geração Z pode ajudar a atraí-los, visto que as expectativas da geração Z em relação ao mercado de trabalho diferem de seus antecessores. Karaivanova e Klein (2019) abordam que a geração Z procura condições de trabalho livres de estresse, bom equilíbrio entre vida profissional e pessoal, oportunidades de desenvolvimento de competências e remuneração adequada, criando assim um desafio para os empregadores, que podem ter que mudar práticas padrões de seu ambiente e normas de trabalho para atrair e reter a nova geração de funcionários.

Schroth (2019) expõe que os gestores enfrentam desafios com a nova geração de trabalhadores, pois a geração Z não está tão preparada para as realidades atuais do local de trabalho, como as gerações anteriores. Para melhorar isso, os gestores podem promover uma mentalidade de crescimento em seus atuais empregados enfatizando a aprendizagem no trabalho e criando uma cultura onde o feedback é valorizado e aceito. McKee-Ryan (2021) argumentam

que a chegada da nova geração em um ambiente, com novas formas de trabalho e carreiras que mudam rapidamente e ainda, o cenário de trabalho pós pandemia, fornecem uma agenda de pesquisa rica e atraente para gerenciamento de recursos humanos.

Devido a confusão sobre características em relação às preferências de mercado, valores de trabalho e preferências de recompensa dos membros da geração Z, dificulta o esforço para atrair, recrutar e reter esse grupo geracional em organizações (Acheampong, 2021). Dessa forma, observa-se que o estudo das características e tendências geracionais no ambiente de trabalho é um campo social relevante, dado que traz novos insights sobre relações de trabalho e liderança (Torsello, 2019). Cappi; Araújo (2015) reconhecem que há contrastes entre as gerações no mercado de trabalho, mas ao mesmo tempo ressaltam que a ideia de que tais diferenças sejam devido à fase de vida em que o indivíduo se encontra, não tendo relação direta com a geração a que pertencem.

Com as quatro gerações trabalhando ao mesmo tempo no mercado de trabalho, é oportuna a investigação empírica das percepções da geração Z em relação ao mercado de trabalho (Barhate; Dirani, 2022), devido a necessidade de adaptação do local de trabalho para proporcionar melhor coesão e cooperação entre gerações, intensificada as demandas da gestão de recursos humanos para propor ferramentas e estratégias para proporcionar um fluxo de trabalho eficiente e ambientes de trabalho agradáveis (Benitez-Marquez et al., 2022). Assim, há oportunidades para pesquisas futuras em aprofundar as características da Geração Z e suas expectativas em relação a carreira ao realizar estes estudos com a Geração Z em seus locais de trabalho (Barhate; Dirani, 2022). A partir disso, se obtém a seguinte questão de pesquisa: Quais são as percepções da geração Z sobre o mercado de trabalho?

Os estudos geracionais têm uma importante tradição de pesquisa nas ciências sociais e humanas (Maioli, 2016). Como acontece com qualquer geração, envolver a Geração Z apresentará desafios e oportunidades únicos que podem moldar o mundo do trabalho para os próximos anos (Lanier, 2017). Mudanças vivenciadas fizeram com que as pessoas, que nasceram em diferentes épocas tivessem personalidades, pontos de vista e valores diferentes (Berkup, 2014). A partir disso, o presente estudo tem como objetivo explorar as perspectivas da geração Z em relação ao mercado de trabalho.

A contribuição empírica do estudo está em evidenciar a preferência da geração atual em relação ao mercado de trabalho e assim permitir a alocação ideal para inserir e adaptar as políticas de gestão para que cada geração contribua com seus talentos no ambiente de trabalho. Com isso, os resultados deste estudo podem ser usados pelas organizações para identificar fatores de interesse na gestão de equipes multigeracionais, bem como a influência desses fatores para alcançar resultados mais positivos para a equipe (Burton, et al., 2019). Além do mais, os resultados podem colaborar para remodelar a estrutura de recompensas e na gestão de talentos da empresa (Coelho; Bhattacharya, 2022).

Quanto a contribuição social, se destaca a relevância em mostrar que todas as gerações apresentam seus pontos fracos e fortes e isto pode ser trabalhado de forma harmoniosa, tanto dentro de uma organização quanto no cotidiano. Visto que a maioria de nós é incapaz de situar a sua própria geração no contexto do tempo, assim levamos as nossas diferenças para o trabalho e assumimos inconscientemente que os outros (colegas de trabalho e gestores) são como nós (Kupperschmidt, 2000).

Em relação à contribuição teórica, este estudo se propõe a trazer a literatura as mudanças em relação as percepções da geração Z para que tanto os gestores quanto os membros de cada geração possam compreender e se adaptar da melhor forma no mercado de trabalho. Assim, a inserção da geração mais jovem no mercado de trabalho vem despertando o interesse de estudiosos do comportamento humano, bem como provocando nos gestores, ou seja, seus antecessores, dúvidas sobre como agir diante de suas características (Comazzetto, et al. 2016). Além do mais, Barhate e Dirani (2022) citam que sua pesquisa que há espaço para pesquisas futuras com a intenção de investigar a geração em seu local de trabalho para identificar as suas características e expectativas

em relação a sua carreira.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Geração Z

Os membros da geração Z já cresceram com a tecnologia inserida em suas vidas, em visto a geração X, que tiveram a tecnologia inserida ao pouco ao longo dos anos. Assim, a geração Z, que foi equipada com dispositivos tecnológicos desde pequenos, percebem a tecnologia como parte da vida cotidiana e dessa forma, o avanço da tecnologia é o traço mais marcante da geração Z (Berkup, 2014). Em adição, a geração Z traz fortes características, como: se aborrecem facilmente, são auto expressivos, apresentam curtos períodos de atenção e não gostam de tarefas rotineiras. Seu foco é alcançar um bom equilíbrio vida-trabalho e estão interessados em um ambiente de trabalho flexível, em oposição ao horário de trabalho tradicional (Maioli, 2016).

À medida que a geração Z começa a entrar no mercado de trabalho, a necessidade de entender melhor suas características ficam mais fortes (Iorgulescu, 2016), aprendendo a manusear recursos tecnológicos e interagindo nas redes sociais desde jovens, tendem a serem vistos como viciados em tecnologia (Benitez-Marquez et al., 2022). Por conta disso, o sistema de valores, hábitos de aprendizagem, comportamento do consumidor e uso dos meios de comunicação da geração Z mudaram em grande medida em comparação com as gerações anteriores. Em comparação com o conhecimento, a experiência possui um valor mais importante para geração Z, determinando assim seu comportamento, pois necessitam sempre estar presentes e partilhar tudo (Fodor; Jaekel, 2018).

A geração Z traz uma necessidade constante de desenvolvimento, esperam ser orientados pelos seus superiores, possuem uma forte necessidade de segurança, o que se reflete no seu desejo de ter empregos seguros e salários generosos (Iorgulescu, 2016). São pensadores críticos, com ideias inovadoras e criativas (Maioli, 2016) e a partir dessas características, depois que superarem seus medos, ganharem mais experiência de trabalho e confiança, os membros da geração Z poderão facilmente criar empresas disruptivas porque descobrirão que são capazes. Assim que obtiverem algum sucesso inicial, criarão ainda mais empresas a ponto de se tornarem a geração mais empreendedora de todos os tempos (Forbes, 2023b).

2.2 Mercado de trabalho

As diferenças entre os pontos de vista multigeracionais em relação ao negócio devem ser conhecidas e gerenciadas, dado que o intervalo entre as gerações diminui e, consequentemente, três ou quatro gerações precisam trabalhar juntas (Berkup, 2014). Quando os gestores e os colegas de trabalho não compreendem as diferenças geracionais uns dos outros, a tensão aumenta e a satisfação no trabalho e a produtividade diminuem. Dessa forma, os gestores e colegas de trabalho devem adotar uma perspectiva geracional, ou seja, torna-se mais sensíveis e compreensivos em relação as diferenças geracionais (Kupperschmidt, 2000). As diferenças entre os pontos de vista das gerações em relação ao negócio devem ser conhecidas e contornadas à medida que o intervalo entre as gerações diminui, consequentemente, às vezes 3 ou 4 gerações precisam trabalhar juntas devido às condições alteradas (Berkup, 2014).

A geração X é definida pelas transições presenciadas e ao necessitar se acostumar com o avanço da tecnologia, possuem auto-confiança e tendência para o trabalho em equipe (Berkup, 2014). Já as escolhas profissionais e comportamentais da geração Y, são guiadas pela busca em desempenhar um papel significativo num trabalho relevante em que ajude os outros (Teixeira, et al. 2014). A geração Z é caracterizada por não procurar um emprego vitalício, apresentam seus valores específicos e esperam que o potencial

empregador os atraia satisfazendo as suas necessidades em termos de horários flexíveis, empregos flexíveis (variados) em que a sua individualidade possa ser aplicada (Sidorcuka; Chesnovicka, 2017).

A geração Z está se inserindo no mercado de trabalho nos últimos anos e, consequentemente, a Geração Z representa uma mudança geracional significativa no local de trabalho, por isso representam um desafio para os líderes e gerentes organizacionais em termos de identificação de seus valores de trabalho e preferências de recompensa, levando aos gestores de recursos humanos a elaborar estratégias para recrutá-los e retê-los (Acheampong, 2021). Dessa forma, a sua introdução no mercado de trabalho tem sido um desafio e, além do mais, é afetada por uma pandemia, pela sua recessão econômica e pelas suas implicações sociais e laborais (Benitez-Marquez et al., 2022).

Em relação ao comprometimento organizacional, a geração Z costuma apresentar um baixo comprometimento, são mais propensos a optar por atributos intangíveis, como uma boa atmosfera de trabalho, sinceridade e ética no local de trabalho. Consideram também a forma tradicional de trabalhar (8 horas por dia e 5 dias na semana) pouco atraente, buscam por uma autonomia e um horário flexível, que poderia ser usado para o lazer (Ngoc, 2022). Em adição, o salário ainda é um critério fundamental para a geração Z, questões associadas ao clima organizacional também estão presentes nos critérios avaliados pelos indivíduos na escolha de um emprego (Maioli, 2016).

A partir do exposto, os principais sentidos referenciados em relação ao trabalho pelas três gerações relacionam-se com questões como a identificação e autorrealização por meio do trabalho, a aspectos como autonomia, desafios e conciliação entre vida pessoal e profissional e, ainda, à busca pela qualificação profissional (Comazzetto, et al. 2016). Assim, as preferências da geração Z apontam para um melhor ambiente de trabalho e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Dessa forma, cada vez mais as empresas precisam dispor recursos para incentivar e motivar seus funcionários (Benitez-Marquez et al., 2022). A tabela 1 demonstra as principais tendências para atrair e manter os funcionários, conforme matéria publicada em 2020 pela revista Forbes.

Tabela 1 - Principais tendências de atração e retenção de talentos de RH em 2020

Principais tendências de atração e retenção de talentos de RH em 2020	
1º	Concentrar-se no bem estar do colaborador
2º	Prepare-se para a força de trabalho mista (humanos + robôs)
3º	Considere as habilidades interpessoais
4º	Forneça um ambiente de trabalho favorável quanto aos atributos físicos, emocionais e ambientais
5º	Explore a realidade virtual no treinamento corporativo
6º	Redefinir o aprendizado combinado para incluir treinamento sob demanda
7º	Recrutamento baseado em habilidades ao invés de focar somente nos diplomas do candidato
8º	Crie uma experiência ao funcionário que espelhe a melhor experiência ao cliente

Adaptado de: Meister J. (2020)

Assim, a matéria publicada pela revista Forbes por Mester (2020), destaca as mudanças que estão acontecendo no ambiente de traba-

lho e de que forma os empregadores podem se adaptar a elas. Entre essas mudanças, as mais destacadas são o cuidado com o bem-estar do colaborador e a força de trabalho do funcionário combinada com a Inteligência artificial. Apesar do bem-estar ser um conceito abstrato, as organizações preocupam-se em tomar este conceito tangível, por meio de adoção de práticas que representam um compromisso com o bem-estar dos funcionários, com rotinas menos exaustivas, equipando a equipes com tecnologias que facilitam a rotina organizacional e a participação dos funcionários na definição de suas tarefas.

2.3 Ganhos ou perdas para o mercado de trabalho sob a perspectiva multigeracional

No contexto organizacional atual, as tecnologias e condições entre organizações são facilmente imitáveis, não podendo ser um diferencial para atrair os colaboradores. Assim, um fator que agrega valor relevante a organização e não pode ser copiado é uma equipe eficiente e capacitada. Para atingir esse diferencial, as características e expectativas desses indivíduos devem ser conhecidas e sustentadas (Berkup, 2014). Considerando que o comprometimento com o trabalho é um preditor da produtividade do funcionário, as empresas precisam entender e gerenciar as características geracionais e os valores do trabalho, pois isso afetará o comprometimento com o trabalho e a produtividade dos funcionários (Singh, Verma, Chaurasia, 2021).

Gerentes que compreendem as diferenças geracionais de valores de trabalho e implementam políticas sensíveis a cada geração podem esperar maior produtividade dos funcionários (Hillman, 2014). Funcionários da geração Z possuem interesses de curto prazo, estão dispostos a buscar melhores oportunidades, inovações e novidades e assim, funcionários da geração Z buscam organizações que estão dispostas a adaptar-se às necessidades, valores e a contínua inovações (Sidorcuka, Chesnovicka, 2017). Como reflexo, a mudança do sistema de valores está cada vez mais evidente devido ao baixo comprometimento organizacional devido a organização não satisfazer as necessidades dos funcionários (Singh, Verma, Chaurasia, 2021).

Com quatro gerações de funcionários na força de trabalho, há casos em que trabalhadores de diversas gerações são chamados para trabalhar lado a lado ou atuar como membros contribuintes de um grupo, dessa forma, a comunicação é um aspecto importante da gestão de funcionários (Hillman, 2014). A Geração Z está acostumada com o acesso imediato a informação, preferem lidar com seus problemas de forma independente (Sidorcuka, Chesnovicka, 2017) e assim, a geração Z carece das principais habilidades da comunicação, uma explicação para isso é a exposição precoce à tecnologia e o ensino atual não preparar os indivíduos para lidar com as habilidades interpessoais necessárias no início da carreira, como falar em público e resolver conflitos por meio da comunicação (Forbes, 2023b).

A Geração Z necessita realizar trabalhos diversos, significativos e desafiadores que garantam a satisfação no trabalho, são motivados por comportamentos de apoio do supervisor, incluindo feedback constante e significativo, reconhecimento pelo desempenho e também liberdade de escolher como e onde fazer seu trabalho (Acheampong, 2021). Dessa forma, os atributos mais importantes da atratividade do empregador parecem ser horários flexíveis que permitem combinar trabalho e estudos; o trabalho mais interativo, em organizações dinâmicas e em crescimento (Sidorcuka, Chesnovicka, 2017).

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva quanto aos objetivos. Gil (2022) explica que as pesquisas descritivas têm como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno. Apresenta uma abordagem qualitativa, pois en-

volve o estudo e a coleta de uma variedade de materiais empíricos, como por exemplo experiências sociais e entrevistas, que tem como objetivo descrever momentos e significados rotineiros ou problemáticos na vida dos indivíduos (Denzin; Lincoln, 2006).

A população desta pesquisa é constituída pelos indivíduos da geração Z que estão se inserindo no mercado de trabalho. A pesquisa abrangeu os alunos do curso de graduação em Ciências Contábeis de uma Universidade Pública Federal, a escolha justifica-se devido a acessibilidade dos dados. Realizou-se um levantamento a partir da base de dados da universidade para identificar o número de alunos que estão entre as faixas etárias determinadas pela geração Z. Assim, se obteve um total de 116 alunos matriculados. A partir deste total de alunos, foi determinado que as entrevistas seriam realizadas com os alunos que estão a mais tempo no curso, resultando em 46 alunos. Justifica-se esta escolha devido ao fato dos alunos que estão nos semestres finais teriam mais experiências com o mercado de trabalho para contribuir com a pesquisa.

A instrumentalização da pesquisa foi realizada por meio de entrevista, uma técnica para coleta de dados com o objetivo de entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações propostas (Martins, 2008). Para a condução da entrevista, utilizou-se o instrumento de pesquisa qualitativa de Pekica (2020), constituído por 10 questões abertas aplicadas a estudantes da graduação, em que se busca revelar as percepções da geração Z sobre o mercado de trabalho.

Inicialmente, os alunos selecionados recebem um e-mail convite para a pesquisa, com a explicação dos requisitos para participar da entrevista, que são: Faixa etária e estar atuante no mercado de trabalho. Dos 46 alunos convidados, 5 alunos manifestaram interesse em participar da entrevista, devido à dificuldade de marcar horário para a entrevista, as questões foram enviadas por WhatsApp para o aluno, para que ele pudesse responder no horário mais conveniente e não prejudicasse o andamento da pesquisa.

Os instrumentos de pesquisa utilizados foram acompanhados de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), documento que garante ao participante da pesquisa informações sobre os riscos, desconfortos e benefícios de sua participação na pesquisa, para que sua decisão de aceitar ou recusar o convite seja tomada de forma autônoma. O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa, conforme parecer nº 6.139.129, e de acordo com Norma Operacional CNS Nº 001 de 2013.

A partir das entrevistas respondidas, os dados obtidos foram organizados e documentados. Bardin (2016) explica que o recurso da análise de conteúdo é usado para retirar fragmentos de um material qualitativo, etapa é constituída por três processos: a pré-análise; a exploração do material e o tratamento dos resultados (Bardin, 2016).

A fase da Pré-análise consiste na escolha do material a ser analisado de acordo com o objetivo. A leitura flutuante contribui para se familiarizar com documentos e facilitar a análise (Bardin, 2016), e assim, para responder o objetivo da pesquisa, foram analisadas as 10 questões respondidas pelos que concordaram em participar das entrevistas. Na sequência, realizou-se a codificação dos documentos e nessa etapa, foi utilizado software Atlas T.I para auxiliar na organização da codificação e assim, aprimorar a análise dos resultados. Visto que, o uso de um software contribui no processo analítico, software torna os processos de análise e interpretação mais explícitos, além de automatizar as tarefas existentes de análise de dados. (Maclaran; Catterall, 2002).

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

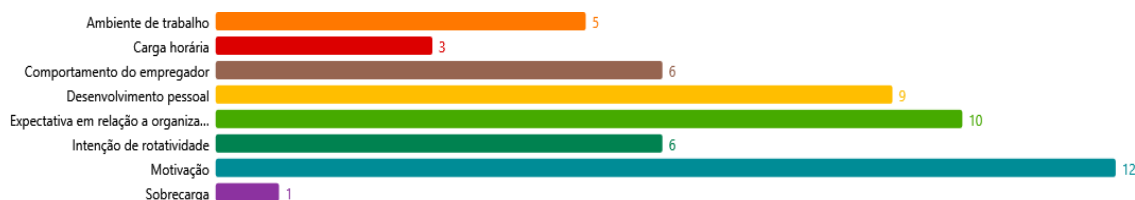
4.1 Códigos

Com base nas respostas obtidas através das entrevistas, utilizou-se o software Atlas Ti e foram definidos os seguintes códigos de acordo com o objetivo ao qual se referem, conforme descritos no quadro 1.

Quadro 1 – Códigos e seus objetivos

CÓDIGOS	OBJETIVO AO QUAL SE REFERE
Ambiente de trabalho	Identificar os fatores que são essenciais para um ambiente de trabalho ideal.
Carga horária	Apresentar qual a carga horária é determinada como ideal a partir das respostas dos participantes da pesquisa.
Comportamento do empregador	Expõe o comportamento esperado do empregador a partir das experiências dos entrevistados.
Desenvolvimento pessoal	Ressalta expectativas em relação ao crescimento profissional esperado.
Expectativa em relação a organização	Mostra o que o entrevistado espera da organização onde trabalha.
Intenção de rotatividade	Apresenta fatores que influenciam na intenção de trocar de emprego.
Motivação	Exibe fatores que estimulam o funcionário nas organizações.
Sobrecarga	Identifica aspectos que são considerados como uma sobrecarga na rotina do empregado.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Figura 1 – Magnitude dos códigos

Fonte: Elaborado pelo autor (Saída Atlas TI 2023)

4.1 Percepções em relação ao mercado de trabalho

Analisa-se nesta etapa as percepções dos participantes da pesquisa sobre o mercado de trabalho. Conforme evidências e codificações realizadas nos dados coletados, a motivação em estar em constante aprendizado foi um aspecto bastante destacado entre os entrevistados, conforme trechos a seguir:

“pois meu emprego atual ainda me traz bastante desafios, ainda sinto que tenho muito a aprender dentro da empresa” (Respondente 1)

“O aprendizado contínuo” (Respondente 3)

“Adquirir novos conhecimentos, a possibilidade de crescimento e boa remuneração.” (Respondente 4)

Dessa forma, a aprendizagem desempenha um papel essencial nas aspirações profissionais, dado que a geração Z está em busca do aprendizado contínuo para avançar com sucesso em suas carreiras e assim, as organizações que proporcionam programas de mentoria se destacam entre as preferências desta geração, visto que a geração Z tem mais preferência em relação às oportunidades de aprendizagem em comparação ao aumento salarial, por exemplo (Barhate; Dirani, 2022). Em adição, Fodor e Jaeckel (2018) destacam que a autorrealização é um fator significativo, dado que os colaboradores da geração Z esperam gratificações além do salário, buscam também sua identidade e reconhecimento na organização.

Com a leitura das entrevistas, foram identificados aspectos que se relacionam com o objetivo da pesquisa, a partir disso, foram definidas as categorias a posteriori. Assim, os participantes da pesquisa mencionaram as citações onde era possível identificar qual o ambiente de trabalho ideal, qual a carga horária idealizada, comportamentos esperados do empregador para um bom ambiente de trabalho, expectativas da organização em relação ao seu desenvolvimento pessoal, oportunidades e expectativas esperadas a partir da empresa onde trabalha, fatores que motivam a intenção de trocar de emprego, aspectos motivacionais que fazem com que o entrevistado goste da organização e fatores que causam a sobrecarga de trabalho. Dessa forma, a figura 1 apresenta os códigos e a frequência que foram aplicadas durante as cinco entrevistas obtidas.

Observando a figura 1, constata-se que o código Motivação foi utilizado em maior parte, em 12 citações entre as 5 entrevistas. Em seguida, a Expectativa em relação a organização e o desenvolvimento pessoal também foram usados em grande parte das entrevistas.

Apesar da idade, as gerações mais jovens almejam maior poder e autonomia no trabalho, com reconhecimento e respeito (Tan; Chin, 2023). Dessa forma, evidências que confirmam estes resultados também foram encontradas nas entrevistas desta pesquisa, os respondentes foram interrogados sobre suas expectativas em relação a organização onde trabalham atualmente, foram destacados os seguintes trechos:

“Além de um bom salário, espero receber reconhecimento pelo trabalho que eu realizo para a empresa.” (Respondente 1)

“Possibilidade de opinar quanto a questões de atividades/demandas a serem realizadas.” (Respondente 3)

“Espero um feedback positivo ou uma correção delicada, caso necessário” (Respondente 2)

Colaboradores da geração Z anseiam que a organização onde trabalham apoiem o seu desenvolvimento de carreira, preenchendo as necessidades de aprendizagem e crescimento. Além disso, esperam que seus supervisores lhes proporcionem cargos de liderança, influenciem sua aprendizagem e crescimento profissional por meio de uma orientação significativa (Barhate; Dirani, 2022). Dessa forma, os princípios mais relevantes em relação ao trabalho para a geração Z é um emprego interessante, envolvente, com segurança e benefícios (Hampton; Welsh, 2019) e, além disso, esperam receber um feedback instantâneo sobre seu desenvolvimento (Fodor; Jaeckel, 2018).

Um local de trabalho ideal é constituído por uma boa equipe, liderança eficiente, um ambiente atraente, possibilidade de exercer as suas funções em horários flexíveis, conciliando com a vida pessoal. Assim, no local ideal, o colaborador sente-se motivado e criativo, conseguindo implementar suas ideias e planos (Goffee; Jones, 2013). Assim, a partir da identificação de diferentes preferências geracionais, proporciona aos gestores a criação de estratégias para a promoção de satisfação e interesse por parte dos funcionários, como por exemplo, a flexibilidade de horários e incentivos que atendam às necessidades de todos os grupos geracionais (Tan; Chin, 2023). Durante a análise das entrevistas realizadas, aspectos sobre suas preferências de um emprego ideal, as respostas referentes a carga horária se sobressaíram, como trechos abaixo evidenciados:

“Para mim atualmente o trabalho ideal seria de 6 horas por dia de segunda a sexta com uma quantidade de trabalho alcançável para ser realizada durante esse período.” (Respondente 1)

“tenho vontade de experimentar um trabalho mais flexível” (Respondente 2)

“Que agregue a minha carreira profissional com uma carga de 8h diárias” (Respondente 5)

Assim, as empresas que estão dispostas a promover o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, podem contar com uma maior probabilidade em atrair e reter funcionários da geração Z, pois um local de trabalho flexível que possa oferecer o desenvolvimento de oportunidades representa um local de trabalho ideal aos jovens (Fodor; Jaeckel, 2018). Com isso, atenta-se que a geração Z pode exercer pressões para que as organizações concordem com estes atributos determinados pelas preferências da geração Z (Barhate; Dirani, 2022). Com a intenção de reter os funcionários e diminuir a rotatividade, as empresas devem familiarizar-se com as características de cada geração e assim, o comportamento pode de alguma forma ser previsto, visto que ao examinar as diferenças entre as gerações, é possível analisar os ideais de cada geração em relação às suas percepções de valores (Fodor; Jaeckel, 2018). Apesar da geração Z ser propícia a mudar de emprego com mais frequência, os gestores das organizações precisam preocupar-se que, além de atrair os funcionários, precisam de estratégias para que a geração Z permaneça na organização (Benitez-Marquez et al., 2022). Durante as entrevistas realizadas nesta pesquisa, identificou-se trechos que mencionassem a intenção de rotatividade dos participantes.

“Entretanto, quando se tornar monótono pretendo ir em busca de outro emprego para que eu consiga evoluir mais na minha carreira e não fique estagnada” (Respondente 1)

“Quando me sinto desmotivada ou desvalorizada no ambiente laboral tomo a iniciativa de procurar um novo emprego.” (Respondente 4)

De acordo com Fodor e Jaeckel (2018), a geração Z tem ciência de que encontrar um bom local de trabalho não é fácil, mas ao mesmo tempo, não hesitam em sair do emprego quando não se sentem confortáveis com o local de trabalho e assim, um aspecto mais importante que o salário, é fazer o que gosta e se identificar com o ambiente

de trabalho e, acredita-se que a geração Z mudará de emprego com mais frequência em comparação com funcionários de outra geração, pois se não gostarem de alguma coisa, estão prontamente dispostas a mudar de emprego (Csiszárík-Kocsir; Garia-Fodor, 2018).

Enquanto os atuais e futuros funcionários da geração Z não estão em busca de um emprego duradouro, do outro lado está o gestor da organização em busca de estratégias e métodos para satisfazer as necessidades de seus colaboradores, na busca em enquadrar na rotina organizacional as individualidades de cada geração (Sidorcuka, Chesnovicka, 2017). Além do mais, existem organizações que não se importam com a qualidade de vida de seus funcionários, os consideram apenas como um meio para a finalidade organizacional da empresa, causando a desmotivação entre os funcionários e, conseqüentemente, diminui o sentimento de lealdade por parte do funcionário com a empresa, comprometendo sua permanência na organização (Smola; Sutton, 2002).

5 CONCLUSÃO

De forma qualitativa, este estudo identificou ideais para uma carreira de sucesso da geração Z e aspectos de motivação e intenção de rotatividade que podem ser considerados como orientações para o seu comprometimento com a organização. Dessa forma, com base nas entrevistas realizadas com alunos do curso de ciências contábeis de uma universidade pública federal, foram analisadas as percepções de acordo com a realidade dos entrevistados em relação ao mercado de trabalho. Assim, a análise das percepções dos participantes da pesquisa sobre o mercado de trabalho, trouxe insights oportunos para que os gestores possam conhecer as preferências da geração Z e elaborar estratégias ao seu favor para atrair e reter estes funcionários.

À medida que diferentes gerações compartilham o mesmo espaço de trabalho, é importante que as empresas compreendam as diferenças entre diferentes gerações e desenvolvam estratégias para acomodar cada geração conforme suas capacidades, criando um ambiente de trabalho que atenda às preferências de todas as gerações. A partir da análise dos resultados, constatou-se que a geração Z percebe o aprendizado contínuo como um elemento essencial para a carreira. Assim, as organizações que oferecem programas de qualificações e oportunidades de aprendizado possuem um diferencial na escolha da geração Z, dado que uma característica forte desta geração é priorizar o crescimento profissional e não o aumento salarial.

Dessa forma, os membros da geração Z estão em busca de funções que valorizem seu empenho, gestores que forneçam feedback construtivos e que possam proporcionar maior autonomia e participação nas decisões, embora a geração Z seja jovem e com pouca experiência, a autonomia e a participação ativa em decisões são consideradas fatores essenciais para a sua autorrealização. Além disso, um horário flexível para que o funcionário consiga conciliar o trabalho com a vida pessoal, são fatores diferenciais que as organizações podem oferecer para atrair e diminuir o risco de rotatividade. Assim, o ambiente de trabalho ideal para essa geração é que satisfaça em termos de identificação com a cultura da empresa e a realização pessoal.

O estudo apresenta implicações para a literatura ao explorar as perspectivas da geração Z em relação ao mercado de trabalho, que apesar de ser um tema bastante discutido na literatura, ainda existe lacunas sobre o tema. Conforme Barhate e Dirani (2022), há oportunidades para pesquisas com o objetivo em aprofundar quais são as características e as expectativas da geração Z no que diz respeito às percepções sobre o mercado de trabalho. Em razão do mercado de trabalho contar com colaboradores de diversas gerações, há necessidade de adaptar o local de trabalho para proporcionar melhor cooperação entre as gerações e promover um ambiente de trabalho favorável para ambos os lados (Benitez-Marquez et al., 2022).

Em relação as implicações gerenciais, o tema é relevante para que os gestores percebam que é necessário entender quais são as preferências da mão de obra atual que está se inserindo no mercado e assim utilizar estes fatores como oportunidades para que a empresa possa elaborar estratégias para atrair e reter os novos funcionários. Dessa forma, gestores que reconhecem as diferenças geracionais e implementam políticas sensíveis a cada geração podem esperar maior produtividade dos funcionários (Hillman, 2014).

Novas oportunidades de pesquisas podem ser visualizadas por meio das limitações deste presente estudo. Primeiro, a quantida-

de de respostas obtidas para esta pesquisa foi relativamente baixa, causando limitações na análise dos dados. Segundo, inicialmente se tentou entrar em contato com as entrevistas por meio de entrevista online, mas devido à dificuldade de agendas, as questões foram enviadas por WhatsApp para que o respondente retornasse com as questões em forma de áudio ou texto quando possível. Essa alternativa surgiu como tentativa para conseguir mais respondentes. Dessa maneira, outras pesquisas podem replicar esta pesquisa com maior número de respondentes e em formato de entrevista simultânea, pois dessa maneira, é possível explorar mais as respostas dos entrevistados e assim gerar mais conteúdo para a análise.

REFERÊNCIAS

- ACHEAMPONG, N. A. A. Reward preferences of the youngest generation: Attracting, recruiting, and retaining generation Z into public sector organizations. **Compensation & Benefits Review**, v. 53, n. 2, p. 75-97, 2021. DOI: 10.1177/0886368720954803
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo, Edições 70 LDA. 2016
- BARHATE, B.; DIRANI, K. M. Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. **European Journal of Training and Development**, v. 46, n. 1/2, p. 139-157, 2022.
- BENITEZ-MARQUEZ, M. D., SANCHEZ-TEBA, E. M., BERMUDEZ-GONZALEZ, G.; NUNEZ-RYDMAN, E. S. Generation Z within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis. **Frontiers in psychology**, v. 12, 2022.
- BERKUP, S. B. Trabalhando com as gerações X e Y no período da geração Z: gestão de diferentes gerações na vida empresarial. **Jornal Mediterrâneo de Ciências Sociais**, v. 5, n. 19, p. 218, 2014.
- BURTON, C. M.; MAYHALL, C., Cross, J.; Patterson, P. Critical elements for multigenerational teams: a systematic review. **Team Performance Management: An International Journal**, v. 25 n.7/8, p. 369-401. 2019. <https://doi.org/10.1108/TPM-12-2018-0075>
- CAPPI, M. N.; ARAÚJO, B. F. V. B. A. Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações X e Y. **REAd. Rev. eletrôn. Adm.**, v. 82, n. 3, p. 576-600, 2015.
- COELHO, P.; BHATTACHARYA, S. To Analyze the Level and Factors of Job Satisfaction across Different Generations in India during Covid-19. **Cardiometry**, v.24, p.625-634. 2022.
- COMAZZETTO, L. R., VASCONCELLOS, S. J. L., PERRONE, C. M., GONÇALVES, J. Generation Y in the job market: a comparative study among generations. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 36, n. 1, p. 145. 2016. Doi:10.1590/1982-3703001352014.
- CSISZÁRIK-KOCSÍR, A.; GARIA-FODOR, M. Motivation analysing and preference system of choosing a workplace as segmentation criteria based on a country wide research result focus on generation of Z. **On-Line Journal Modelling the New Europe**, n. 27, p. 67-85, 2018.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Introdução – A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa** (Capítulo 1 – pp. 15-41). In: N. K. Denzin & Y. S. Lincoln. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed. 2006
- DIMOCK, M. Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. **Pew Research Center**, v. 17, n. 1, p. 1-7, 2019.
- FODOR, M.; JAECKEL, K. What does it take to have a successful career through the eyes of generation Z-based on the results of a primary qualitative research. **International Journal on Lifelong Education and Leadership**, v. 4, n. 1, p. 1-7, 2018.
- GALARZA, A. How To Engage Generation-Z In The Workplace. **Revista Forbes**, 2023a. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2023/02/15/how-to-engage-generation-z-in-the-workplace/?sh=929135a7408e>. Acesso em: 20 de maio de 2023.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Rio de Janeiro, Editora Atlas, 2022.
- GOFFEE, R.; JONES, G. Creating the Best Workplace on Earth. **Harvard Business Review**, v.91, n.5, p.74-84. 2013.
- HAMPTON, Debra; WELSH, Darlene. Work values of Generation Z nurses. **The Journal of Nursing Administration**, v. 49, n. 10, p. 480-486, 2019. DOI: 10.1097/NNA.0000000000000791
- HILLMAN, D. R. Understanding multigenerational work-value conflict resolution. **Journal of Workplace Behavioral Health**, v. 29, n. 3, p. 240-257, 2014. Doi: <https://doi.org/10.1080/15555240.2014.933961>
- IORGULESCU, M. C. Generation Z and its perception of work. **Cross-Cultural Management Journal**, v. 18, n. 01, p. 47-54. 2016.
- JOHNSON, J. A.; LOPES, J. The intergenerational workforce, revisited. **Organization Development Journal**, v. 26, n. 1, p. 30, 2008.

JOY, A.; HAYNES, B. P. Office design for the multi-generational knowledge workforce. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 13, n. 4, p. 216-232, 2011. Doi: <https://doi.org/10.1108/14630011111214428>

KARAIANOVA, M.; KLEIN, K. **The Generation Z in Bulgaria: Challenging Conservative Organizations**. In: Generations Z in Europe. Emerald Publishing Limited, 2019. p. 217-251. Doi: 10.1108/978-1-78973-491-120191019

KUPPERSCHMIDT, B. R. Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. **The Health Care Manager**, v. 19, n. 1, p. 65-76. 2000. Doi:10.1097/00126450-200019010-00011

LANIER, K. 5 Things HR professionals need to know about generation Z: thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future. **Strategic HR review**, v. 16, n. 6, p. 288-290, 2017. Doi: 10.1108/SHR-08-2017-0051

MACLARAN, P., CATTERALL, M., Analysing qualitative data: computer software and the market research practitioner, **Qualitative Market Research**, v. 5 n. 1, pp. 28-39. 2002. <https://doi.org/10.1108/13522750210414490>

MAIOLI, E. New Generations and Employment An Exploratory Study about Tensions Between the Psycho-social Characteristics of the Generation Z and Expectations and Actions of Organizational Structures Related with Employment (CABA, 2016). **Journal of Business**, v. 2, n.1, p.01-12. 2017.

MARTINS, G. A. **Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa**, 2ª ed. São Paulo, Editora Atlas, 2008.

MCKEE-RYAN, F. M. **Coming of age in a global pandemic: HRM perspectives on generation Z's workforce entry**. In: Research in personnel and human resources management. Emerald Publishing Limited, 2021. p. 99-128.

MEISTER J. Top 10 HR Trends That Matter Most In The 2020 Workplace. **Revista Forbes**, 2020. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2020/01/15/top-10-hr-trends-that-matter-most-in-the-2020-workplace/?sh=2dbd160b7dfc>. Acesso em: 05 setembro de 2023.

NGOC, T. N.; DUNG, M. V., ROWLEY, C.; PEJIĆ BACH, M. Generation Z job seekers' expectations and their job pursuit intention: Evidence from transition and emerging economy. **International Journal of Engineering Business Management**, v.14. p. 1-13. 2022. Doi: 10.1177/18479790221112548.

PEKICA, G. Expectations of Generation Z When Entering the Job Market in Croatia. 2020.

RECH, I. M.; VIÊRA, M. M.; ANSCHAU, C. T. Geração z, os nativos digitais: como as empresas estão se preparando para reter esses profissionais. **Revista Tecnológica - UCEFF**, v. 6, n. 1, 2017.

SANTOS, C. F., ARIENTE, M., DINIZ, M. V. C., & DOVIGO, A. A. O processo evolutivo entre as gerações x, ye baby boomers. **Anais do XIV SEMEAD Ensino e Pesquisa em Administração**, v. 13. 2011.

SCHROEDER, B. Insights Into Why Fear, Anxiety And Purpose Might Just Make Gen Z The Best Entrepreneurial Generation Ever. **Revista Forbes**, 2023b. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/bernardschroeder/2023/04/26/insights-into-why-fear-anxiety-and-purpose-might-just-make-gen-z-the-best-entrepreneurial-generation-ever/?sh=292d9728581a>. Acesso em: 20 de maio de 2023.

SCHROTH, H. Are you ready for Gen Z in the workplace?. **California Management Review**, v. 61, n. 3, p. 5-18, 2019.

SIDORCUKA, I.; CHESNOVICKA, A. Methods of attraction and retention of generation Z staff. In: CBU International Conference Proceedings. v. 5, p. 807-814. 2017.

SINGH, V.; VERMA, S.; CHAURASIA, S. Intellectual structure of multigenerational workforce and contextualizing work values across generations: a multistage analysis. **International Journal of Manpower**, v. 42, n. 3, p. 470-487, 2021. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2019-0207>

SMOLA K. W.; SUTTON, C. D. Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 23, n. 4, p. 363-382, 2002.

TAN, S. H. E.; CHIN, G. F. Generational effect on nurses' work values, engagement, and satisfaction in an acute hospital. **BMC nursing**, v. 22, n. 1, p. 88, 2023.

TEIXEIRA, A. P. P., PETUCO, C. F., GAMARRA, L. T., KUHLER, C., TEIXEIRA, R., KLEIN, A. Z. 2014. O sentido do trabalho: uma análise à luz das gerações X e Y. **Diálogo**, v. 25, p. 25-37. 2014.

TORSELLO, D. Generation Y workers: An empirical framework for cultural and organizational aspects. **Employee relations: The international journal**, v. 41 n. 6, p. 1330-1347. 2019. Doi: <https://doi.org/10.1108/ER-03-2018-0083>