

Gerações Y e Z: Um Estudo sobre Elementos que geram o seu Engajamento no Trabalho¹

Aluno: Nathan Humberto Pellegrini Pinheiro

Orientação: Prof. Henrique G. Rodrigues

Resumo

Como objetivo deste estudo, pretendeu-se examinar qual a relação das gerações Y e Z com o trabalho e quais elementos criam ou fortalecem seu engajamento nesse contexto. Para isso, foi utilizada uma abordagem qualitativa por meio de entrevistas com seis profissionais pertencentes a essas gerações. Pelos resultados, constata-se que a geração Z, desde o início de sua carreira, tem maior conexão pessoal com seu trabalho, indo além da função pragmática do trabalho como forma de sustento financeiro. Já a geração Y, conforme os resultados do estudo, começou a ter esse olhar alguns anos após suas primeiras experiências profissionais, passando, então, a ter uma visão similar à da geração Z. Com essa nova perspectiva em relação ao trabalho, os aspectos responsáveis pelo engajamento de cada um dos participantes da pesquisa foram identificados como aspectos únicos e que podem variar de acordo com cada pessoa, não sendo possível definir critérios gerais sobre o engajamento para uma geração como um todo. Com isso, cabe às organizações e às suas lideranças a análise individual de seus colaboradores a fim de identificar quais aspectos fazem mais sentido para engajá-los em suas atividades de trabalho.

Palavras-chave: Engajamento no Trabalho; Geração Y; Geração Z.

1. INTRODUÇÃO

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

Nesse contexto, a área de GP passou a ser vista como uma área estratégica e essencial para diversas organizações. Com a evolução e maior estruturação da área de GP, surgiu uma grande preocupação para os gestores de recursos humanos e pesquisadores relacionada à compreensão dos determinantes do engajamento no trabalho em virtude das evidências de que empregados energizados, focados e dispostos a dar o melhor de si em seu trabalho contribuiriam para os resultados dos negócios (BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011; KAHN, 1990 *apud* OLIVEIRA; ROCHA, 2017).

Contudo, vemos que essa é uma situação complexa quando analisamos o perfil das gerações mais recentes, como as gerações Y e Z, ou seja, os nascidos entre 1978 e 1992 e entre 1993 e

¹ Trabalho de conclusão de curso apresentado à banca examinadora, no dia 04/11/2021, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, pela Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia.

2010, respectivamente, que estão ingressando ou são recém-ingressantes no mercado de trabalho, visto que hoje, com várias gerações no ambiente de trabalho, encontramos diferentes comportamentos. Antes, o trabalho representava apenas o sustento, mas hoje ele está relacionado à satisfação pessoal e profissional, como apresentado por Oliveira (2010), e conforme citado por Novaes *et al.* (2016). Nas relações que se estabelecem entre os colaboradores, podemos observar a troca de cultura e de valores que interferem nas situações do dia a dia. Diante disso, vemos que o comportamento dos indivíduos na organização também é ligado às relações que são mantidas no ambiente de trabalho (MANGILI, 2014 *apud* KNOB; GOERGEN, 2016).

Os *Baby Boomers*, geração anterior às gerações X, Y e Z, no que diz respeito ao lado profissional, se destacam por respeitar as regras da empresa, buscar atingir metas e manter o compromisso com a organização. O controle era a forma de liderança efetiva e a hierarquia era a razão dentro de qualquer empresa. Esses indivíduos trabalhavam por mais tempo, buscando aumento da renda para proporcionar maior conforto e estabilidade para suas famílias (OLIVEIRA, 2010).

Ainda, a geração *Baby Boomer* (nascidos entre 1946 e 1964) é composta por pessoas que acreditam em empregos para uma vida toda e demonstram lealdade à organização na qual trabalham (SILVA *et al.*, 2016).

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

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Engajamento no Trabalho

Nas últimas décadas, uma grande preocupação de gestores de recursos humanos e pesquisadores tem sido a compreensão dos determinantes do engajamento no trabalho em virtude das evidências de que empregados energizados, focados e dispostos a dar o melhor de si em seu trabalho contribuiriam para os resultados dos negócios (BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011; KAHN, 1990 *apud* OLIVEIRA; ROCHA, 2017).

Conforme proposto por Schaufeli *et al.* (2002 *apud* OLIVEIRA; ROCHA, 2017), o engajamento é definido como um estado psicológico positivo e gratificante em relação ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção.

Ademais, outros estudos ainda apontam que o engajamento é uma condição desejável que favorece o desempenho individual e organizacional. Conforme citado por Oliveira e Rocha (2017, p. 416), Kahn (1990), um dos pioneiros no estudo desse construto (SHUCK; WOLLARD, 2010), descreve que empregados engajados são aqueles que estão física, cognitiva e emocionalmente conectados com seus papéis no trabalho.

Segundo resultados da pesquisa de Oliveira e Rocha (2017), o engajamento está positiva e significativamente relacionado às avaliações autorreferentes dos participantes, à percepção das práticas de recursos humanos e à qualidade da relação líder-liderado. Também foi encontrada uma relação negativa e significativa entre engajamento e intenção de rotatividade.

Reconhecer a carência desse engajamento é tão importante para a pessoa quanto para a organização em que ela atua. Esse reconhecimento se faz necessário para que a organização adote alguma ação e faça com que as pessoas possam, novamente, se sentirem inspiradas e entusiasmadas no trabalho (FERNANDES; SIQUEIRA; VIEIRA, 2014 *apud* SANTOS *et al.*, 2019 p. 6).

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

Ainda, Schaufeli e Salanova (2007 *apud* SANTOS, 2019), afirmam que indivíduos engajados apresentam maior habilidade em conduzir sua tarefa e maior facilidade para a aprendizagem, aproveitando e associando as oportunidades que surgem e colaborando, assim, para os resultados organizacionais.

Contudo, salienta-se que o engajamento de um indivíduo não representa o mesmo significado que sua satisfação no trabalho, conforme citado por Oliveira *et al.* (2017). Bakker (2011) defende que os conceitos são diferentes na medida em que o engajamento combina um alto nível de prazer no trabalho (dedicação) com uma alta ativação (vigor, absorção), enquanto a satisfação no trabalho seria uma forma mais passiva de bem-estar. Em outras palavras, o grau de ativação ou energia, associado ao engajamento, seria maior do que o da satisfação (MACEY; SCHNEIDER, 2008; WARR; INCEOGLU, 2012).

Christian *et al.* (2011) analisaram quantitativamente a relação entre engajamento, satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional. As evidências mostraram que, apesar de haver correlação entre esses construtos, o engajamento no trabalho oferece uma contribuição relevante aos estudos organizacionais. Os autores ressaltam que “o grau com que indivíduos investem seus ‘eus completos’ na execução de seu trabalho parece diferente do grau com que indivíduos estão satisfeitos com seus empregos ou comprometidos com suas organizações” (CHRISTIAN *et al.*, 2011 *apud* OLIVEIRA *et al.* 2017, p. 417).

Por fim, Bakker, Albrecht e Leiter (2011 *apud* OLIVEIRA *et al.*, 2017) ressaltam já haver evidências suficientes para se considerar o engajamento como um construto motivacional importante e independente da satisfação no trabalho, do comprometimento organizacional e do comportamento de cidadania organizacional. Segundo os autores, tais construtos seriam, na realidade, consequências do engajamento.

Com relação às consequências do engajamento, a literatura tem apontado relações entre engajamento e uma série de efeitos positivos, tanto individuais quanto organizacionais.

Indivíduos engajados investem mais em seu desenvolvimento físico, cognitivo e emocional, apresentando, assim, maiores chances de ter um desempenho superior.

Além disso, esses indivíduos trabalham com maior intensidade, pois são mais focados em suas responsabilidades e têm maior ligação emocional com suas tarefas (BAKKER *et al.*, 2014; RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010 *apud* OLIVEIRA, 2017). Evidências também apontam que empregados engajados apresentam níveis mais elevados de comportamento extrafunção, realizando ações que vão além de suas responsabilidades (BAKKER *et al.*, 2014 *apud* OLIVEIRA, 2017).

Na pesquisa de Oliveira e Rocha (2017), verificou-se que a percepção quanto às práticas de RH e à qualidade da relação líder-liderado (LMX), que são variáveis relativas a recursos do trabalho, é proposta como antecedente do engajamento.

Outros pontos destacados na pesquisa apontam que:

- a) Uma boa relação com o superior imediato tende a contribuir para o engajamento do empregado;
- b) Empregados são atraídos pelas características da empresa, mas podem optar por deixá-la em função de seus gestores;
- c) Indivíduos mais positivos a respeito de si mesmos tendem a desenvolver melhores relações com seus superiores e tendem a ter um olhar positivo em relação a seu trabalho, o que contribuiria para seu engajamento;
- d) O engajamento também apresentou correlação negativa e significativa com a intenção de deixar a empresa, visto que, quanto maior é o engajamento, menor é a intenção do empregado de deixar a empresa em que trabalha. Em outras palavras, em relação à amostra analisada, o engajamento parece contribuir para a retenção do indivíduo na empresa em que atua;
- e) Empregados de grandes empresas são menos propensos a deixá-las se comparados aos que trabalham em empresas menores;
- f) Quanto maior o tempo de empresa e a idade do empregado, menor é sua intenção de dela se desligar;

Avaliações autorreferentes favoráveis contribuem positivamente para o engajamento do empregado. Ademais, para além dessas diferenças individuais, a percepção sobre as práticas de RH e a qualidade da relação líder-liderado também influencia positivamente o nível de engajamento dos participantes.

Os sistemas de RH de alto desempenho favorecem o surgimento de atitudes positivas no trabalho (JIANG *et al.*, 2012a, 2012b *apud* OLIVEIRA, 2017). Além disso, fica mais uma vez demonstrada a importância estratégica da área de RH, considerando-se que engajamento e o desempenho tendem a caminhar juntos, conforme evidências encontradas na literatura (BAKKER *et al.*, 2014; CHRISTIAN *et al.*, 2011 *apud* OLIVEIRA, 2017).

Os resultados da pesquisa de Oliveira e Rocha (2017) também mostraram que a liderança exerce um papel relevante na promoção do engajamento, evidenciando não apenas o papel dos líderes na construção de uma força de trabalho mais envolvida e entusiasmada com seu trabalho, como também a contribuição que podem dar para a retenção, tendo em vista as evidências de uma relação negativa entre engajamento e intenção de deixar a empresa. Nesse sentido, responsáveis pela gestão de RH também precisam estar atentos às lideranças, tanto

por meio da seleção quanto da capacitação de gestores genuinamente preocupados com a qualidade das relações que estabelecem com seus subordinados.

A mesma pesquisa de Oliveira e Rocha (2017), mostrou que o engajamento também está associado a diferenças individuais. Portanto, na construção de uma força de trabalho engajada, podem ser necessárias estratégias de seleção que privilegiem trabalhadores mais positivos a respeito de si mesmos. Ao atrair trabalhadores menos positivos a respeito de si mesmos, e considerando os resultados aqui apresentados, essas organizações podem estar criando um ambiente menos propício ao engajamento.

Como implicações práticas, as evidências sugerem que investimentos em políticas de recursos humanos de alto desempenho e para o desenvolvimento de líderes podem trazer benefícios para as organizações na forma de uma força de trabalho mais engajada e, conseqüentemente, menos propensa a deixá-la. Nesse sentido, investir na promoção do engajamento tende a trazer mais benefício para as organizações, tendo em vista os custos e os problemas associados à rotatividade (CASCIO; BOUDREAU, 2010 *apud* OLIVEIRA, 2017).

2.2 Relação das Gerações Y e Z com o Trabalho

Filhos das gerações *Baby Boomers* e X, as pessoas da geração Y nasceram entre 1978 e 1992 e têm forte familiaridade com a tecnologia e o imediatismo como características marcantes (FAGUNDES, 2011). Essa geração é formada por indivíduos ambiciosos, individualistas, instáveis, preocupados com o meio ambiente e práticas saudáveis. Esses indivíduos são decididos e expressam as suas opiniões sem se preocuparem com a relação de poder entre as pessoas. Além disso, eles conseguem realizar diversas tarefas ao mesmo tempo, gostam de desafios, além de conviverem bem com a diversidade, bem como aceitam melhor as diferenças étnicas, de sexo, religião e nacionalidade (JACQUES *et al.*, 2015 *apud* NOVAES *et al.*, 2016).

Com relação à carreira, foram deixados de lado os paradigmas do passado, como o caso de empresas que ofereciam estabilidade. Procurando sempre empresas modernas e que os desafiem, esses sujeitos não temem hierarquia e entendem que a organização não irá cuidar de suas carreiras. Essa geração é mais voltada para o mercado globalizado, privilegiando a criatividade e o conhecimento. Isso reflete diretamente no perfil profissional que busca, assim, organizações flexíveis e transparentes, que oferecem liberdade e desafio e onde podem crescer por meio de suas conquistas. Desse modo, se não se sentem “felizes”, eles buscam novas oportunidades no mercado (VELOSO *et al.*, 2008 *apud* NOVAES *et al.*, 2016).

Outro estudo de Veloso, Dutra e Nakata (2008 *apud* CAPPI; ARAUJO, 2015), aponta ainda que o trabalho para os brasileiros da geração Y representa mais uma fonte de satisfação e aprendizado do que somente uma fonte de renda.

Ainda sobre essa geração, trata-se de indivíduos que têm uma dificuldade maior de trabalhar em equipe por serem mais individualistas e mais imediatistas, além do que gostam de ver logo os resultados do seu trabalho. O processo de feedback para os profissionais dessa geração apresenta algumas particularidades, pois ela tem forte demanda por isso. Devido ao seu forte desejo de ascensão rápida na carreira, esses indivíduos, muitas vezes, tomam a iniciativa de procurar o seu chefe para saber como está o seu desempenho (MALAFAIA, 2011 *apud* KNOB; GOERGEN, 2016).

De acordo com Oliveira (2009 *apud* KNOB; GOERGEN, 2016), as principais características atribuídas a essa geração dizem respeito a fazer questionamentos constantes, demonstrar ansiedade e impaciência em todas as situações, desenvolver ideias e pensamentos com superficialidade, buscar viver com intensidade cada experiência, ser transitório e ambíguo em suas decisões e escolhas. Para a geração Y, é muito importante interagir com o mundo que a cerca, buscando constantemente conexão com as coisas e com as pessoas, bem como quer respostas diretas e claras e exige transparência de seus pais e líderes. Esses jovens são extremamente informados, mas não conseguem lidar com a informação de forma produtiva.

Ainda de acordo com o mesmo autor, a geração Y é a geração da gratificação instantânea. Nesse sentido, esses jovens esperam que lhes digam como estão indo com muito mais frequência, querem saber se têm a possibilidade de alcançar mais resultados e, caso contrário, “abandonam o jogo” e procuram outro desafio. Esse comportamento muito presente nessa geração é considerado como “falta de comprometimento”. No entanto, é preciso refletir mais sobre esse assunto, pois alguns fatores passaram a ter maior importância na motivação das pessoas, como o relacionamento com o líder, o desenvolvimento pessoal e o ambiente (OLIVEIRA, 2009 *apud* KNOB; GOERGEN, 2016).

Para entender a geração Y, é essencial considerar o fato, amplamente enfatizado, social e conceitualmente, de que, a partir dos anos 1990, a visão sobre carreira vem mudando. A visão de carreira que se desenvolvia de forma dependente de um empregador foi substituída por formatos gerenciados mais pelo indivíduo do que pela organização. Nessa visão sobre as “novas carreiras”, os valores são cada vez mais determinantes das escolhas profissionais (ARTHUR; INKSON; PRINGLE, 1999; VELOSO, 2012a *apud* SILVA *et al.*, 2016).

Outras análises mostram, ainda, que o comprometimento organizacional da geração Y pode estar baseado na satisfação dos anseios de reconhecimento social, estilo de vida e prazer (LYONS; KURON, 2014; TWENGE *et al.*, 2010 *apud* SILVA *et al.*, 2016).

A geração Z também é caracterizada pelo imediatismo e busca resultados rápidos dentro da organização. Para eles, a hierarquia tradicional não faz mais sentido e, assim, se eles querem falar com o chefe, eles vão, entram na sala e falam como se fossem mais um colega. Tal atitude não era comum nas gerações anteriores. Esse novo grupo de profissionais chega ao mercado, procurando empresas que valorizem a conectividade, a abertura ao diálogo, a velocidade e a globalidade (CATHO, 2009; MCCRINDLE, 2011; FACCO *et al.*, 2015 *apud* NOVAES *et al.*, 2016).

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

Para diversos autores (LEVICKAITE, 2010; BUBLITZ 2012; MENEZES; MORAIS; RASSI 2016; BILLINGS; SHATTO, 2016; MOHR; MOHR, 2017; DOLOT, 2018 *apud* BEZERRA *et al.*, 2019), os jovens da geração Z são considerados ávidos, inquietos, superconectados e estão sempre em busca de novidades, pois são potenciais influenciadores, capazes de

desenvolver múltiplas atividades ao mesmo tempo, apresentam baixa tolerância para os sujeitos que não compreendem com rapidez o funcionamento das tecnologias, têm dificuldade em aceitar “não” como resposta e querem conquistar uma excelente carreira sem grandes esforços.

Ainda segundo a pesquisa de Bezerra *et al.* (2019), integrantes típicos da geração Z têm o sonho de futuro atrelado aos objetivos profissionais ou apresentam uma ordem de concretização dos planos em que a carreira se encontra em primeiro lugar. Esses novos jovens profissionais parecem despontar como ávidos e mais sérios que os *Millennials* (Geração Y) no sentido do pragmatismo associado à “gerência do sonho” (CASELLA, 2015; MENEZES; MORAIS; RASSI, 2016 *apud* BEZERRA *et al.*, 2019).

De acordo com Oliveira (2009 *apud* KNOB; GOERGEN, 2016), na atualidade, as coisas se transformam com uma velocidade muito grande, ocorrendo assim também o conflito entre gerações, principalmente, entre pais e filhos com uma diferença de vinte anos, visto que tudo se torna antiquado rapidamente. Já no passado, o conflito entre gerações ocorria entre avós e netos que tinham uma diferença de cinquenta anos. Líderes, pais e jovens devem realizar esforços para se adaptarem a esses novos cenários. Assim, por causa das novas gerações, os modelos antigos de liderança estão perdendo a eficácia.

As mudanças entre as gerações foram modificando também a visão dos colaboradores sobre o trabalho. Hoje, ao encontrarmos várias gerações no ambiente de trabalho, encontramos também diferentes comportamentos. Antes, o trabalho representava apenas o sustento, mas, hoje, ele está relacionado à satisfação pessoal e profissional. Nas relações que se estabelecem entre os colaboradores, é possível observar a troca de cultura e de valores que interferem nas situações do dia a dia. Diante disso, vemos que o comportamento organizacional é totalmente ligado às relações que se mantêm no ambiente de trabalho (MANGILI, 2014 *apud* KNOB; GOERGEN, 2016).

Segundo Oliveira (2009 *apud* KNOB; GOERGEN, 2016), é necessário flexibilizar as formas de desenvolvimento para que todas as gerações possam utilizar o que elas têm de melhor, sejam experiências ou habilidades, para que possam se completar. Além disso, é plausível considerar que as gerações mais antigas deveriam oferecer a experiência conquistada enquanto recebem da geração Y a energia e o conhecimento sobre as novas tecnologias.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa foi realizada por meio de uma abordagem qualitativa que, segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), usa uma coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aperfeiçoar questões de pesquisa, utilizando ou não hipóteses no projeto de pesquisa.

Como critérios de inclusão dos participantes da pesquisa, foi observada sua geração, que deveria ser Y ou Z, ou seja, nascidos entre 1978 e 2010, e suas experiências profissionais, devendo cada participante ter, no mínimo, uma experiência profissional em um trabalho com carga horária integral ou estágio. Os participantes da entrevista foram selecionados por conveniência e de acordo com o interesse em participar do estudo.

Assim, foram realizadas entrevistas com profissionais das gerações Y e Z que estejam atualmente, ou já estiveram em algum momento, atuando em alguma organização com

alguma função na qual os mesmos trabalhem em horário integral (oito horas por dia), meio período (quatro horas) ou na modalidade de estágio (seis horas por dia) com o objetivo de identificar, na visão desses profissionais, elementos relevantes para seu engajamento no trabalho.

Considerou-se preferível a inclusão, como participantes, de profissionais que tivessem mais experiências profissionais, visto que esses podem agregar com um pensamento mais concreto caso estejam há muito tempo em uma empresa ou em uma determinada posição. Ainda, profissionais com mais experiência profissional podem apresentar diversos pontos de vista sobre o tema caso já tenham trabalhado em diferentes empresas. No Quadro 1, apresenta-se a caracterização dos participantes da pesquisa.

Quadro 1: Caracterização do perfil dos participantes da pesquisa

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

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa.

Além disso, foi criado um roteiro para coletar respostas mais completas e detalhadas sobre as experiências profissionais dos entrevistados e suas percepções a respeito do engajamento e como eles se relacionam com suas experiências e percepções. Posteriormente, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas, tendo sido as respostas dos entrevistados gravadas e transcritas pelo autor do estudo.

O roteiro foi construído com base no tema pesquisado e nos objetivos do estudo, de modo que as perguntas estavam relacionadas com os elementos ligados ao engajamento dos indivíduos nas organizações nas quais tiveram suas experiências, além de perguntas relacionadas ao comportamento das gerações Y e Z e sua conexão com o trabalho.

Foram utilizadas perguntas abertas com espaço para respostas mais amplas da parte dos indivíduos, como é possível observar no Apêndice A. A partir das respostas obtidas, outras perguntas eram feitas, com o objetivo de aprofundar os questionamentos e extrair ao máximo o que cada indivíduo realmente estava querendo dizer com cada afirmação, ou seja, quais seriam as causas raízes de cada uma de suas percepções.

A análise dos dados se deu por meio da análise de conteúdo, que “é uma técnica para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada” (BAUER, 2015, p. 191). Com essa técnica, o pesquisador observou a frequência com que as palavras e determinados termos aparecem nas respostas dos entrevistados, os quais foram relacionados com os conteúdos elaborados.

Para analisar a frequência dos termos apontados pelos entrevistados, foi utilizada uma matriz de análise do conteúdo das entrevistas elaborada em uma planilha, com o uso do software Excel, que se dividiu em duas categorias diferentes, sendo elas: Relação das Gerações Y e Z com o Trabalho e Causas & Sentimentos Relacionados ao Engajamento no Trabalho.

Após a definição das categorias, foi revisada cada entrevista de modo que o autor pudesse identificar as respostas que se encaixavam em determinada categoria e, se fosse o caso, em sua subcategoria, para que fosse mais prática a apresentação dos dados. Para isso, também foram criados rótulos para as subcategorias, como, por exemplo, as respostas poderiam ser associadas a elementos negativos da experiência profissional que reduzem o engajamento, mas os motivos de o elemento ser negativo eram totalmente diferentes, por isso a necessidade de uma separação por rótulos.

Ressalta-se que a matriz de análise do conteúdo, a qual condensa os resultados dos procedimentos adotados para a análise categórica dos dados, não foi inserida neste estudo.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

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

4.1 Relação e Significado do Trabalho para os Indivíduos

4.1.1 Geração Y

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

Por muito tempo, a visão do trabalho apenas como um meio de subsistência era a realidade. Os *Baby Boomers*, nascidos entre 1946 e 1964, por exemplo, enxergavam o trabalho como uma forma de aumento da renda para proporcionar maior conforto e estabilidade às famílias.

Esse mesmo comportamento foi encontrado em alguns entrevistados da geração Y, que apresentaram uma visão mais pragmática em relação ao trabalho, como foi o caso da Entrevistada 2:

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

A visão do trabalho apenas como um meio de obter renda para, conseqüentemente, melhorar a qualidade de vida do trabalhador foi bastante comentada na pesquisa, visto que, em termos

gerais, o trabalho é, em essência, uma atividade realizada por alguém para obter um determinado resultado ou para obter algo em retorno.

Como vivemos em uma sociedade capitalista, esse resultado final do trabalho se torna, na prática, o retorno financeiro obtido com o mesmo, que acaba possibilitando, de fato, inúmeras melhorias na qualidade de vida do indivíduo, como foi citado pela Entrevistada 02.

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

Então, a relação que eu tinha do trabalho de me proporcionar o recurso pra conseguir o que eu queria se esgotou, assim, e eu comecei a sentir falta de outras coisas que o trabalho me trouxesse. É uma satisfação de fazer alguma coisa que que seja útil de verdade assim (Entrevistada 05).

Essa mudança de pensamento aparenta ser um processo comum aos entrevistados. Ainda sobre a Entrevistada 05, mesmo buscando se manter com a visão prévia que tinha em relação ao trabalho, tornou-se muito difícil se ater a isso:

Por um tempo, eu fiquei tentando colocar o pensamento prático na minha cabeça, né? "Esquece esse negócio de realização, vai fazer um trabalho voluntário, vai pro centro espírita e vai trabalhar e ganhar seu dinheiro." Tentei um tempo fazer assim, né? "Não, vou ficar na minha, ganhar meu dinheiro." Aí eu fiquei uns anos no mesmo trabalho, assim, até que eu vi que não ia dar, eu não ia aguentar, ficar muitos anos assim e aí foi meio que na pandemia que eu pedi demissão e comecei a fazer faculdade (Entrevistada 05).

Após fazer essa transição para um trabalho que se conecte, pelo menos, minimamente, com o que o indivíduo acredita ou com seu propósito, torna-se muito difícil retornar à posição anterior, em que o trabalho é apenas uma maneira de ganhar dinheiro.

Afinal de contas, segundo o estudo de Veloso, Dutra e Nakata (2008 apud CAPPI; ARAUJO, 2015), o trabalho para os brasileiros da geração Y representa mais uma fonte de satisfação e aprendizado do que somente uma fonte de renda.

A Entrevistada 06 conta que não seria capaz de voltar ao seu trabalho anterior em um grande banco, mesmo recebendo um bom salário, visto que o mesmo não se conecta de forma alguma com o que ela acredita:

Mas é muito difícil pra mim, tipo, hoje, se eu tivesse que voltar, por exemplo, para o que eu fazia no banco, que tinha zero propósito, assim, era realmente ganhar o dinheiro, eu não conseguiria. Então, pra mim, é muito difícil eu pensar nesse movimento. Hoje, eu penso cada vez mais que eu tenho que estar aliada a isso, por mais que tem dias que eu estou estressada e eu não quero mais saber desse trabalho, se eu não tiver enxergando uma razão pra isso aqui acontecer, eu acho que eu não conseguiria ficar (Entrevistada 06).

Por fim, em relação à geração Y, tivemos dois tipos de casos que representam sua relação com o trabalho. O primeiro deles, como já comentado, remete muito à busca dos indivíduos por propósito em seu trabalho, o que é um fator de grande importância, por exemplo, no trabalho da Entrevistada 06:

Eu acho que é porque eu enxergo propósito nisso, né? Eu enxergo isso quando eu penso no impacto que a educação vai ter na vida dessa pessoa, o quanto que ela vai aprender, o quanto ela vai se desenvolver com isso e a oportunidade que ela está tendo através da sua ação (Entrevistada 06).

Com esse exemplo, é possível observar, na prática, a conexão do trabalho com os valores pessoais da entrevistada. Conforme apresentado por ARTHUR; INKSON; PRINGLE, 1999; VELOSO, 2012 *apud* SILVA *et al.*, 2016), a partir dos anos 1990, a visão sobre carreira vem mudando, sendo substituída por formatos gerenciados mais pelo indivíduo do que pela organização. Nessa visão sobre as “novas carreiras”, os valores são cada vez mais determinantes das escolhas profissionais.

Já o segundo caso se trata de uma visão segundo a qual o trabalho ainda continua apresentando um papel bem pragmático na vida do indivíduo, contudo, de maneira consentida e que faz sentido para o mesmo. Essa situação acontece, pois, como percebido, a Entrevistada 02 tem um trabalho que exige apenas meio período, o que possibilita a ela tempo livre durante seu dia para que possa executar outras atividades.

Com esse modelo, na visão da Entrevistada 02, ela é mais satisfeita com o trabalho e, ainda, mais produtiva em suas atividades no dia a dia.

É, mas, assim, ele, e por ser quatro horas, ele me estimula a ser focada a ser produtiva e me proporciona tempo pra fazer outras coisas que são de meu interesse. Então, assim, pra mim, tá show de bola. Por mim, podia continuar (Entrevistada 02).

4.1.2 Geração Z

Ao contrário da Geração Y, a Geração Z tende a apresentar uma visão do trabalho alinhada ao seu propósito e com maior significado além de sua subsistência desde pouco tempo após o início da carreira, como é o caso do Entrevistado 01, que tem 22 anos:

Cara, é porque, assim, pra mim, antes, proporcionava estabilidade, hoje em dia, me proporciona prazer, sacou? Hoje em dia, como eu gosto do meu trabalho, eu posso falar que eu não acho ruim trabalhar, não vejo mais como a palavra trabalho. Eu vejo muito como prazer (Entrevistado 01).

Ainda, foi observada uma grande necessidade de alinhamento entre os valores e princípios da empresa com a visão do indivíduo e o que é importante para ele, como foi apresentado pelo Entrevistado 03:

Eu não vou atuar com algo só por causa da remuneração, entende? Eu não vou atuar em algo ou uma área, uma empresa que eu não me identifico com propósito, com o valor da empresa, porque ela vai me pagar bem. Eu claramente prefiro, às vezes, é algo que esteja de acordo com os meus valores, com os meus princípios e com o que eu gosto de fazer independente da remuneração (Entrevistado 03).

Além disso, um ponto importante que foi observado por um dos entrevistados se trata da mudança de sua relação com o trabalho ao passar a adotar o modelo de *home office* que se intensificou bastante com a pandemia do Covid-19.

Com esse novo contexto, as barreiras entre a vida pessoal e profissional de muitos profissionais foram rompidas de forma que ambas as realidades passassem a ficar muito próximas uma da outra.

Nesse contexto, a necessidade de que o trabalho se conecte com a vida pessoal e com a personalidade de cada indivíduo ficou ainda maior. O Entrevistado 03 apresenta esse fato muito bem, tratando o trabalho como um “amigo”:

O trabalho, ele é parte da minha vida pessoal. Eu gosto do que eu faço, mas sempre estando aberto pro novo. O trabalho, eu falo, eu costumo dizer que o trabalho, ele é meu amigo, né? Ele se mudou cem por cento pra dentro do meu quarto nesse momento em que a gente tá vivendo de pandemia (Entrevistado 03).

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

4.2 Elementos Relativos ao Engajamento dos Participantes no Trabalho

4.2.1 Aspectos que Geram Engajamento

Apesar de diferentes visões a respeito da relação e satisfação com o trabalho, os elementos relativos ao engajamento relatados pelos entrevistados não apresentaram uma relação direta com a geração dos indivíduos. Bakker (2011 *apud* OLIVEIRA *et al.*, 2017), explica isso, defendendo que os conceitos de satisfação com o trabalho e engajamento são diferentes na medida em que o engajamento combina um alto nível de prazer no trabalho (dedicação) com uma alta ativação (vigor, absorção), enquanto a satisfação no trabalho seria uma forma mais passiva de bem-estar.

Com isso, diversos elementos que geram engajamento, na visão dos indivíduos, foram apresentados ao longo das entrevistas, podendo os mesmos serem visualizados no Quadro 2.

Quadro 2: Aspectos que influenciam no engajamento

Aspectos que influenciam no engajamento, na visão dos entrevistados	Respostas dos entrevistados a respeito do que os engaja no trabalho
Impacto na vida das pessoas	<p>No início, era o fato de eu saber que eu estou fazendo uma coisa que é boa pra mim, financeiramente falando, mas que hoje em dia já passou disso. Na hora que eu vejo os feedbacks os depoimentos dos alunos, isso me deixa engajado. Na hora que eu vejo alunos falando que mudaram suas realidades, alunos que saíram da depressão, alunos falando que iam desistir do direito e, por causa do curso de <i>Legal Design</i>, eles decidiram não largar. São depoimentos de pessoas realmente que choram na nossa frente. Isso é o que me engaja hoje, é o que tá surtindo efeito no meu propósito de vida (Entrevistado 01).</p> <p>Quando eu vejo os impactos das nossas iniciativas na vida das pessoas, eu fico muito motivada. Então, por exemplo, quando a gente fez um treinamento e eu vi, pela primeira vez, uma pessoa da operação da fábrica botando um fone pra participar de um treinamento online, eu chorei, fiquei muito sentida com isso. Tipo, essas coisas que pegam aqui dentro, assim, que eu vejo o quanto nossas ações impactam na vida das pessoas me deixam engajada, sabe? (Entrevistada 06).</p>
Ambiente de trabalho	<p>Então, assim, eu acho que o ambiente saudável, ele é estimulante, ele provoca engajamento, a pessoa ela quer estar ali, ela quer dar o melhor dela. Quando ele não é saudável, a pessoa não quer, ela vai sem energia, ela vai empurrada, ela vai por obrigação, ela faz o mínimo que ela precisa, né? E isso também dá um efeito colateral porque bloqueia a criatividade no ambiente que eu não posso errar, eu não posso ser</p>

Aspectos que influenciam no engajamento, na visão dos entrevistados	Respostas dos entrevistados a respeito do que os engaja no trabalho
	criativo (Entrevistada 02).
Liberdade e Autonomia	Eu acho que o que me engaja é a liberdade, autonomia, a criatividade. Eu sou uma pessoa criativa, eu acho que o aprendizado é constante. Também me engaja quando posso fazer a gestão do meu próprio tempo. Então, eu sei que atividades que eu tenho que fazer e quando eu tenho que entregar. Então, eu faço gestão desse tempo (Entrevistada 02).
Aprendizado	Atualmente, é qualquer coisa nova. Eu sou muito curiosa e gosto muito de aprender. Então, eu diria que estar sempre aprendendo alguma coisa nova (Entrevistada 05).
Posicionamento da organização	Trabalhar em uma empresa que busca crescimento constante não só dos colaboradores, mas também da própria empresa, estar próximo de pessoas que prezam pelo bem-estar do negócio e das pessoas e saber que o meu trabalho é reconhecido e valorizado, eu acho que isso é um ponto extremamente importante, o reconhecimento, você se sentir importante, fazendo o que você faz e você sendo reconhecido pelo seu trabalho, né? (Entrevistado 03).
Concordância com o “porquê” das atividades	Eu saber o porquê que eu estou fazendo aquilo, [...] o propósito de fazer aquilo, porque eu tenho que fazer aquilo e mais do que entender o porquê, se eu concordo com esse porquê, se faz sentido pra mim esse porquê. E, além disso, quando eu estou executando alguma coisa, entregando alguma coisa, trabalhando em uma coisa, eu sinto que eu estou exercitando o que eu tenho de melhor assim. Que eu, o que eu sei fazer bem, sabe? (Entrevistada 04).

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

No Quadro 2, é possível visualizar os diferentes aspectos que influenciam no engajamento dos indivíduos que foram entrevistados na pesquisa, de acordo com as suas percepções. Na pesquisa de Oliveira e Rocha (2017), foi visto que o engajamento está associado a diferenças individuais. Com isso, é recomendado que, na construção de uma força de trabalho engajada, sejam utilizadas estratégias de seleção que privilegiem trabalhadores mais positivos a respeito de si mesmos.

Segundo Veloso *et al.* (2008 *apud* NOVAES *et al.*, 2016), a geração Y é mais voltada para o mercado globalizado, privilegiando a criatividade e o conhecimento. Isso reflete diretamente no seu perfil profissional, que busca por organizações flexíveis e transparentes, que oferecem liberdade e desafio e nas quais possam crescer em busca de suas conquistas. Tais características foram encontradas de forma marcante nas repostas das entrevistadas da geração Y, representadas nos tópicos Ambiente de Trabalho, Liberdade e Autonomia e Aprendizado.

Já a geração Z trouxe aspectos bastante ligados à organização, como o posicionamento da mesma em relação ao mercado e seus colaboradores e a maneira de gestão de seus líderes. Essa conexão é explicada na pesquisa de Bezerra *et. al* (2019), os quais afirmam que integrantes típicos da geração Z têm o sonho de futuro atrelado aos objetivos profissionais ou apresentam uma ordem de concretização dos planos em que a carreira se encontra em primeiro lugar. Assim, os aspectos que impactam no sucesso de suas carreiras tornam-se primordiais para os indivíduos dessa geração.

Em suma, podemos dizer que não há um aspecto único que leva ao engajamento de todos no ambiente de trabalho, podendo variar bastante e ser muito individual, ou seja, cada indivíduo tem determinadas opiniões do que é e do que não é importante para seu engajamento no

trabalho. Esse foi o caso da Entrevistada 06, que diz que o reconhecimento de seus superiores não é um fator fundamental para seu engajamento, contudo, isso pode ser muito importante para outros:

Não é minha chefe falar que eu sou incrível, eu ficar bem posicionada na avaliação comportamental, eu receber ações de reconhecimento, isso não faz muita diferença pra mim, assim, no final do dia, sabe, Nathan? São algumas coisas que, pra algumas pessoas, não são nada. Pra mim, é muita coisa, então, isso me deixa sentida (Entrevistada 06).

4.2.2 Sentimentos Relacionados Ao Engajamento

Apesar da definição de engajamento como um estado psicológico positivo e gratificante em relação ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção, conforme proposto por Schaufeli *et al.* (2002 *apud* OLIVEIRA; ROCHA, 2017), foram registrados alguns outros sentimentos e suas possíveis consequências, de acordo com os entrevistados, como pode ser visto no Quadro 3.

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

Entrevistado	Relato do entrevistado	Sentimentos principais	Efeitos
Entrevistado 01	“Eu me sinto eufórico e alegre nos momentos que eu estou engajado e isso me proporciona maior motivação”.	Euforia e alegria.	Maior motivação.
Entrevistado 02	“Eu sinto alegria. É uma satisfação interna, força, tranquilidade e coragem no sentido de que eu posso avançar um pouquinho mais naquilo que eu estou fazendo. Então, quando você tem um ambiente assim, que você tem esse sentimento de coragem e força, é no sentido de você querer pegar outros desafios, é no sentido de você querer mudar a maneira como você faz.	Alegria, satisfação interna, força, tranquilidade e coragem.	Querer pegar outros desafios e mudar a maneira como faz as coisas.
Entrevistado 03	“Feliz. Eu acho que satisfeito, uma autossatisfação, sabe? Que se você tá engajado é porque, talvez, seja porque você fez, entregou algo que teve um retorno bacana. Então, acho que é uma autossatisfação muito grande, confiança em fazer mais”.	Felicidade, autossatisfação e confiança.	Confiança em fazer mais.
Entrevista 04	“Uma certa plenitude, assim, sabe? De que tipo, assim, está tudo bem. Controle da situação, assim, eu acho que é um, de novo, não sei se é bem um sentimento assim, mas acho que essa sensação de estar no controle da situação, essa sensação de que poucas coisas vão te abalar ali, sabe?”	Plenitude e controle.	Maior resiliência, poucas coisas o abalam.
Entrevistado 05	“Acho que aumenta a energia, assim, então, você sente um pouco no corpo, um pouco físico assim, uma animação, uma aceleração, assim, né? Você não fica com sono, você não fica entediado, você não pega o celular, né? Você acaba ficando mais focado. Esse aumento de energia, ele vem, mas vem pra um foco”.	Aumento de energia física, animação e aceleração.	Maior foco.
Entrevistado 06	“Eu fico muito eufórica, [...] sexta-feira, a gente saiu da palestra e eu estava maluca,	Animação, emoção e euforia.	Maior animação pra fazer o trabalho.

Entrevistado	Relato do entrevistado	Sentimentos principais	Efeitos
	assim, estava muito animada e eu fico bastante emocionada também. Sou bem chorona”.		

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa

Por meio do Quadro 3, é possível identificar, a partir dos relatos dos entrevistados, alguns dos principais sentimentos percebidos por eles quando os mesmos, em sua visão, se encontram engajados no trabalho, bem como quais os efeitos diretos desse estado de engajamento no trabalho dos mesmos.

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

Apesar de essa definição apontar três níveis de engajamento, os sentimentos relacionados ao vigor foram os mais encontrados nas entrevistas realizadas com os indivíduos. Contudo, quando são observados os efeitos do estado de engajamento apresentados no Quadro 3, como o foco, a resiliência e a confiança, é possível visualizar a influência dos outros níveis relacionados ao engajamento, ou seja, a dedicação e a concentração.

Um efeito importante a se destacar é a vontade de fazer mais e, muitas vezes, realizar atividades além da sua função, como apresentado pela Entrevistada 02. Esse fato foi confirmado pelo Entrevistado 03, que traduz engajamento como uma vontade de fazer mais e melhor o seu trabalho:

Cara, eu acho que eu resumiria em fazer mais e melhor, sabe? Não sei se isso explica, mas, quando a gente tá com esse sentimento, a gente quer fazer mais, a gente quer dar mais o sangue, quer fazer melhor, quer ver cada vez mais o retorno positivo seja lá de qual ação você estiver fazendo (Entrevistado 03).

Tal comportamento é explicado por Bakker *et al.* (2014 apud OLIVEIRA, 2017), que apresentou evidências em sua pesquisa de que empregados engajados apresentam níveis mais elevados de comportamento extrafunção, realizando ações que vão além de suas responsabilidades.

4.2.3 Aspectos Detratores do Engajamento

No geral, a ausência de grande parte dos aspectos atribuídos como importantes para o engajamento no trabalho pode ser relacionada como algo detratador a esse engajamento. Isso significa que a falta de alguns elementos, como impacto na vida das pessoas, ambiente de trabalho saudável e um posicionamento da organização que se conecte com a visão dos indivíduos, pode impactar diretamente no engajamento dos mesmos no dia a dia.

Um bom exemplo que representa esse aspecto foi a resposta da Entrevistada 04 sobre quais são os aspectos que fazem com que ela deixe de ficar engajada no trabalho. Para ela, um fator que impacta positivamente em seu engajamento é a concordância com o porquê de ela precisar realizar suas atividades. Ao questioná-la sobre os aspectos que impactam negativamente em seu engajamento seu posicionamento, a resposta foi:

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

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

Ainda sobre a geração Z, vale destacar que esse novo grupo de profissionais chega ao mercado, procurando empresas que valorizem a conectividade, a abertura ao diálogo, a velocidade e a globalidade (CATHO, 2009; MCCRINDLE, 2011; FACCO *et al.*, 2015 *apud* NOVAES *et al.*, 2016). Tais fatores estão intimamente ligados aos aspectos que geram engajamento nesses indivíduos, visto que ambientes burocráticos e sem diversidade e inclusão excluem as características valorizadas por essa geração.

Um último ponto, citado pela Entrevistada 05, foi a falta de cooperação entre os colegas de trabalho, que é explicada por Malafaia (2011 *apud* KNOB; GOERGEN, 2016), o qual afirma que a geração Y tem maior dificuldade de trabalhar em equipe por serem mais individualistas e mais imediatistas, visto que gostam de ver, de imediato, os resultados do seu trabalho:

Quando eu vejo que a outra pessoa, outra área ou alguém que tá ali trabalhando comigo não tá afim, sabe? Não tá com a menor vontade de fazer aquilo, tá ali só criando uma barreira e/ou - às vezes, aos dois casos - às vezes, é só o segundo ou quando eu vejo que é só pra fazer o nome da pessoa, assim, tipo, é só pro benefício dela próprio, ela não tá se importando (Entrevistada 05).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste estudo, buscou-se compreender as diferenças e semelhanças dos indivíduos das gerações Y e Z no trabalho e quais aspectos, em sua visão, estão relacionados ao seu engajamento nesse contexto, visto que hoje encontramos várias gerações no ambiente de trabalho e diferentes comportamentos apresentados pelas mesmas. À vista disso, segundo Ulrich (1991), com um panorama competitivo que está constantemente se alterando, são demandados novos modelos de competitividade que, por sua vez, exigem capacidades organizacionais que possibilitarão às empresas atenderem melhor seus clientes e se diferenciarem de seus concorrentes. Dentre essas, destacam-se as capacidades organizacionais, que derivam da redefinição e redistribuição das políticas, funções e profissionais de RH.

Nesse sentido, torna-se algo primordial entender como as diferentes gerações se relacionam e se engajam com suas atividades profissionais. Contudo, como foi percebido nesta pesquisa, não foram encontradas grandes diferenças entre a geração Y e a geração Z no que tange ao seu engajamento. O que foi percebido, em ambos os casos, é que os aspectos relacionados ao engajamento dos entrevistados estão muito mais ligados com seus valores pessoais do que com alguma característica geral de sua geração.

Entretanto, foi visto que, de forma complementar a essa visão individual e personalizada de cada entrevistado a respeito dos aspectos que os levam a se engajarem, os indivíduos da geração Z são mais fiéis a essa visão pessoal e buscam segui-la desde o início de sua carreira, ao contrário dos indivíduos da geração Y, que podem ignorar essa questão por um tempo, mas que acabam, eventualmente, sentindo a necessidade de conectar seus valores pessoais com sua atividade profissional para que se sintam satisfeitos no trabalho, como foi o caso da Entrevistada 05:

E uma última coisa, que eu acredito sobre o trabalho [...], é que o que vai mudar muito, é que as pessoas não vão ter só uma carreira ao longo da vida. Eu acho que todo mundo vai acabar passando pelo o que eu estou passando agora, sabe? Você vai fazer uma coisa, depois fazer outra, depois fazer outra. Você vai ter duas ou três carreiras durante a sua vida (Entrevistada 05).

Com isso, é possível concluir que, para o engajamento dos indivíduos das gerações Y e Z, é preciso entender o que realmente importa para cada pessoa, individualmente, para que ela se engaje e se conecte com seu trabalho. Isso é de extrema importância, principalmente, quando falamos de indivíduos da geração Z que, segundo Bezerra *et. al* (2019), têm o sonho de futuro atrelado aos objetivos profissionais ou apresentam uma ordem de concretização dos planos em que a carreira se encontra em primeiro lugar.

É necessário pontuar algumas limitações do estudo aplicado, como as percepções sobre engajamento e relação com o trabalho, que são de caráter subjetivo, podendo, dessa forma, as respostas variarem a depender dos entrevistados. Ainda, foram entrevistados apenas 6 indivíduos, sendo 3 deles colaboradores de uma mesma companhia, o que pode influenciar na construção da opinião dos mesmos.

Portanto, como sugestões para estudos futuros, seria pertinente entrevistar mais indivíduos de diferentes perfis, cidades, companhias, faixas etárias e outros critérios que podem ser aplicados para identificar se algo mais do meio externo pode influenciar no engajamento e na percepção do trabalho dessas pessoas. Ainda, o estudo pode ser estendido para outras gerações que ainda são bastante atuantes no mercado de trabalho, como a geração X e os *Baby Boomers*.

REFERÊNCIAS

BAKKER, A. B. An evidence-based model of work engagement. **Current Directions in Psychological Science**, v. 20, n. 4, p. 265-269, 2011.

BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 2015. p. 189-217.

BEZERRA, M. M. *et al.* Geração Z: relações de uma geração hipertecnológica e o mundo do trabalho. **Revista Gestão em Análise**, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 136-149, . 2019. Disponível em: <<https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/2009/853>>. Acesso em: 29 ago. 2021.

CAPPI, M. N.; ARAUJO, B. F. von B. de. Satisfação No Trabalho, Comprometimento Organizacional e Intenção de Sair: Um Estudo Entre as Gerações X e Y. **REAd. Rev. eletrôn. adm.**, v. 21, n. 3, p. 576-600, 2015 <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0782014.54843>.

FAGUNDES, M. M. Competência Informacional e Geração Z: um estudo de caso de duas 14 escolas de Porto Alegre. 2011. 105 f. **Trabalho de Conclusão de curso biblioteconomia, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 2011.

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

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

NOVAES, T. *et al.* Geração Z: Uma Análise sobre o Relacionamento com o Trabalho. *In: Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão*, 16, 2016. **Anais... Caxias do Sul: UCS**, 2016.

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

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

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

SANTOS, M. M. O. *et al.* Indicadores de desempenho e engajamento profissional em organizações inovadoras. **R.G. Secr., GESEC, São Paulo**, v. 10, n. 1, p. 192-212, 2019.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M. Work engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations. *In: GILLILAND, S. W.; STEINER, D. D., SKARLICKI, D. P. Research in social issues in management: managing social and ethical issues in organizations*. Vol. V. Greenwich: Information Age Publishers, 2007.

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

SILVA, R. C.; TREVISAN, L. N.; VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. Âncoras e valores sob diferentes perspectivas da gestão de carreira. **Rev. bras. gest. neg.**, v. 18, n. 59, p.145-162, 2016.

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

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

APÊNDICE A: Roteiro de entrevista semi-estruturado

1. Sexo do participante.
2. Em que ano você nasceu?
3. Em quantas organizações você já trabalhou, em quais departamentos e quanto tempo durou cada experiência?
 - 3.1 Dessas experiências, alguma foi de estágio?
4. O que o trabalho representa na sua vida? Quais são suas expectativas em relação a ele?
 - 4.1 Com base nisso, como é a sua relação com o trabalho atualmente?
5. O engajamento é definido como um estado psicológico positivo e gratificante em relação ao trabalho, caracterizado por altos níveis de energia mental, dedicação e concentração. Com base nisso: de forma geral, o que te engaja no trabalho? Por que?
6. Descreva os sentimentos que você experiencia em um trabalho ou momento no qual está se sentido engajado(a).
7. O que faz com que você deixe de ficar engajado(a) no trabalho? Por que?
8. Há algo mais que você gostaria de mencionar antes de encerrarmos a entrevista?