

Os desafios dos gestores na carreira contábil: A perspectiva das gerações Baby Boomer, X, Y e Z

DOI: 10.4025/enfoque.v37i4.37052

Gustavo Tomaz de Almeida

Doutorando em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Professor efetivo na Universidade do Estado de Minas Gerais - UEMG, lotado na Faculdade de Políticas Públicas (FaPP Belo Horizonte)

E-mail: gustavo.almeida@uemg.br
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6321-168X>

Camila Alves Rosa da Silva

Bacharel em Ciências Contábeis. Egressa da Faculdade de Nova Serrana. E-mail: gtalmeida@sga.pucminas.br
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5691-1298>

Recebido em: 08.05.2017

Aceito em: 08.03.2018

2ª versão aceita em: 08.03.2018

RESUMO

A carreira contábil passou por diversas mudanças, tendo os profissionais de idades diferentes acompanhado tais evoluções ao longo destas épocas. Diante disso, o objetivo deste trabalho é averiguar os desafios encontrados por gestores de diferentes grupos etários que convivem na profissão contábil. Para isso, utilizou-se os grupos *Baby Boomer*, X, Y e Z. Teoricamente, adotou-se a corrente que a percepção do indivíduo não é definida apenas pela idade, mas construída com base nas experiências sociais e culturais vividas por cada grupo geracional. Em termos metodológicos, trabalhou-se com entrevistas individuais em profundidade com gestores contábeis de diferentes grupos geracionais, totalizando mais de 67 horas de áudio, transcritos na íntegra em 1.913 páginas de texto. A interpretação desses dados ocorreu por meio da análise de conteúdo categorial, realizada com o auxílio do programa ATLAS TI®. A análise dos resultados foi erguida em três categorias: desafios individuais, coletivos e organizacionais. Em suma, as conclusões identificaram termos como a *experiência*, encontrada em certos grupos, mas inexistente em outros, expondo, ainda, as expressões *tempo*, *obrigações* e *normas*, sugerindo esses como alguns dos desafios mais recorrentes nessa carreira. Essa perspectiva reduz uma lacuna em relação aos estudos anteriores, ao observar empiricamente a existência de conflitos intergeracionais 'para' e 'entre' os gestores especificamente no contexto da carreira contábil - investigando, ao mesmo tempo, os quatro grupos mencionados. Essa proposição não foi encontrada nas publicações anteriores, nem mesmo nos *Journals* internacionais.

Palavras-chave: Gestor contábil; carreira; gerações.

The challenges of managers in the accounting career: the perspective of the generations baby boomer, X, Y and Z

ABSTRACT

The accounting career has undergone several changes, having professionals of different ages accompanied such evolutions throughout these times. Therefore, the objective of this study is to investigate the challenges faced by managers of different age groups living in the accounting profession. The Baby Boomer, X, Y and Z groups were used for this purpose. Theoretically, it was adopted the current that the individual's perception is not defined only by age, but constructed based on the social and cultural experiences lived by each generational group. Methodologically, we worked with in-depth individual interviews with

accounting managers of different generational groups, totaling more than 67 hours of audio, transcribed in full in 1,913 pages of text. The interpretation of these data occurred through the analysis of categorical content, performed with the help of the ATLAS TI® program. The analysis of the results was carried out in three categories: individual, collective, and organizational challenges. In sum, the conclusions identified terms such as *experience*, found in certain groups, but nonexistent in others, further exposing the expressions *time*, *obligations*, and *norms*, suggesting these as some of the most recurring challenges in this career. This perspective reduces a gap in relation to previous studies by empirically observing the existence of intergenerational conflicts ‘for’ and ‘between’ managers specifically in the context of the accounting career – investigating, at the same time, the four groups mentioned. This proposition was not found in previous studies, not even in international Journals.

Keywords: Accounting manager; career; generations.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o profissional contábil lida com uma aceleração constante de alterações em sua carreira, exigindo dele uma contínua atualização a fim de agir com segurança na gestão empresarial, de pessoas e da informação (HENDI, 2013). Com essa sucessão de mudanças, surgem alguns desafios, como o conhecimento da convergência do padrão internacional de contabilização (SHARMA, JOSHI e KANSAL, 2017) e as inovações tecnológicas na área (SEBOLD et al., 2012). Entretanto, essas alterações não se restringem aos últimos anos, haja vista as constantes transformações que vêm acontecendo ao longo de muito tempo (CARNEGIE e NAPIER, 2012; BOOKLAKY e JALLOW, 2008). Neste sentido, como os profissionais contábeis de diferentes idades acompanharam evoluções e conflitos variados, esta pesquisa tem como pressuposto que eles foram afetados de modos diferentes em relação a estas mudanças.

Vale ressaltar que esse campo que busca entender os desafios vividos por indivíduos de idades desiguais, é o foco de teóricos como Dromel, Mentré e Mannheim (MANNHEIM, 1928), que estudam o assunto relacionando-o com o termo *geração*. Neste estudo, interessam-se sobretudo os autores da teoria histórico-romântica, concebendo a temática como reflexo da divisão da sociedade em grupos etários: não apenas tendo em vista a data cronológica, mas a interpretação comum dos fatos históricos, culturais e sociais feita pelos indivíduos que compõem cada grupo (MANNHEIM, 1928). Quanto

à divisão, usa-se o critério gerações *Baby Boomer* (1946-1960), X (1961-1979), Y (1980-1989) e Z (1990 em diante) (COMEAU e TUNG, 2013).

Em termos de justificativas, as investigações anteriores indicam que o convívio das *gerações* em um mesmo ambiente de trabalho pode repercutir em conflitos de gestão oriundos dos valores, percepções e comportamentos divergentes (WEEKS, WEEKS e LONG, 2017). Em complemento, segundo Safari, Mansori e Sesaiah (2017), cada geração possui uma visão definida, tomando como base suas experiências, perspectivas e comportamentos característicos da época e do contexto. Sabendo que isso reflete no ambiente organizacional, as contribuições da discussão proposta é que, embora os estudos anteriores admitam que existam desafios decorrentes da convivência das diferentes gerações no ambiente empresarial (WALL, PETERS e BROEKHUIZEN, 2017), não foram identificadas estudos publicados em periódicos acadêmicos que tenham incluído em uma mesma pesquisa o profissional contábil das quatro gerações mencionadas convivendo na carreira, nem mesmo em Journals internacionais, o que ilustra a lacuna que se pretende desvendar.

O estudo também avança em relação aos anteriores ao analisar de que modo as mudanças nesta profissão podem correlacionar-se com os debates geracionais. A título de exemplo, Sebold et al. (2012) discorrem que a contabilidade passa por uma modernização eletrônica na atualidade como nunca visto, sendo que a tecnologia da informação

se tornou um componente vital nas organizações (ZHANG, OMRAN e COBANOGLU, 2017). Neste contexto, essa discussão pode ajudar a identificar se tal mudança contribuiu para um desafio compartilhado pelos diferentes grupos ou especificamente por aqueles que não a vivenciaram na fase inicial de sua profissão. É, portanto, um pressuposto a ser desvendado: os *Baby Boomers* e X ingressaram numa carreira cuja tendência não era tão tecnológica, e os Y e Z talvez tenham tido conflitos diante de um desconhecimento das normas vigentes desde a sua origem, mesmo tendo maior facilidade de acesso aos meios eletrônicos.

Essas questões possuem relações estreitas com a área de gestão de pessoas e o desenvolvimento da carreira dos gestores contábeis, já que: a) a aceleração do uso da tecnologia é uma tendência de carreira em uma perspectiva geracional (SOX et al., 2016), b) a entrada dos profissionais mais jovens impacta na gestão de carreiras dos *Baby Boomers* e X, que podem assumir papéis de coaching e mentoring nesse processo sucessório, c) impacta, ainda a esfera da gestão por competências, sejam elas individuais, coletivas e/ou organizacionais, d) e os desafios impactam a carreira em uma perspectiva nacional ou internacional (WALL, PETERS e BROEKHUIZEN, 2017).

Tendo abordado os conceitos-chave e a justificativa, este estudo responde à seguinte questão: **Quais os desafios encontrados na carreira pelos gestores contábeis das gerações *Baby Boomer, X, Y e Z*?** Como objetivos, buscou-se: (1) descrever os desafios individuais que o gestor contábil de cada geração enfrenta no decorrer da sua própria carreira. (2) mapear os conflitos coletivos na convivência entre profissionais contábeis de diferentes gerações, (3) analisar os impasses organizacionais decorrentes da influência das instituições sobre os gestores contábeis de diversas gerações. Sarraf et al. (2017) evidenciam a necessidade de investigações como esta, uma vez que o convívio entre pessoas de idades diferentes ocasiona conflitos que podem influenciar o comportamento e clima organizacionais.

Finalmente, o estudo está estruturado em cinco capítulos. Além da introdução, o referencial teórico inicia com a contextualização histórica da te-

mática e, a seguir, descrevem-se os desafios da profissão contábil, somados à revisão de trabalhos mediante um foco geracional. No terceiro capítulo, serão descritos os procedimentos metodológicos, com destaque para análise de conteúdo categorial. Adiante, são analisados os resultados com base em três categorias: desafios individuais; coletivos e organizacionais. Para finalizar, as considerações finais refletem as conclusões, limitações e sugestões para novos trabalhos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 OS DESAFIOS ORGANIZACIONAIS E ENTRE AS GERAÇÕES

A evolução do debate acadêmico sobre as gerações pode ser estudada através de duas visões do mundo. Uma, a positivista, julga de forma quantitativa os limites da natureza humana, e a outra, a histórico-romântica, rejeita ser o avanço da idade apenas o fator que mudaria a percepção dos indivíduos. Para a segunda visão, devem ser inclusas questões de ordem histórico-social a fim de segregar tais grupos (MANNHEIM, 1928).

Na teoria positivista, o destino de cada um é claro e toda geração depende do curso da própria vida humana. Logo, quando uma geração falece, toda a sua cultura, tradição e criação se modificam ou morrem com ela, uma vez que a natureza humana é sucessível e consiste em um fluxo que, quando um homem morre, outro nasce para substituí-lo (MANNHEIM, 1928). Alguns dos autores desta corrente são *Hume, Augusto Comte, Cournot, Dromel e Mentré*.

Mannheim (1928) critica essa visão positivista, considerando que ela restringe a teoria ao fator meramente biológico. O autor entende que as gerações devem ser estudadas na visão histórico-romântica, investigando o contexto histórico-social que cada grupo vivenciou e que não pode ser medido. Ainda segundo Mannheim (1928), a segregação da sociedade em gerações é definida por fatores temporais da época em que cada uma viveu. Em outras palavras, pessoas de gerações diferentes podem viver em um mesmo período, entretanto encaram

os momentos de forma desigual, conforme a bagagem de mundo comum a determinados grupos etários. Esta pesquisa segue essa postura histórico-romântica, adotando-se também a divisão: *Baby Boomer*, X, Y e Z.

O termo *Baby Boomer* tem origem no final do século XX com o aumento da taxa de natalidade que ocorreu após a Segunda Guerra Mundial, caracterizando o grupo que nasceu entre os anos de 1946 a 1960 (COMEAU e TUNG, 2013). Como desafios no contexto organizacional, os membros dessa geração são mais motivados, otimistas e leais, sendo que, na carreira, são viciados em trabalho, buscam garantia e estabilidade, valorizam o *status* e o crescimento (WALL, PETERS e BROEKHUIZEN, 2017).

Por sua vez, a geração X corresponde aos nascidos entre 1961 e 1979. Receberam este nome em decorrência de terem vivido em uma época de incertezas numa sociedade individualista (WEEKS, WEEKS e LONG, 2017). Como características, costumam ser mais independentes, não se entregam totalmente ao trabalho, gostam de horários flexíveis e mudam de empresa visando a maiores salários (COMEAU e TUNG, 2013).

Já a geração Y, também conhecida como *Millennials* (PYÖRIÄ et al., 2017), equivale aos nascidos entre meados de 1980 a 1989. Eles são adeptos da tecnologia, bondosos quando exercem cargos de liderança, mas possuem certa aversão ao autoritarismo e enfatizam o improvisado ao substituir os manuais pelas tentativas de erro até alcançar o acerto, sendo alguns dos desafios na esfera organizacional (RANI e SAMUEL, 2016). Além disso, vivem épocas mais estáveis do governo, possuem maior liberdade de expressão, são mais preocupados com causas sociais, com o bem-estar e o enriquecimento pessoal. Porém, não se familiarizam com cargos de baixa hierarquia exercidos geralmente pelos *Boomers* e, também por isso, não costumam criar vínculos com as organizações (ZHANG, OMRAN e COBANOGLU, 2017).

A geração mais recente, composta por aqueles que nasceram a partir de 1990, aparece como Z,

que tem como principal atributo a conexão com o mundo digital, visto que nasceu na mesma época da intensificação da internet. Ela também é chamada de *M (multitarefa)* ou de *C (conectada)*, uma vez que, graças à evolução da tecnologia, consegue desenvolver várias ações ao mesmo tempo, estando conectada a fontes instantâneas de dados (ZHANG, OMRAN e COBANOGLU, 2017). No âmbito da gestão de pessoas, é possível notar que eles não veem o mundo sem a tecnologia, procuram questionar e aprender, possuem dificuldade de criar vínculos e têm problemas em receber *feedback* (WALL, PETERS e BROEKHUIZEN, 2017).

Em relação aos desafios na convivência entre as gerações, a principal dificuldade no ambiente organizacional para os *Baby Boomers* consiste na falta de habilidades tecnológicas e na aversão às mudanças (WEEKS, WEEKS e LONG, 2017), sendo as gerações que mais discordam entre si são a *Baby Boomers* e Y, devido à acentuada diferença etária entre estas (DWYER e AZEVENDO, 2016). Como exemplos de desafios, os resultados de Sarraf et al. (2017) revelam que para a geração X e Y, os *Boomers* geralmente são autoritários, com baixo interesse pelo trabalho, são resistentes às mudanças e inovações organizacionais, acomodados no trabalho, apesar de reconhecerem a experiência deles. Ao passo que esses profissionais veem a geração X e Y como a de pessoas impacientes e sem compromisso, que advertem o equilíbrio construído pelas gerações anteriores (WALL, PETERS e BROEKHUIZEN, 2017).

Do mesmo modo, Fishman (2016) entende que a geração X compartilha desafios de formalidade, tradicionalidade e resistência a mudanças, ao passo que a geração Y é vista como aquela cujos membros agem por impulso, são mais informais, e, em sua maioria, mudam constantemente de emprego (KHERA e MALIK, 2017). É este critério de (in) formalidade que os autores consideram ser a principal divergência na convivência entre estas gerações. Devido a isso, Khera e Malik (2017) presumem que a geração X pode enfrentar divergências por ser mais burocrática e engessada em suas funções e a geração Y por tratar a carreira sem a importância devida, o que pode afetar a qualidade

do desempenho organizacional (WEEKS, WEEKS e LONG, 2017).

Quanto à geração Z, ao ser investigada por Cso-banka (2016), observou-se que as pesquisas sobre ela são escassas, devido ao fato de estar só agora ingressando na carreira. Portanto, para ele, qualquer estudo que a descrever será insuficiente para se estabelecer uma teoria. Por fim, as poucas pesquisas concordam que os pertencentes a essa geração visam a se manter nas organizações (CSOBANKA, 2016).

2.2 OS DESAFIOS DOS GESTORES E ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS

O desenvolvimento da carreira contábil está envolto em inúmeros desafios. Um deles é a deficiência das organizações de ensino, já que para Gassner et al. (2010) alguns dos estudantes recém-formados se sentem incapazes de exercer a profissão contábil, devido à falta de estrutura, a insuficiente qualificação e o não-comprometimento dos docentes, na realidade estudada. Outro desafio é a desvalorização deste profissional por parte da sociedade e das próprias organizações de classe, por desconhecerem o trabalho contábil e a propaganda negativa da mídia, que geralmente se lembra do gestor contábil apenas nos episódios de fraudes e escândalos (LAWRENCE, LOW e SHARMA, 2010; SICA, 2017). Feil (2016) complementa que a falta de ética de alguns prejudica toda a categoria, especialmente através da concorrência desleal, desdobrando o reflexo negativo nos honorários contábeis, já que a remuneração pelos serviços prestados, por vezes, é incompatível com o conhecimento exigido para sua execução (SMITH e JACOBS, 2011).

Em relação aos desafios do gestor contábil, um deles é a convergência ao *International Financial Reporting Standards* - IFRS, isto é, a necessidade de um padrão de contabilização universal para facilitar o entendimento das demonstrações nas crescentes negociações comerciais entre os países (SHARMA, JOSHI e KANSAL, 2017). Brusca e Martínez (2016) revelam que, apesar dessa mudança somar responsabilidades, boa parte dos

contadores já possuem conhecimento adequado, buscam ser mais valorizados e transmitir maior credibilidade.

Igualmente, os avanços tecnológicos exigem aperfeiçoamento do profissional (SEBOLD et al., 2012). Como exemplo, os autores destacam que o sistema público de escrituração digital – SPED majorou o volume de trabalho e cresceu os custos de assessoria para esclarecer as dúvidas dos contadores. Tal assessoria faz-se também indispensável frente ao caos legislativo que publica todos os dias nos diários oficiais dezenas de normas legais (JORDÃO e OLIVEIRA, 2016). Como o gestor contábil está sobrecarregado e sempre se atualizando, seu tempo fica comprometido, reduzindo a realização de análises estratégicas e comprometendo seu papel de contador gerencial (SMITH e JACOBS, 2011; HILSENATH, EAKIN e FISCHER, 2015).

Ainda no concernente aos desafios, Smith e Jacobs (2011) acrescentam que a sonegação fiscal cresceu no Brasil. Em complemento, as fraudes internas das organizações também aumentaram (WESTHAUSEN, 2017). Diante desse cenário, estes estudos sugerem que o contador procure se manter íntegro e atualizado para evitar as penalidades provenientes de erros intencionais. Contudo, essa atualização nem sempre é observada, devido à falta de profissionais especializados para lidar com os desafios (GASSNER et al., 2010).

Depois de explanados alguns dos conflitos enfrentados pelos profissionais contábeis, passa-se a correlacionar os desafios que emergiram na carreira contábil ao mesmo tempo em que também surgia cada geração. Tal tentativa visa costurar a discussão sobre os desafios organizacionais e entre as gerações com o debate em relação aos conflitos na carreira dos gestores e instituições contábeis (QUADRO 1).

Quadro 1 – Contextualização das evoluções que emergiram na carreira contábil ao mesmo tempo em que também surgia cada geração.

Geração	Eventos Históricos da Profissão Contábil
<i>Baby Boomer</i>	Surge a ideia da contabilidade gerencial, Solidifica a contabilidade americana, Contabilidade como informação, Falta de qualidade epistemológica da contabilidade, Escrituração mecanizada é predominante
X	Desenvolvimento da contabilidade de custos, Prática da contabilidade social e ambiental, Estudo das teorias das organizações para a contabilidade gerencial, Primeiros passos para a informatização da contabilidade, Correção monetária integral, Procedimentos contábeis complexos devido à inflação
Y	A contabilidade inicia sua internacionalização, Reforça-se o desenvolvimento científico da contabilidade, A teoria da Contabilidade passa a ser obrigatória nos currículos, Amplia-se o estudo da Contabilidade de Gestão, Maior valorização intelectual do contador, Procedimentos contábeis informatizados
Z	Desde o início, opera na contabilidade com meios tecnológicos, Costumam esclarecer suas dúvidas diretamente através da internet, Pelo motivo anterior, costuma ter menor contato com o gestor de pessoas, Vivenciou a implantação do mundo digital na contabilidade, Viu a convergência as normas internacionais de contabilidade no Brasil, Surge publicação de inúmeras novas legislações e obrigações acessórias.

Fonte: Adaptado de Booklaky e Jallow (2008); Carnegie e Napier (2012); Csobanka(2016) e Zhang, Omran e Cobanoglu (2017)

Após feita a revisão dos estudos que abordam as gerações para começar a entender as raízes e reflexos destes desafios, passa-se a descrever o percurso metodológico.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa interpretativista, de natureza exploratória e com abordagem qualitativa (COOPER e SCHINDLER, 2016). A amostra foi composta por gestores de organizações de assessoria e consultoria contábil, localizadas em um município na mesorregião do Oeste de Minas Gerais. O critério de seleção da cidade foi seu destaque no cenário mineiro (IBGE, 2017), em especial índices de desenvolvimento humano (IDHM no ano 2010=0,715), educação (taxa de escolarização em 2010 = 97,2%), economia (PIB per capita ano 2015 = R\$ 21.359,70), e significativa população para a região (estimada para 2017, 94.681 pessoas), o que sugere amplo campo de atuação aos profissio-

nais dessa área. Quanto à adoção apenas do ramo de assessoria e consultoria, o objetivo é possibilitar comparações mais lineares com sujeitos que possivelmente vivenciam desafios similares.

Para determinar os entrevistados dentro destas organizações, os critérios consistiram em selecionar os sujeitos com características comuns aos objetivos de pesquisa (COOPER e SCHINDLER, 2016), compostos por: formação profissional, idade, organização e município no qual atuam (QUADRO 2).

Quadro 2 - Perfil dos gestores entrevistados atuantes em organizações contábeis, no Oeste de Minas, 2017:

Geração	Identificações	Idade	Sexo	Área de atuação
Baby Boomers (1946 à 1960)	E1	59	Feminino	Diretor contábil da organização
	E2	69	Masculino	Diretor contábil da organização
	E3	68	Masculino	Diretor contábil da organização
X (1961 à 1979)	E4	50	Masculino	Diretor contábil da organização
	E5	51	Feminino	Diretor contábil da organização
	E6	44	Feminino	Diretor contábil da organização
Y (1980 à 1989)	E7	35	Masculino	Coordenador Contábil
	E8	32	Masculino	Diretor contábil da organização
	E9	31	Feminino	Diretor contábil da organização
Z (Após 1990)	E10	25	Feminino	Analista Contábil
	E11	24	Feminino	Analista Contábil
	E12	24	Masculino	Analista Contábil

Fonte: Elaborado segundo informações prestadas pelos entrevistados no ato do aceite

Seus perfis estão listados pela sigla usual 'E' de entrevistado seguido dos números de 1 a 12 (E1, E2 ... E12), para que suas identificações sejam resguardadas. A seleção dessas pessoas ocorreu através do envio eletrônico de cartas-convite e os termos de consentimento livre e esclarecido foram assinados pessoalmente, logo após a resposta ao e-mail. Dos dezessete convidados, apenas cinco rejeitaram, por indisponibilidade de tempo ou não retornando após contatos futuros. O número de aceites (n=12) está dentro do limite ideal de 10 a 15 entrevistas citado Cooperar e Schindler (2016) para um trabalho qualitativo que utiliza entrevistas individuais em profundidade, evitando que o pesquisador se perca no volume de informações. Os encontros foram realizados no ambiente de trabalho dos entrevistados (face a face), com duração mínima de cinco horas e quinze minutos e máxima de seis horas e treze minutos durante três a quatro dias cada um.

As entrevistas em profundidade foram realizadas por observação direta, anotações em diário de campo e de 17 questões diretas baseadas na revisão de literatura, tais como: Conte-me sobre a construção da sua carreira ao longo do tempo? Quando você começou a trabalhar, quais os prin-

cipais desafios que os gestores contábeis enfrentavam? Como você vê o profissional contábil que está há mais tempo na carreira? E os mais novos? Esse procedimento é característico de entrevistas semiestruturadas, que consistem em combinar um roteiro pronto, porém com liberdade para se aprofundar em algumas perguntas (COOPER e SCHINDLER, 2016). As entrevistas foram realizadas por um mesmo pesquisador durante três meses e meio, com o auxílio de gravações de áudio (totalizando 67 horas e 38 minutos de áudio) transcritos na íntegra, reunindo 1.913 páginas de texto. Nenhuma entrevista foi descartada e todas foram submetidas a análise do conteúdo categorial.

De acordo com Bardin (2015) neste tipo de análise emprega-se a separação do texto em categorias para depois unificá-lo de acordo com os objetivos da pesquisa, facilitando o entendimento do que está escrito. Dado o volume de dados, utilizou-se o software *Atlas TI 7.1.4*, tendo como critério a seleção de palavras mais recorrentes e organizando-as com base nos seus sentidos. Buscando maior confiabilidade da análise, essa etapa foi realizada individualmente por dois pesquisadores e, só depois, houve a confrontação por pares das conclusões. As divergências foram inferiores a 3% do

total do texto analisado e foi eliminada pela triangulação dos dados, por meio do áudio original, dados transcritos, notas em diário de campo e observação direta do pesquisador que coletou os dados. Para o pouco que restou (menos de 0,4%) foram realizados contatos com os entrevistados. Após concluída essa fase, a organização dos termos foi validada e definidas as categorias de análise.

Por fim, a descrição dos resultados foi realizada através da utilização de extratos das falas dos próprios entrevistados geradas por meio do mesmo *software*. Além disto, buscando um trabalho colaborativo entre a academia e os participantes, retornou-se as organizações e os resultados foram apresentados para o entrevistado (individualmente) e os trabalhadores (em grupo) das 12 empresas, dando a devolutiva e questionando-os se os sentidos atribuídos, de fato, refletiam suas percepções. Após alguns questionamentos e relatos adicionais pelas organizações, que também contribuíram para maior compreensão dos dados, não houve divergências, mantendo-se o resultado que também foi apresentado em meios alternativos (palestras), visando disseminá-lo em outros campos para além do acadêmico, como organizações contábeis e grupos locais de representatividade da classe. Essa fase conclusiva visou uma maior aproximação entre a sociedade e a academia.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na análise de conteúdo, o exame detalhado do texto é essencial para orientar os analistas a compreenderem seu sentido simbólico, nem sempre explícito. Portanto, após leitura cuidadosa de todas as entrevistas, chegou-se aos principais temas que foram recorrentes e carregam significados coerentes com os objetivos deste estudo. Dentro desses temas, foram criadas três categorias de análise: (1) Desafios individuais: reúne as dificuldades que o gestor contábil de cada geração enfrenta no decorrer da sua própria carreira. (2) Desafios coletivos: nesta avaliam-se os conflitos nas relações entre profissionais contábeis de diferentes gerações convivendo na carreira, o que foge à gestão do próprio contador isoladamente. (3) Desafios or-

ganizacionais: nesta avaliam-se os impasses que surgem pela influência das instituições sobre os gestores contábeis de diversas gerações, como estabelecimentos de ensino superior, sociedades empresárias, mídia e as organizações contábeis.

4.1 OS DESAFIOS DO GESTOR CONTÁBIL

De início, discorrendo sobre a categoria *Desafios individuais*, os membros das gerações *Baby Boomers* e *X* afirmam que a carreira contábil é muito gratificante, mas que atualmente ela lida com um excesso de obrigações que, aliadas às mudanças, comprometem o tempo do gestor: “É muita cobrança do governo, muita cobrança. A todo tempo, principalmente as obrigações acessórias (E4, geração X)”.

Cada dia que passa está ficando mais difícil de trabalhar. Jesus! O governo está fechando mais o cerco para as empresas, e com isso está demandando muito de nós, contadores. O que está deixando os escritórios cada vez mais puxados de obrigações. Eu não sei até quando eu aguento. Mas já estou mais velho. Vou fazer o que se desistir? Não dá para começar do zero (E3, geração *Baby Boomer*).

Ela é uma ciência muito bonita, muito gratificante. Mas a cada dia que passa a quantidade de obrigação é muito maior [...], então a gente precisa ter muita convicção daquilo que está fazendo. Nossa! É pesado. Estamos sendo muito cobrados, pelo governo e pelos nossos clientes. Como nunca fomos antes. Há 10 anos atrás era tudo diferente, mais simples, mais fácil. Meu corpo já não é o mesmo. Estou cansado e isso o cliente não paga (E2, geração *Baby Boomer*).

A recorrência dos termos “*mais*”, “*muita*” e “*obrigações*” sugere que esse excesso de obrigações seja um desafio compartilhado pelas diferentes gerações entrevistadas, já que os Y e Z descrevem que a contabilidade “É uma profissão que está crescendo muito, e que vai crescer ainda mais (E9, geração Y)” e isso reflete em mais obrigações.

Primeiro as legislações e depois iniciaram as mudanças tecnológicas; foi aí que começou a nota fiscal eletrônica, depois surgiu mais um monte de obrigações, como os SPEDs [Sistema Público de Escrituração Digital] e por aí vai. Tem desafios surgindo todos os dias (E9, geração Y).

Excesso de obrigação, como as IFRS [International Financial Reporting Standards], SPEDs, além das novas leis federais ou estaduais lançadas sem parar. Sem parar. Tem horas que a gente fica até meio perdida: hoje é uma coisa, amanhã já é outra, e, se é difícil manter atualizado em um setor, imagina manter em tantas obrigações? Eu não sei como era antes, mas hoje a coisa é difícil. Tem horas que penso que vou enlouquecer (E10, geração Z).

mas estão desgastando bem o contador, porque o nosso tempo é muito curto (E4, geração X).

Já os pertencentes às gerações Y e Z acreditam que tempo representa dinheiro, uma vez que, se eles tivessem mais tempo, possivelmente buscariam novos caminhos dentro da profissão e dedicar-se-iam a ser profissionais mais informados, tornando-se gestores mais valorizados na carreira, o que iria refletir em sua remuneração, na visão deles. “Cara, hoje tempo é informação; então você tem que estar ligado nisso assim que você entra no mercado (E12, geração Z)”.

Tempo na área contábil representa um diferencial. Aquele contador que consegue administrar bem o seu tempo consegue efetuar mais trabalhos, com mais dedicação, mais empenho e mais qualidade para apresentar ao seu cliente (E8, geração Y).

Dinheiro. É dinheiro porque, se eu tivesse mais tempo, eu sairia mais do escritório e tentaria ser uma contadora mais voltada ainda pra área gerencial; eu tentaria prestar mais assistência aos meus clientes, e, então, eu seria mais bem remunerada (E10, geração Z).

Esse acréscimo de responsabilidades na carreira contábil está em sintonia com trabalhos como Sebold et al. (2012), Carnegie e Napier (2012) e Hendi (2013). Todavia, embora os entrevistados atribuem que o volume de obrigações é proveniente dos avanços tecnológicos, também percebem a informática de forma positiva: “A contabilidade é a profissão do presente, e não do futuro; nossa profissão está sendo cada dia mais valorizada, graças à informatização. [...] Não, eu não quero não. Não quero voltar como era antes. (E1, geração *Baby Boomer*)”. “A informatização facilitou a cobrança dos entes federativos, principalmente as obrigações acessórias e isso é algo bom (E4, geração X)”.

Outros termos utilizados com frequência por todas as gerações foram “tempo”, “dinheiro” e “pouco”, reiterando que o tempo do contador é exíguo diante das obrigações que ele possui. “Ah! O tempo é escasso. O mês já vai acabando e tem muita coisa para fazer em muito pouco tempo (E6, geração X)”. “O tempo é escasso (E2, geração *Baby Boomer*)”.

Olha, com as obrigações, a gente não percebe o tempo passar, e vêm uma atrás da outra. E, assim, sabe. Ai... as obrigações acessórias e nor-

Em complemento, a palavra *prazo* foi citada por todos, porém foi mais recorrente entre a geração *Baby Boomer*, “Nós trabalhamos muito em cima de prazos, temos prazo para apurar os impostos, entregar balanço, imposto de renda e por aí vai (E2, *Baby Boomer*)”. Tais questões harmonizam-se com o estudo de Smith e Jacobs (2011). Segundo eles, atualmente o contador trabalha pressionado pelo tempo, além de precisar se atualizar constantemente, e com base nisso Sebold et al (2012) acrescentam, que o tempo do profissional fica comprometido com o excesso de obrigações, o que dificulta realizar mais análises estratégicas e sua capacidade gerencial na carreira. Logo, tanto o excesso de obrigações quanto a falta de tempo para exercer suas funções é um desafio compartilhado por todas as gerações entrevistadas.

O conteúdo mais citado para explicar esse cenário foi aplicar as *normas*, também mencionado

por todos e indicando que este seja o desafio que demanda maior tempo do contador. Deste modo, *Baby Boomer* e X acreditam “que é acompanhar a evolução e as mudanças da norma, e manter sempre o seu cliente informado (E2, geração *Baby Boomer*)” e E4: “Norma, porque, quando um cliente liga, você já precisa estar com a informação na mão e é por isso que devemos estar sempre atualizados, durante todo o tempo (E4, geração X)”.

Esses trechos das entrevistas indicam que mesmo para os profissionais com mais tempo de carreira, ainda é um desafio estar atualizado sobre as mudanças que ocorrem na profissão. As gerações X e Y compartilham, contudo elas mencionam explicitamente que, além de se manter atualizado, é preciso saber interpretar o que a legislação pede, e saber onde buscar a informação. “Hoje, o que exige bastante conhecimento da gente na carreira é interpretação de normas (E7, geração Y)”. Já de acordo com um gestor da geração Z:

Acho que tudo exige conhecimento, porque uma coisa está ligada a outra. Assim, o desafio é conhecer as legislações e as normas. Mas, tipo, não adianta só conhecer, tem que saber onde buscá-las, porque às vezes agente que é mais novo não sabe nem onde buscar essas informações (E12, geração Z).

Esse relato converge com o estudo de Jordão e Oliveira (2016), que sugerem uma época atual marcada de caos legislativo, uma vez que diariamente surgem, nos diários oficiais, novas leis, normas, instruções normativas dentre outras. Logo, é possível observar que o volume de normas é outro desafio em comum que as gerações enfrentam no dia a dia da profissão.

Para além dos conflitos convergentes, apenas um membro da geração X sugere que existe outro desafio, devido à utilização dos termos *confiança* e *cliente*. Esses profissionais destacam que, tanto no início de sua carreira como atualmente, buscar o cliente e conquistar a confiança deles é a tarefa mais difícil, individualmente, para um gestor:

Outra dificuldade foi buscar o cliente. Quando montamos o escritório, essa foi a maior dificuldade. Legislação sempre

existiu. Então, nós assinamos a consultoria contábil e fiscal assim que começamos e já tínhamos experiência. Isso não é a principal dificuldade. O prior, que enfrentamos antes e que temos até hoje é fazer o cliente confiar na gente (E5, geração X).

Finalmente, essa última situação não foi encontrada nos estudos anteriores que aliam gerações e profissionais contábeis, mas que se fez presente na fala dos sujeitos durante as entrevistas realizadas.

4.2 OS DESAFIOS ENTRE AS GERAÇÕES

De acordo com Weeks, Weeks e Long (2017), as investigações anteriores afirmam existir diferentes desafios causados pela convivência das gerações no ambiente organizacional. Nesse sentido, pode ser observada na categoria *Desafios coletivos* a recorrência dos termos *mais*, *muito*, associados a adjetivos que exaltam as qualidades e os aspectos negativos das outras gerações. Essas terminologias foram descritas pelos *Baby Boomers* e X, que as empregaram para enaltecer as qualidades dos Y e Z. “Eles são mais animados que nós, cheios de ideias (E1, *Baby Boomer*)”, “São mais familiarizados com a informatização, muito entusiasmados e têm muita garra (E2, *Baby Boomer*)”. Já o termo *mas* foi citado para afirmar que: “Os mais jovens têm mais familiaridade com a tecnologia, *mas* falta a eles a prática (E5, geração X)”. Em sintonia, *Baby Boomer* e X afirmam ser a falta de experiência dos profissionais mais jovens seu principal fator negativo, sendo um conteúdo mencionado diversas vezes.

Eles são muito determinados e inovadores, mas falta a eles experiência, e por isso temos tanta dificuldade de encontrar mão de obra qualificada hoje em dia (E3, geração *Baby Boomer*).

Eles acham que sabem de tudo, mas na realidade ainda têm muita coisa para aprender. Possuem disposição, mas não têm experiência. Sabe aquilo: se eu tivesse a cabeça de hoje aos 18 anos? É irônico, mas o tempo ensina pra eles (E4, geração X).

Ao mesmo tempo, os membros da geração Y e Z apontam a experiência dos *Baby Boomers* e X como o seu principal fator positivo.

Ah, eles contribuem muito, já que atuam há mais tempo e têm mais experiência (E8, geração Y).

A gente busca neles se inspirar de alguma forma [...], temos que olhar a motivação que eles tiveram pra começar e tentar nos inspirar nisso [...]; eles têm muita experiência né?! Coisa que nós não temos (E12, geração Z).

Esses resultados combinam com o estudo de Sarraf et al. (2017) que afirmam existir um reconhecimento, por parte das demais gerações, da experiência dos membros *Baby Boomer*, mesmo considerando-os profissionais resistentes às mudanças organizacionais. Em complemento, a expressão *engessado* é utilizada por diversas vezes pelas gerações Y e Z para descrever a forma como eles viam os *Baby Boomers* e X, apontando um desafio na convivência entre contadores de diferentes gerações.

os mais velhos estão muito presos ao antigamente. Qualquer mudança que surge ou que é proposta gera uma grande dificuldade para eles aceitarem e se adaptarem. Na minha visão, eles são bastante engessados (E7, geração Y).

Vou ser bem resumida: os contadores mais velhos, na grande maioria, são muito engessados. Pra mim, pararam no tempo, não enxergam que a profissão mudou (E10, geração Z).

Igualmente, a expressão *não* também foi empregada nos grupos X, Y e Z juntamente com a palavra *informática*, sugerindo que, para eles, os maiores desafios na convivência com os *Baby Boomers* é que os mais velhos não estão familiarizados com os sistemas informatizados e, conseqüentemente, possuem dificuldade em aceitar as mudanças e inovações primordiais para o exercício da profissão. Para eles a informatização trouxe diversos benefícios e os *Baby Boomers* podem se adaptar ainda mais a essas mudanças.

Falta conhecimentos em tecnologia. Eu já vi casos e fiquei tentando imaginar como é que eles davam conta de trabalhar. Não dá. É fundamental que eles corram atrás e procurem entender mais a informática (E5, geração X).

Eles podiam abrir ainda mais a cabeça, fazer uma reciclagem e um curso de informática, porque não é só ir lá e mexer no computador, tem que entender como o sistema funciona, e os benefícios e melhorias que a informatização traz para o escritório. Mas, assim, não são todos e eles também estão correndo atrás (E7, geração Y).

Olha, os mais velhos nem sempre dominam a tecnologia, e aí prejudica o conhecimento e inovação em todo o escritório. Eles podem enfrentar esse desafio. É o que vai fazer a diferença para gente são as novidades tecnológicas, as legislações, a importância da contabilidade. Tudo envolve informática. Se eles não dominarem, tem o risco de um serviço mal feito e isso gera custos, né (E11, geração Z).

Essa questão foi relatada também no trabalho de Weeks, Weeks e Long (2017), ao ressaltarem que, para os entrevistados, os *Baby Boomers* são menos tolerantes a inovações. Sarraf et al. (2017), em outra realidade, também afirmam que alguns o percebem como profissionais resistentes à tecnologia e que, possivelmente, a geração X pode enfrentar problemas por ser mais burocrática e engessada em suas funções. Contudo, os dados empíricos, em sua maioria, não assumem desafios na carreira ao conviver com os gestores contábeis de diferentes gerações. O relato declarado por eles é que existe uma parceria e uma troca de informações muito proveitosas.

Não vejo conflito, mas uma parceira muito saudável, porque nós temos a experiência, mas os mais jovens são inovadores. Eu costumo dizer que nasceram em uma sala de informática, porque a facilidade que lidam com a tecnologia facilita muito pra nós,

que somos de uma época em que existiam apenas as máquinas de datilografia e olhe lá (risos). É, eu apanho, mas estou tentando entrar nessa era. Existe, assim, uma troca de informação muito grande e nós não temos nem tempo pra essas coisas digitais (risos) (E1, geração *Baby Boomer*).

Vale ressaltar que um entrevistado da geração Z declara que os desafios na convivência dessas diferentes gerações, são contornáveis: “É o que eu já falei: alguns profissionais que estão há mais tempo não lidam muito bem com as mudanças e nem com algumas opiniões contrárias, mas isso não chega a causar nenhum conflito muito grande não (E10, geração Z).”

Já em relação ao ponto de vista negativo dos *Boomers* a respeito dos profissionais das gerações mais novas, eles empregam as palavras *não* e *Interpretar* e sugerem como o principal desafio dos profissionais mais jovens a capacidade de interpretar as normas, partindo-se do princípio de que eles precisam pensar mais, sem a necessidade de se decorar.

Os mais jovens só precisam de duas coisas: ter experiência e aprender a pensar mais. Como hoje em dia está tudo bastante automatizado, alguns deles não pensam naquilo que estão fazendo (E1, geração *Baby Boomer*).

Eu percebo que a preocupação deles é mais com a parte da informática do que com a própria contabilidade. Eles podiam esquecer esses procedimentos automáticos e passar a entender e interpretar aquilo que eles estão fazendo. Eu sempre falo isso aqui na empresa. Não é só decorar um CST [Código da Situação Tributária]. Um gestor precisa entender o que significa aquele CST (E2, geração *Baby Boomer*).

Percebe-se que a informatização tornou mais rápida a execução dos serviços contábeis, porém os entrevistados indicam que alguns profissionais das gerações mais jovens não sabem o significado da informação gerada pelo sistema e precisam aliar

o conhecimento tecnológico que eles já possuem com a interpretação dos fatos e procedimentos contábeis.

Se os mais jovens conseguirem o que eu já falei, lembra?! Desenvolver essa questão de interpretação de legislação, já está ótimo. Porque, em questão de informática, quem é mais novo já domina e está a nossa frente (E6, geração X).

A revisão de literatura aponta possíveis justificativas, indicando que estes profissionais mais jovens são vistos como pessoas impacientes, sem compromisso, informais, que agem por impulso, dentre outras características citadas por Sarraf et al. (2017). Percebe-se que os resultados reafirmaram parte do que foi evidenciado na revisão de literatura. Em suma, a análise da categoria *Desafios coletivos* sugere que existem oposições de ideias entre os entrevistados, porém, mesmo diante do exposto, eles não assumem existirem impasses declarados entre eles, embora as entrelinhas carreguem conteúdos que sugerem conflitos.

4.3 OS DESAFIOS ORGANIZACIONAIS

A revisão de literatura indicou que os profissionais enfrentam desafios relacionados a organizações como, por exemplo, as empresas para as quais o serviço é prestado e as instituições de ensino. Ao discutir a categoria *Desafios Organizacionais*, inicialmente os entrevistados foram questionados se eles teriam dificuldade em lidar com situações de fraude e sonegação dentro das empresas. Os *Baby Boomer*, X e Y afirmaram desconhecer este tipo de prática nos clientes que trabalham e os termos utilizados por eles foram *não*, *realidade* e *desconheço*.

Segundo o E3, “Desconheço, se existe ou não; é uma atitude que não toleramos (E3, geração *Baby Boomer*)”. “Não sabemos se existe e, pelo menos na minha realidade, eu desconheço (E6, geração X)”. Portanto, esses entrevistados não reconhecem existir desafios relacionados com tais práticas descritas por Khera e Malik (2017). Houve apenas dois contrapontos de um membro da geração Z que afirmou que “É uma realidade não só dos nos-

tos clientes, mas do Brasil inteiro, só que essa realidade está mudando, ainda mais com as delações premiadas e nós, contadores, devemos contribuir para essa mudança, né? (E10, geração Z)”.

Sobre outra organização - as de ensino superior, todas as gerações entrevistadas afirmaram que essas instituições nem sempre preparam os alunos suficientemente para o mercado de trabalho e isso é um grande desafio à carreira contábil, na atualidade. Para eles, isso é reduzido quando se exerce a profissão. “O que faz você estar preparado para o mercado é a prática, que falta para algumas instituições de ensino. Foi assim comigo e com todo mundo aqui da empresa. É uma pena, mas é uma realidade antiga e que está aí até hoje. (E1, geração *Baby Boomer*)”. “Para se estar preparado, eles precisam ter experiência, não adiantando achar que vão conseguir exercer a profissão, porque isso não existe. O ensino não está preparando o contador (E5, geração X) ”.

As questões discorridas estão em sintonia com Gassner et al. (2010), que afirmam que alguns contadores recém-formados se sentem incapazes para exercer a profissão. Contudo, um entrevistado da geração Z - que concluiu a bacharelado recentemente, acredita que o ensino oferecido melhorou, mas cabe ao aluno buscar ingressar no mercado para adquirir experiência no decorrer do curso.

Eu acho que quem trabalha na área desde o início do curso está saindo um pouco mais preparado que os que não trabalham. Agora, o aluno precisa tentar inserir no mercado assim que entra no curso, porque eu realmente acredito que o ensino está melhor, porém o que a instituição de ensino oferece ainda não é suficiente. Mas em todas as profissões é assim. (E11, geração Z).

Adiante, em relação as organizações contábeis, os *Baby Boomer* e X afirmaram que, na realidade estudada, essas instituições são bastante éticas e responsáveis. “Os que eu conheço possuem muita ética, não posso falar dos que não conheço (E3, geração *Baby Boomer*)”. Em outro relato, o entre-

vistado afirma que realmente existem casos de falta de ética na carreira, mas ressalta que essa conduta é comum entre os profissionais, e prefere não discorrer sobre isso. “Aqui na cidade é tranquilo, às vezes vem gente de fora e daí acontece até uma concorrência desleal, mas aqui os profissionais são todos muito comprometidos. Mas prefiro não falar sobre esse assunto (E5, geração X)”. Os gestores das gerações Y e Z também afirmaram que essa questão é muito tranquila na carreira, porém existem alguns casos em que eles notam ausência de ética e principalmente falta de responsabilidade por parte das organizações contábeis e que isso infelizmente denigre a imagem do profissional. “Eu não vejo que exista falta de ética não. Existe mais falta de responsabilidade do que falta de ética (E12, geração Z)”.

Geralmente as empresas de contabilidade possuem bastante ética. É raro algum caso que a gente vê que a empresa contábil falte com a ética, mas é claro que existem uns antiéticos, infelizmente (Entrevista, E8, geração Y).

Por sua vez, sobre as sociedades empresárias, termos como *não, pouco* e *governo* são frequentes nas falas. Todos os representantes afirmam que a profissão contábil não é reconhecida pelos seus clientes. Segundo eles, muitos ainda possuem uma visão distorcida da carreira. “Não, não é reconhecida, infelizmente. Nós somos vistos como funcionários que trabalham para o governo (E6, geração X)”. “Não é reconhecida, alguns ainda são vistos como sugadores de impostos e aqueles que fazem o imposto de renda da empresa, e só (E10, geração Z)”.

Como complemento, quando questionados se a profissão é reconhecida pelas organizações de mídia, as expressões *não, pouco* e *fraudes* também indicam um posicionamento comum entre todos os entrevistados: eles afirmam que a profissão é pouco lembrada no sentido positivo e que o pouco de que eles ouvem falar são só casos de escândalos, fraudes contábeis e fiscais ou de alguém que é preso em consequência dessas práticas.

Não, na grande maioria só quando alguém é preso. Se o cara foi preso, a culpa é do contador. Se a empresa faliu, a culpa é do contador. A En-

ron faliu por culpa do contador da empresa de auditoria. Numa operação da polícia federal ou num escândalo fiscal o primeiro nome que aparece na manchete é o do contador (E7, geração Y).

A mídia só se lembra do contador em casos como estes: o banco faliu, o balanço de empresa foi manipulado (risos). Eu nunca ouvi falar bem de um contador em jornal, eu nunca ouvi, nunca ouvi. Nossa, nunca ouvi! A não ser em publicações voltadas mais para a área contábil (E10 geração Z).

Neste último relato, ao falar sobre o caso, o entrevistado repete por quatro vezes a frase: “nunca ouvi...”. A repetição é um recurso da língua falada que modifica os enunciados, intensificando-os. Funciona como uma estratégia de persuasão, quando o autor deseja convencer seu interlocutor, de uma verdade. Esse trecho evidencia sua ansiedade e angústia na espera que lhe parecia absurda: de os contadores de diversas gerações ainda enfrentarem o desafio de buscarem mais reconhecimento na mídia, na visão do entrevistado. Por fim, a questão imposta combina com o estudo de Lawrence, Low e Sharma (2010), que destacam a imagem do profissional, baseando-se na mídia negativa que destaca o profissional em casos de fraudes. Feil (2016) conclui que a falta de ética de alguns gestores ainda prejudica a classe e, por esse motivo, o contador sofre com a desvalorização das organizações (SMITH e JACOBS, 2011).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A profissão contábil enfrenta mudanças que se intensificaram nos últimos anos. Consequentemente, profissionais de diversas faixas etárias viveram tais conflitos em épocas diferentes. Diante disso, esta pesquisa teve como objetivo principal compreender os desafios encontrados na carreira pelos gestores contábeis das gerações *Baby Boomer*, X, Y e Z. Neste sentido, os desafios individuais revelam que todos os entrevistados apontam que a falta de tempo é a principal dificuldade e decorre, especialmente, dos excessos de obriga-

ções, alterações constantes nas normas e mudanças tecnológicas, não vistas na mesma frequência em períodos anteriores, segundo eles. Para os X e *Baby Boomers* o tempo é escasso, embora os *Boomers* descrevem o termo *prazo* de forma mais recorrente. Para os entrevistados Y e Z, o tempo é dinheiro e informação, indicando que se houvesse mais tempo eles seriam profissionais mais gestores e menos operacionais, embora um representante da geração Z mencione que os mais novos nem sempre sabem onde buscar as informações. Uma dissonância nesse cenário é mencionada apenas por um entrevistado da X, que acredita ser o principal desafio individual a dificuldade de conquistar a confiança do cliente.

Em seguida, abordando o segundo objetivo, o mapeamento dos conflitos na convivência entre esses profissionais acena que os membros das gerações *Baby Boomer* e X veem os gestores das gerações Y e Z como dispostos, inovadores e determinados na carreira, mas, ressaltam que estes profissionais são inexperientes e precisam aprender a pensar, na visão dos entrevistados. Enquanto isso, o termo experiência foi considerado pelos Y e Z, como a principal qualidade das gerações *Baby Boomer* e X, ainda que tenham sido descritos como engessados e resistentes às mudanças organizacionais. Mesmo diante de tais divergências os profissionais entrevistados sugerem a ausência de conflitos declarados entre eles, embora nas entrelinhas existam conteúdos que apontem conflitos.

Finalmente, ao analisar os impasses organizacionais sobre os gestores contábeis de diversas gerações, foi possível notar que todos os entrevistados manifestam sua insatisfação com o ensino recebido, em certas realidades, embora um entrevistado da geração Z reconheça melhorias. Não foram declarados desafios em relação as organizações contábeis, embora um membro da geração X tenha optado por não discutir o assunto. Sobre as organizações às quais esses contadores prestam serviços, é generalizada a ideia entre os entrevistados de que o gestor contábil ainda não é reconhecido. Finalmente, a mídia contribui para essa percepção negativa, ao lembrar-se mais dos aspectos de fraudes na carreira, segundos relatos de campo.

Diante destas conclusões, este estudo revelou que dentre os desafios explanados, a falta de tempo, a desvalorização da classe contábil frente aos usuários da contabilidade e a falta de preparo de alguns profissionais que não se formam aptos a exercer a carreira são alguns dos motivos que fomentam desafios 'para' e 'entre' os contadores de diferentes gerações. Finalmente, ao incluir em um mesmo estudo gestores das quatro gerações e discutir os desafios intergeracionais na carreira contábil, buscou-se reduzir uma lacuna teórica, já que essa proposição não foi encontrada nas publicações anteriores em periódicos acadêmicos.

Contudo, é possível identificar certas limitações. A primeira está relacionada com a reduzida produção acadêmica que aliam as temáticas gerações a carreira contábil. Para conseguir mapear o campo, a proposta foi revisar as duas temáticas isoladamente, tentando, na medida do possível, estabelecer interlocuções. Além disto, entrevistaram-se apenas gestores de uma cidade que atuam em organizações de consultoria e assessoria, o que reflete uma visão muito particular. Deste modo, o estudo não descreve críticas, mas sim uma reflexão sobre desafios na visão de uma parcela desses profissionais e que, portanto, não representa a totalidade da classe contábil, do ponto de vista econômico, histórico e social. Ainda assim, acredita-se em seu valor, visto que as entrevistas ocorreram em profundidade.

Sugere-se que as futuras pesquisas realizadas nesta mesma linha, abordem um grupo amostral maior. Além de entrevistar profissionais de todas as gerações que atuem juntas em uma mesma organização, buscando compreender realidades em que os sujeitos estejam imersos em uma política e cultura organizacionais comuns. Ampliando tal perspectiva, propõe-se, ainda, que a discussão seja realizada por uma ótica quantitativa, para permitir generalizações estatísticas. Por fim, propõe-se que o problema seja investigado em outras regiões geográficas, visando entender as diferentes realidades.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2015.
- BOOKLAKY, P.; JALLOW, K. A historical analysis of the accounting development in Madagascar between 1900 to 2005: The journey from accounting plan to IFRS. **Applied Accounting Research**, 9, n. 2, 2008. 126-144.
- BRUSCA, I.; MARTÍNEZ, J. C. Adopting International Public Sector Accounting Standards: a challenge for modernizing and harmonizing public sector accounting. **International Review of Administrative Sciences**, 82, n. 4, 2016. 724-744.
- CARNEGIE, G. D.; NAPIER, C. J. Accounting's past, present and future: the unifying power of history. **Accounting, Auditing & Accountability**, 25, n. 2, 2012. 328-329.
- COMEAU, J. D.; TUNG, L. C. Re-defining the Concepts of Generational Labelling. **Science and Technology**, 3, n. 3, 2013. 259-276.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12. ed. São Paulo: Bookman, 2016.
- CSOBANKA, Z. The Z Generation. **Acta Technologica Dubnicae**, 6, n. 2, 2016. 63-76.
- DWYER, R. J.; AZEVENDO, A. Preparing leaders for the multi-generational workforce. **Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy**, 10, n. 3, 2016. 281-305.
- FEIL, A. A. Análise das variáveis intervenientes na tomada de decisão ética do profissional contábil. **Enfoque Reflexão Contábil**, Paraná, 35, n. 1, 2016. 75-93.
- FISHMAN, A. F. How generational differences will impact America's aging workforce: strategies for dealing with aging Millennials, Generation X, and Baby Boomers. **Strategic HR Review**, 15, n. 6, 2016. 250-257.
- GASSNER, F. P. et al. Percepções e preferências dos estudantes de ciências contábeis, em relação ao ensino, à luz de Paulo Freire. **Enfoque Reflexão Contábil**, Paraná, 29, n. 2, 2010. 9-26.

- HENDI, Y. P. Better, faster, smarter: developing a blueprint for creating forensic accountants. **Money Laundering Control**, 16, n. 4, 2013. 353-378.
- HILSENATH, P.; EAKIN, C.; FISCHER, K. Price-Transparency and Cost Accounting. **Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing**, 52, 2015.
- IBGE. **Informações panorama cidades**. 2017. Disponível em <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg>> Acesso em 08 de mar. 2018.
- JORDÃO, R. V. D.; OLIVEIRA, G. R. Gestão tributária nas atividades de reorganização societária em empresas de reorganização societária em empresas de Minas Gerais. **Enfoque Reflexão Contábil**, Paraná, 35, n. 3, 2016. 139-157.
- KHERA, S. N.; MALIK, S. Conceptualizing and measuring life priorities of Generation Y: evidences from Indian context. **Industrial and Commercial Training**, 49, n. 2, 2017. 80-86.
- LAWRENCE, S.; LOW, M.; SHARMA, U. Prem Sikka and the media: using the media to hold accountants to account. **Qualitative Research in Accounting & Management**, 7, n. 3, 2010. 249-269.
- MANNHEIM, K. **Le problème des générations**. Paris: Natha, 1928.
- PYÖRIÄ, P. et al. The Millennial Generation. **Sage Open**, 7, n. 1, 2017. 1-14.
- RANI, N.; SAMUEL, A. A study on generational differences in work values and person-organization fit and its effect on turnover intention of Generation Y in India. **Management Research Review**, 39, n. 12, 2016. 1695-1719.
- SAFARI, M.; MANSORI, S.; SESIAH, S. Generation difference in hiring financial planners in Malaysia. **International Journal of Bank Marketing**, 35, n. 4, 2017. 1-16.
- SARRAF, A. R. A. et al. Generational differences in job engagement: a case study of an industrial organization in Iran. **Industrial and Commercial Training**, 49, n. 3, 2017. 106-115.
- SEBOLD, M. et al. Evolução da contabilidade brasileira: do governo eletrônico ao sistema público de escrituração digital – SPED. **Enfoque Reflexão Contábil**, 31, n. 2, 2012. 23-32.
- SHARMA, S.; JOSHI, M.; KANSAL, M. IFRS adoption challenges in developing economies: an Indian perspective. **Managerial Auditing**, 32, n. 4/5, 2017. 406-426.
- SICA, A. Debt to Society: Accounting for Life under Capitalism. **Contemporary Sociology**, 46, n. 2, 2017. 191-192.
- SMITH, D.; JACOBS, K. Breaking up the sky: The characterisation of accounting and accountants in popular music. **Accounting, Auditing & Accountability**, 24, n. 7, 2011. 904-931.
- SOX, C. B. et al. Technology use within meetings: a generational perspective. **Hospitality and Tourism Technology**, 7, n. 2, 2016. 158-181.
- WALL, A.; PETERS, L.; BROEKHUIZEN, M. Do different generations look differently at high performance organizations? **Strategy and Management**, 10, n. 1, 2017. 86-101.
- WEEKS, K. P.; WEEKS, M.; LONG, N. Generational perceptions at work: in-group favoritism and out-group stereotypes. **Equality, Diversity and Inclusion**, 36, n. 11, 2017. 33-53.
- WESTHAUSEN, H. U. The escalating relevance of internal auditing as anti-fraud control. **Financial Crime**, 24, n. 2, 2017.
- ZHANG, T. C.; OMRAN, B. A.; COBANOGU, C. Generation Y's positive and negative eWOM: use of social media and mobile technology. **Contemporary Hospitality Management**, 29, n. 2, 2017. 732-761.

Endereço dos Autores:

Rua Major Lopes, 574
Bairro São Pedro
Belo Horizonte - MG - Brasil
CEP 30330-050