

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

LOREN BROCKVELD EMSTERS
MARIA EDUARDA DE AGUIAR DA ROSA

O SIGNIFICADO DO TRABALHO PARA DIFERENTES GERAÇÕES
A ressignificação do trabalho nas diferentes gerações: dos *baby boomers* à
geração Z

FLORIANÓPOLIS
2019

LOREN BROCKVELD EMSTERS
MARIA EDUARDA DE AGUIAR DA ROSA

O SIGNIFICADO DO TRABALHO PARA DIFERENTES GERAÇÕES

A ressignificação do trabalho nas diferentes gerações: dos *baby boomers* à
geração Z

Trabalho de conclusão de curso,
apresentado ao curso de Ciências da
Administração, da Universidade Federal de Santa
Catarina, com o objetivo parcial da obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Dra Gabriela Gonçalves Silveira
Fiates.

FLORIANÓPOLIS
2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Maria Eduarda de Aguiar da Rosa, Loren Brockveld Emsters
O significado do trabalho para diferentes gerações : a
ressignificação do trabalho nas diferentes gerações: dos
baby boomers à geração Z / Loren Brockveld Emsters Maria
Eduarda de Aguiar da Rosa ; orientadora, Gabriela Gonçalves
Silveira Fiates, 2019.
88 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Significado do Trabalho. 3.
Gerações. 4. Baby Boomers, Geração X, Geração Y, Geração Z. 5.
Carreira. I. Fiates, Gabriela Gonçalves Silveira . II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em
Administração. III. Título.

LOREN BROCKVELD EMSTERS
MARIA EDUARDA DE AGUIAR DA ROSA

O SIGNIFICADO DO TRABALHO PARA DIFERENTES GERAÇÕES: A
ressignificação do trabalho nas diferentes gerações: dos *baby boomers* à geração
Z.

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 02 de Junho de 2019.

Prof.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof^a. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dra.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Joana Stelzer, Dra.
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Doutoranda Mayara L. Bernardes
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Nossos sinceros agradecimentos são primeiramente a Deus, pois sem a força que vem Dele nós não teríamos conseguido chegar até aqui. Depois, a nós mesmas, como dupla, pois sempre demos suporte uma à outra nos muitos momentos difíceis que passamos durante esses mais de quatro anos de graduação. Estivemos sempre juntas desde o primeiro dia de aula e permaneceremos assim até o dia da nossa formatura e depois, em nossa trajetória pessoal e profissional, tendo a certeza que poderemos sempre contar uma com a outra.

Agradecemos também aos nossos pais, que nos geraram, nos criaram, nos ensinaram o valor de estudar e sempre estiveram ao nosso lado, nos apoiando em nossas decisões e nos encorajando.

Aos nossos companheiros, por compreenderem os momentos em que não pudemos estar com eles, nos quais estávamos nos dedicando aos nossos estudos e por todo o apoio dado.

Agradecemos aos professores, por terem sido instrumentos do nosso aprendizado e da nossa formação. Em especial, agradecemos a nossa orientadora, Dra Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, que muito gentilmente nos auxiliou e orientou durante todo o desenvolvimento deste trabalho. Esperamos sinceramente que todo o trabalho e a nobreza que existe nessa profissão seja reconhecida da forma que merece!

À comunidade, pois sem o subsídio oferecido por eles não seria possível manter a estrutura de uma universidade pública, na qual nós estivemos matriculadas e utilizando os recursos oferecidos ao longo desse período.

RESUMO

O significado do trabalho passou por diversas mudanças, tendo como influenciadores as inovações tecnológicas, eventos históricos, sociais, culturais, políticos e econômicos. Todos esses fatores influenciaram na forma como as pessoas enxergam seu trabalho. As pessoas que nasceram e iniciaram sua jornada de trabalho após a segunda guerra mundial, por exemplo, vêem o trabalho de forma diferente das pessoas que nasceram na década de 90, data marcada pelo início da internet e globalização. Diante desse contexto, a presente pesquisa possui como objetivo geral compreender de que forma os indivíduos das gerações analisadas atribuem sentido ao trabalho e como ele foi ressignificado ao longo do tempo. As gerações analisadas serão *Baby Boomers*, X, Y e Z, que foram divididas seguindo uma ordem cronológica. Para a elaboração desta pesquisa descritiva, utilizou-se uma abordagem qualitativa, com pesquisa de campo. Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas em profundidade, tal que foram selecionados 4 participantes de cada geração analisada, utilizando como critério seu ano de nascimento. Essas entrevistas foram feitas com base em um roteiro de perguntas acerca da carreira e do sentido que o entrevistado atribui ao seu trabalho. Com base nos dados coletados foi possível atender aos objetivos específicos que de descrever comparativamente os contextos sócio-histórico e cultural das diferentes gerações pesquisadas, caracterizou-se os sujeitos de cada geração, identificou-se os fatores que influenciam na significação do trabalho para os indivíduos da pesquisa e identificou-se tendências acerca da expectativa desses indivíduos com relação ao trabalho para a próxima década. Como conclusão tem-se que, os *Baby Boomers* foi a geração dentre as pesquisadas com o maior tempo médio de permanência em cada emprego, bem como demonstraram que sua principal motivação para ir ao trabalho todos os dias tem a ver com questões relacionadas a compromisso, a honrar com seus deveres e obrigações assumidos. A geração X, por sua vez, demonstrou uma tendência maior a buscar qualificações que aumentassem sua empregabilidade no mercado de trabalho e quanto ao trabalho, demonstrou buscar motivações internas que os ajudassem a construir um significado para o seu trabalho, como sentir-se útil, socializar, desenvolver-se, crescer. As gerações Y e Z, em geral, atribuem ao trabalho um sentido maior de realização pessoal e, quando por algum motivo, acabam não fazendo aquilo que gostam, não existe motivação. A geração Z está inserida em inúmeras inovações que tornam possível buscarem sua satisfação, ainda mais que a geração Y. Após a análise dos resultados estabeleceu-se um perfil para cada geração, facilitando a visualização dos fatores influenciadores e o que o trabalho significa para cada uma.

Palavras-chaves: Significado. Trabalho. Carreira. Gerações.

ABSTRACT

The meaning of the work has undergone several changes, influenced by technological innovations, historical, social, cultural, political and economic events. All of these factors have influenced the way people view their work. People who were born and started their working day after World War II, for example, see work differently from people born in the 1990s, a time marked by the beginning of the internet and globalization. The present research aims to understand how the sense that the individuals of the analyzed generations attribute to the work has been re-signified over time. The analyzed generations will be Baby Boomers, X, Y and Z, which were divided in chronological order. For the elaboration of this research the depth interview method was used, where 4 participants of each generation were selected, using as criterion their year of birth. These interviews were based on a script of questions about the career and the meaning that the interviewee attributes to his work. Based on the collected data it is possible to meet the specific objectives that would be, to describe comparatively the socio-historical and cultural contexts of the different generations researched, to characterize the subjects of each generation researched, to identify the factors that influence the significance of the work for the individuals of the research and to identify trends in the expectation of these individuals in relation to work for the next decade. As a conclusion, the Baby Boomers were the generation of those surveyed with the longest average length of stay in each job, as well as demonstrated that their main motivation to go to work every day has to do with issues related to commitment, to honor with their duties and obligations assumed. Generation X, on the other hand, showed a greater tendency to seek qualifications that increased their employability in the labor market and in the work, demonstrated to look for internal motivations that helped them to construct a meaning for their work, like to feel useful, socialize, develop, grow. Generations Y and Z generally give work a greater sense of personal fulfillment, and when for some reason they end up not doing what they like, there is no motivation. Generation Z is embedded in innumerable innovations that make it possible to seek your satisfaction, even more than generation Y. After analyzing the results, a profile was established for each generation, facilitating the visualization of the influencing factors and what the work means for each generation.

Keywords: Meaning. Work. Career. Generations.

LISTA DE QUADROS

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1 - EXEMPLOS DE MOMENTOS DE DEFINIÇÃO GLOBAIS..... | 21 |
| Quadro 2 - COMPARATIVO CENÁRIO HISTÓRICO/CULTURAL/POLÍTICO..... | 32 |
| Quadro 3 - COMPARATIVOS DAS GERAÇÕES <i>BABY BOOMERS</i> , X, Y E Z..... | 40 |
| Quadro 4 - PERFIL DOS ENTREVISTADOS..... | 43 |
| Quadro 5. CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS PESQUISADOS EM RELAÇÃO AO PERFIL PROFISSIONAL..... | 44 |
| Quadro 6 - MOTIVAÇÃO À PROCURAR O PRIMEIRO EMPREGO..... | 46 |
| Quadro 7 - FORMAÇÃO ACADÊMICA DOS ENTREVISTADOS..... | 48 |
| Quadro 8 - CARREIRA E ESTABILIDADE..... | 52 |
| Quadro 9 - PROGRESSO E SATISFAÇÃO COM RELAÇÃO A CARREIRA..... | 54 |
| Quadro 10 - SENTIMENTOS NO INÍCIO E FIM DO TRABALHO..... | 57 |
| Quadro 11 - RAZÕES PARA TRABALHAR E CONTRIBUIÇÃO..... | 58 |
| Quadro 12 - OS ENTREVISTADOS FAZEM O QUE REALMENTE GOSTAM?.... | 60 |
| Quadro 13 - ORGANIZAÇÃO E VALORES..... | 63 |
| Quadro 14 - EQUILÍBRIO ENTRE VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL..... | 66 |
| Quadro 15 - COMPORTAMENTO NO AMBIENTE DE TRABALHO..... | 69 |

SUMÁRIO

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. | |
| INTRODUÇÃO..... | 11 |
| 1.1 Objetivos..... | 14 |
| 1.1.1 Objetivo Geral..... | 14 |
| 1.1.2 Objetivos Específicos..... | 14 |
| 1.1.3 Justificativa..... | 15 |
| 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 18 |
| 2.1 Sentido do Trabalho..... | 18 |
| 2.2 Contexto Sócio-Histórico Cultural..... | 20 |
| 2.2.1 Contexto Sócio-Histórico Cultural Mundial nas Décadas de 1940 e 1950..... | 21 |
| 2.2.1.1 Contexto Sócio-Histórico Cultural no Brasil nas Décadas de 1940 e 1950...24 | |
| 2.2.2 Contexto Sócio-Histórico Cultural Mundial nas Décadas de 1960 e 1970..... | 26 |
| 2.2.2.1 Contexto Sócio-Histórico Cultural no Brasil nas Décadas de 1960 e 1970...28 | |
| 2.2.3. Contexto Sócio-Histórico Cultural Mundial nas Décadas de 1980 e 1990..... | 29 |
| 2.2.3.1 Contexto Sócio-Histórico Cultural no Brasil nas Décadas de 1980 e 1990...30 | |
| 2.2 As gerações e suas características fundamentais..... | 34 |
| 2.2.1 Geração <i>Baby Boomer</i> | 35 |
| 2.2.2 Geração X..... | 36 |
| 2.2.3 Geração Y..... | 37 |
| 2.2.4 Geração Z..... | 39 |
| 3. METODOLOGIA..... | 42 |
| 3.1 Pesquisa Exploratória-Descritiva..... | 42 |
| 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS..... | 46 |
| 4.1 Quantidade e frequência de empregos..... | 47 |
| 4.1.2 Formação | 48 |
| 4.1.3 Trabalhar em mais de um emprego e/ou carreira..... | 51 |
| 4.1.4 Carreira e estabilidade..... | 51 |
| 4.1.5 Progresso e satisfação..... | 53 |
| 4.1.6 Sentimentos com relação à jornada de trabalho..... | 56 |
| 4.1.7 Motivação e contribuição..... | 57 |
| 4.1.8 Satisfação..... | 60 |

| | |
|---------------------------------------------------|----|
| 4.1.9 Organização e valores..... | 62 |
| 4.1.10 Qualificações e trabalhos voluntários..... | 64 |
| 4.1.11 Vida pessoal e profissional..... | 66 |
| 4.1.12 Disposição em empreender..... | 68 |
| 4.1.13 Ambiente de trabalho..... | 69 |
| 4.1.14 Expectativa para o futuro..... | 71 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 74 |
| REFERÊNCIAS..... | 83 |
| ANEXO 1..... | 88 |

1.INTRODUÇÃO

Significado quer dizer definir um termo, palavra, texto, sentido de alguma coisa. Trabalho é definido como um conjunto de atividades realizadas por alguém, emprego ou profissão (RIBEIRO; NEVES, 2019). Atribuir um significado ao trabalho pode-se dizer que é definir o sentido de uma atividade profissional.

Supõe-se que existem muitos fatores que influenciam as pessoas a definirem o sentido do trabalho. A maneira que essas pessoas são vistas e tratadas pela organização que estão inseridas pode ser um desses fatores. Dentro das organizações existe o setor de recursos humanos, que é o responsável por administrar as formas de interação dos colaboradores com a organização (MOURA, 2000). A administração de RH, em suas definições ultrapassadas, possui como objetivo único fazer com que os colaboradores tragam benefícios à empresa, sendo utilizados apenas como recursos para que a organização alcance seus objetivos. Os trabalhadores eram percebidos como seres influenciáveis somente pelos fatores internos da organização e movidos somente pela recompensa financeira.

A definição mais atual, no entanto, apresenta a Gestão de Pessoas com uma abordagem mais humanizada, tal que seu objetivo é alinhar os objetivos empresariais com os de seus colaboradores. Nesse contexto, a empresa possui respeito e compromisso para com as pessoas e é desta forma que se desenvolve economicamente (MOURA, 2000). O capital humano das organizações é o mais importante, pois sem as pessoas, seja funcionários, clientes, ou os demais *stakeholders*, nenhuma empresa consegue se desenvolver. A gestão de pessoas atua de forma compreensiva, respeitosa e adaptável com ambas as partes, promove um ambiente organizacional agradável e assim, melhores desempenhos. É natural que com essas mudanças na forma da organização enxergar e se relacionar com as pessoas, em especial com seus colaboradores, tenha ocasionado em mudanças na forma como esses colaboradores se relacionam com o trabalho.

Trabalho ainda é sinônimo de dinheiro, sustento. Porém, as pessoas parecem estar muito mais exigentes quanto às condições e ao que o trabalho em si significa, considerando muito mais o prazer que o trabalho lhe confere e se sentir realizado, do que a questão financeira. Por essas razões, a escolha da área de

atuação tem sido tão discutida, pois as pessoas atualmente procuram algo em que gostem de trabalhar.

Em um ciclo virtuoso, a partir da mudança de percepção dos indivíduos com relação ao trabalho, muitas empresas também mudaram sua cultura e clima organizacional. É comum encontrarmos empresas com metodologias de trabalho mais inovadoras e humanizadas, menos burocratizadas, preocupadas em proporcionar mais lazer e flexibilidade aos funcionários. Carga horária de trabalho, ambiente organizacional, equipe, liderança, benefícios, são alguns dos fatores que mais influenciam as decisões dos trabalhadores hoje em dia. Nesse contexto, é vital que as organizações se adaptem às novas condições, a fim de atrair e manter profissionais competentes e motivados, que trarão resultados para a empresa (VELOSO *et al*, 2015).

Nessa perspectiva, as pessoas que nasceram e iniciaram sua vida profissional no início do século XX, possuem uma visão e percepção de sentido do trabalho diferente das pessoas que, por exemplo, nasceram na virada do milênio. Conforme os contextos socioeconômicos se alteravam, cada geração passou a se relacionar de forma distinta com o trabalho, atribuindo diferentes significados.

As principais e mais recentes gerações a serem consideradas são as *Baby Boomers*, X, Y e Z. A geração dos *Baby Boomers* é composta pelos indivíduos nascidos até 1964 (indivíduos que hoje estão com cinquenta e cinco anos ou mais) e caracteriza-se por ter seus valores embasados na construção de uma carreira sólida, tendo um emprego fixo e estável em uma mesma empresa, tendo como foco a experiência e competência. Estes profissionais são leais e colaborativos no ambiente de trabalho, disciplinados e preocupam-se com o cumprimento de suas atividades profissionais (ZEMKE *et al.*, 2000; SMOLA; SUTTON, 2002; VELOSO, 2016). Em contrapartida, essa geração tem dificuldade em equilibrar a vida profissional e pessoal, tendo no trabalho sua principal fonte de realização pessoal (OLIVEIRA, 2009). Outra característica desta geração é a dificuldade no gerenciamento de conflitos (ZEMKE *et al*, 2000; SMOLA; SUTTON, 2002; VELOSO, 2016). Comazzetto, Vasconcellos, Perrone e Gonçalves (2016, p. 147) apontam que “especialistas dedicados ao tema apontam como características principais dos *baby boomers* o fato de terem sido jovens rebeldes que, em sua maioria, tornaram-se adultos conservadores, embora não rígidos.”

A geração X, dos nascidos entre 1965 e 1977, que hoje possuem entre 42 e 54 anos, quando jovens participaram de movimentos contra os padrões estabelecidos da época e contra a ditadura militar no Brasil, passando por um período de instabilidade financeira e social. Diferente da geração anterior, esta geração busca um equilíbrio real entre a vida profissional e pessoal. É um grupo mais independente, costumam tratar a autoridade de maneira informal, e procuram por uma hierarquia menos rígida (SMOLA; SUTTON, 2002; OLIVEIRA, 2009).

Por serem desconfiados das empresas em que trabalham, podem não ser muito leais a seus empregadores, preferindo muitas vezes trabalhar para si próprios. Possuem fortes competências técnicas e são focados em resultados. Além disso, é a primeira geração que domina os computadores como reflexo da Era da Informação (TEIXEIRA *et al*, 2014). Essa geração cresceu em meio a mudanças no ambiente familiar, no qual as mães passaram também a trabalhar fora. Diante da falta de estabilidade percebida nas empresas, nas quais os profissionais leais perderam os seus postos de trabalho, os indivíduos da geração X foram estimulados a buscarem outras competências e qualificações que aumentassem sua empregabilidade no mercado. O desejo por estabilidade e trabalhar em um só emprego por toda a vida deixou de existir nessa geração. No ambiente de trabalho, gostam de desafios, variedade e oportunidades (COMAZZETTO *et al*, 2016).

A geração Y, também conhecida por *Echo Boomers* ou *Millennials*, composta pelos nascidos a partir de 1978 até o ano 1996, é uma geração que considera o trabalho como uma fonte de satisfação e desenvolvimento pessoal, deixando de perceber o trabalho apenas como um meio de sobrevivência econômica (TEIXEIRA *et al*, 2014). Para a geração Y, a transição para um mundo tecnológico foi menos impactante do que para as gerações anteriores, visto que estes nasceram no meio do processo de transição para as novas tecnologias. Tendem a serem mais individualistas e preferirem o lado pessoal em detrimento do trabalho. Nesse sentido, são muito flexíveis às mudanças (TEIXEIRA *et al*, 2014).

A última geração analisada é a Z. Por ser considerada muito nova, a geração Z ainda não foi objeto de estudo de muitas pesquisas. Neto *et al* (2015) consideram que essa geração é composta pelos jovens entre 12 e 20 anos. Por tratar-se de um assunto recente, existem divergências entre alguns autores. Pode-se afirmar, no entanto, que a geração Z se trata dos jovens que nasceram já inclusos

na era digital. São consumidores mais exigentes, antenados nas tendências, influenciadores, inovadores (CERETTA, 2011; NETO *et al*, 2015).

A partir das características encontradas anteriormente por estudiosos do assunto para as gerações pesquisadas, realizou-se entrevistas com quatro integrantes de cada geração, respeitando o período cronológico considerado nesta pesquisa. A partir dos resultados encontrados, foi possível observar diversos aspectos que juntos formam o significado do trabalho para cada indivíduo entrevistado. Ressaltamos que não há a intenção de generalizar os resultados encontrados para os demais integrantes das gerações pesquisadas, pois temos ciência de que as experiências vividas, o contexto social, familiar e cultural no qual cada indivíduo está inserido, entre outros aspectos, podem impactar diretamente no significado atribuído ao trabalho por cada pessoa. Desta forma, os resultados apresentados devem ser limitados ao contexto desta pesquisa.

Diante do exposto, o problema a ser respondido nesta pesquisa é: Qual o real sentido do trabalho para os indivíduos das gerações *Baby Boomers*, X, Y e Z?

1.1 OBJETIVOS

A partir da pergunta norteadora, os seguintes objetivos foram definidos.

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta monografia é observar de que forma os indivíduos entrevistados das gerações *Baby Boomers*, X, Y e Z atribuem sentido ao trabalho, e como ele foi ressignificado ao longo do tempo.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever comparativamente os contextos sócio-histórico e cultural das diferentes gerações pesquisadas;
- Caracterizar os sujeitos de cada geração pesquisada;
- Identificar os fatores que influenciam na significação do trabalho para os indivíduos da pesquisa;
- Identificar tendências acerca da expectativa desses indivíduos com relação ao trabalho para a próxima década.

1.1.3 Justificativa

A principal razão da escolha deste tema é relacionada ao fato de que as pessoas, de uma maneira geral, passam um período de tempo diário considerável dedicadas ao trabalho, tanto que cabe uma reflexão acerca do sentido que essas pessoas atribuem ao trabalho que desempenham, pois essa é uma parte vital da rotina e das atribuições que um indivíduo possui individualmente, no âmbito familiar e na sociedade, sendo o trabalho muitas vezes uma fonte de satisfação e realização pessoal. Infelizmente, o que se observa na sociedade atual é que grande parte da população trabalha muito para manter apenas suas necessidades básicas, diversas vezes sem a possibilidade de escolha de uma função ou emprego de que realmente goste. A observação do que cada indivíduo valoriza na vida profissional e o atendimento pelo menos em parte desses aspectos valorizados pode de alguma maneira amenizar as insatisfações e dificuldades vividas por pessoas que trabalham nas condições anteriormente apresentadas.

Outra importante razão para a escolha desse tema é a observação de uma mudança significativa no sentido do trabalho para as pessoas de diferentes gerações ao longo do tempo. Essa mudança se deve em partes às mudanças organizacionais que acompanham a transformação do mercado de trabalho, com os novos regimes de contratação, o desenvolvimento tecnológico, o capitalismo e aumento da concorrência entre os mercados de consumo e o domínio das tecnologias de informação (CATANI; OLIVEIRA; DOURADO, 2001). Sendo assim, considera-se vital compreender qual o real significado do trabalho para a atual geração, a fim de ser capaz de relacioná-lo com os significados das gerações passadas. Cada geração percebe e vivencia de maneiras diferentes alguns aspectos como o papel do trabalho, da organização e do ambiente de trabalho, da relação com os colegas, do perfil desejado de liderança e do tempo dedicado ao trabalho. Estas diferenças na forma de agir e perceber o ambiente, também se refletem na postura profissional dessas pessoas. Assim, carreira e trabalho sofrem uma mudança de sentido e entendimento de uma geração para outra (MAURER, 2013).

Os resultados apresentados serão capazes de auxiliar as organizações a compreenderem qual o significado do trabalho para as pessoas e quais as

possíveis expectativas que os profissionais atuais possuem em relação à sua própria carreira e às organizações nas quais farão parte ao longo de sua jornada profissional e de vida.

Esta compreensão poderá tornar-se norteadora para as organizações no sentido de possibilitar o mapeamento de um ou mais perfis de profissionais que possuam valores convergentes aos valores organizacionais, podendo também adaptarem-se e atraírem os novos profissionais do mercado. Além disso, as organizações também serão capazes de aprimorar sua compreensão acerca dos próprios indivíduos com os quais já possuem uma relação de trabalho, ajustando suas práticas atuais para responder aos anseios e expectativas de seus colaboradores, podendo aumentar sua produtividade e os índices de satisfação no trabalho.

Através de pesquisas exploratórias relacionadas ao tema “Significado do Trabalho” ou ainda “Sentido do Trabalho”, aplicando filtros em busca de artigos mais voltados para as áreas da Administração, Economia e Psicologia em bases de publicações científicas, como SPELL (*Scientific Periodicals Electronic Library*), SciELO (*Scientific Electronic Library Online*) e Google Acadêmico, foram identificados artigos que tratam deste assunto, sendo que alguns abordam o sentido de trabalho no contexto de profissões específicas, administração pública, empreendedorismo e quando abordam o sentido do trabalho em diferentes gerações, abordam somente para uma ou duas gerações específicas. Outros artigos encontrados tratam do sentido do trabalho para diferentes localidades.

Observou-se, no entanto, que dos artigos encontrados, nenhum trata especificamente do sentido de trabalho para quatro diferentes gerações, fazendo uma análise dessas gerações, dos contextos nos quais estas estiveram imersas e ainda analisando se de fato há um padrão no sentido do trabalho para indivíduos de uma mesma geração.

Desta forma, a presente pesquisa torna-se relevante por tratar-se de um tema aparentemente ainda não abordado recentemente na literatura científica e que auxiliará os profissionais a compreenderem o que de fato eles estão buscando para sua carreira e seus objetivos pessoais. Para as organizações, este trabalho será útil no sentido de compreenderem o significado e as perspectivas com relação ao trabalho de seus futuros profissionais e dos já contratados. Assim, poderão ajustar

suas práticas voltadas a Gestão de Pessoas para melhoria dos índices satisfação, aumentando conseqüentemente a produtividade e diminuindo os índices de absenteísmo e rotatividade de profissionais.

As organizações poderão também, a partir desses conhecimentos, intermediar os conflitos entre profissionais de diferentes gerações que trabalham juntos, realizando iniciativas com o intuito de melhorar o relacionamento entre eles e o clima organizacional.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico serão abordados pontos de vista de alguns autores com relação aos temas: sentido do trabalho, contexto histórico das décadas em que as gerações estão inseridas, bem como as características fundamentais das quatro gerações analisadas. A partir da observação destes aspectos, espera-se compreender e relacionar os acontecimentos históricos, sociais e culturais ao sentido do trabalho observado nas gerações pesquisadas, buscando perceber de que forma esses acontecimentos influenciaram na construção das experiências e motivações relacionadas ao trabalho. Espera-se também conhecer a percepção de diferentes autores com relação às características das gerações pesquisadas, de forma que seja possível caracterizar as gerações *Baby Boomers*, X, Y e Z. A abordagem de Trabalho expressa nesta pesquisa é advinda da perspectiva ocidental do sentido que o trabalho possui atualmente e da forma como foi ressignificado ao longo do tempo.

2.1 Sentido do Trabalho

O significado de trabalho passou por diversos momentos de evolução. O autor Menegasso (2000) apresenta uma simples linha do tempo que representa essa evolução. Primeiramente, considera-se que na antiguidade trabalho significava algo totalmente negativo, um fardo, perda da liberdade, sofrimento e, seguindo nessa linha, no período da tradição judaica-cristã, trabalho está relacionado a punição e maldição. Em diferentes línguas, o termo trabalho tem dois significados: um de esforço, fardo, sofrimento e outro de criação, obra de arte e recriação (MENEGASSO, 2000).

Na sociedade grega o trabalho era compreendido em função do produto gerado. Contava o valor de uso e não de troca, não se considerava o trabalho como fonte de riqueza. Ao fim da idade média, o trabalho já apresentava um sentido mais positivo e na era moderna o trabalho era considerado uma atividade compulsiva e incessante em que o foco era adquirir riquezas (MENEGASSO, 2000).

Atualmente, vive-se em uma época em que as pessoas possuem mais opções de escolha relacionadas à sua área de formação, ou fora dela. Sendo que o trabalho não é mais considerado, pela maioria, como algo obrigatório e negativo,

justamente em razão do crescimento do poder de escolha das pessoas. Tem-se acesso a uma crescente demanda de tecnologia, que facilita a forma de trabalho de diversas maneiras. Graças ao surgimento das tecnologias de informação e comunicação, e sobretudo da internet, atualmente outras formas de trabalho têm ganhado força, como o teletrabalho, em que as pessoas prestam à distância o mesmo serviço que poderiam prestar dentro da estrutura física da organização (CONCOLATTO, 2017).

Essas mudanças acarretam em alterações também na forma de pensar e agir das pessoas. Tendo em vista que o sentido de trabalho envolve um padrão de valores individuais e sociais, esse desenvolvimento pode provocar mudanças na definição pessoal de sentido do trabalho. Definir o significado do trabalho torna possível que a pessoa identifique também seus princípios, preferências, objetivos e escolhas para com a carreira que pretende seguir.

Os autores Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010) apresentam alguns fatores que influenciam na definição de trabalho. Primeiramente tem-se o fator individual, como o comportamento e valores do indivíduo, sendo que estes sofrem influências externas, como por exemplo das experiências e contexto dos trabalhos já realizados, pressões sociais e suas motivações (positivas ou negativas). Segundo, temos a relação entre o indivíduo e terceiros, sua família, comunidade, grupos, líderes da organização, etc. E como terceiro fator, o 'contexto', trata-se principalmente do indivíduo em seu ambiente de trabalho, as tarefas executadas em seu cargo e a definição clara dos objetivos da organização. A situação financeira também é um fator influenciador sobre o significado de trabalho, pois os indivíduos podem atribuir sentidos diferentes ao seu trabalho, dependendo quão bem estiverem financeiramente (ROSSO *et al*, 2010).

As gerações passadas viviam em um contexto socioeconômico estável, em que não ocorriam mudanças significativas e, quando ocorriam, tinha-se tempo para adaptação, tanto por parte dos indivíduos como das organizações. Hoje em dia, vive-se em um cenário no qual mudanças, tanto em cenários sociais, políticos ou econômicos, ocorrem sem intervalos de tempo, sendo necessário que principalmente as organizações tenham que antecipar essas mudanças, a fim de adaptarem-se (MALAFAIA, 2011).

Nesse sentido, o trabalho atua de forma desenvolvedora na vida das pessoas, tanto intelectualmente, quanto na capacidade de integração social em diversos ambientes. Além disso, tudo está ligado a valores monetários, produção e consumo, por esta razão, o trabalho remunerado ocupa uma posição de maior destaque na vida das pessoas (CONCOLATTO, 2017).

Embora muitos trabalhadores atribuam um sentido ao trabalho baseado no primeiro emprego, sendo que às vezes este sentido permanece, vive-se atualmente em uma era de mudanças, em que é possível alterar seus conceitos e valores relacionados ao trabalho (CAVAZOTTE *et al*, 2012).

2.2 Contexto Sócio-Histórico e Cultural

Segundo Chiuzi (CHIUZI *et al*, 2011, p. 580), as gerações são “produtos de eventos históricos que influenciaram profundamente os valores e a visão do mundo de seus membros”. As gerações são parte de fenômenos sociais referentes aos comportamentos, ações e situações observadas em determinadas organizações, sociedades e grupos em um período histórico específico.

Há diferenças e paridades entre tais gerações como: visão de mundo, de autoridade, limites de comportamentos e valores entre outros que afetam os indivíduos diretamente e indiretamente. Assim, para compreender como uma geração difere da outra, é preciso que se perceba como cada uma delas forma um conjunto de crenças, valores e prioridades, ou seja, paradigmas, consequências diretas da época em que cresceram e se desenvolveram e entendê-las de um ponto de vista sociocognitivo-cultural (CHIUZI, *et al*, 2001, p.580).

Algumas características em comum são compartilhadas pelos indivíduos que viveram numa mesma época em função de eventos históricos que compartilharam, que por sua vez moldaram padrões socioculturais destes indivíduos. Quanto a aspectos relacionados ao estudo geracional, ainda de acordo com Chiuzi (2011), a maioria dos estudos e registros históricos possuem seu ponto de partida na cultura europeia e principalmente na cultura norte-americana, a partir dos registros históricos de participação em guerras. Neste sentido, existe uma lacuna no que se refere à América Latina e Brasil (MAURER, 2013).

Ikeda, Campomar e Pereira (2008) abordam o conceito de Coortes para indivíduos que possuem alguma característica em comum, ou ainda que vivenciaram um determinado evento durante um período de tempo específico.

Estes autores trazem ainda o conceito de “momentos de definição”, que são eventos históricos críticos “na formação de valores, atitudes, crenças e comportamentos dos indivíduos” (IKEDA *et al*, 2008, p.29), sendo que o compartilhamento destes eventos diferencia uma coorte das demais, criando memórias compartilhadas. Os momentos críticos podem ter alcance global, nacional, ou ainda regional. O Quadro 1 exemplifica momentos de definição de alcance global.

Quadro 1 - EXEMPLOS DE MOMENTOS DE DEFINIÇÃO GLOBAIS (ordem cronológica)

| Evento | Data |
|-------------------------------------------|---------------------|
| I Guerra Mundial | 1914-1918 |
| Grande Depressão | Anos de 1920 e 1930 |
| II Guerra Mundial | 1941-1945 |
| Guerra Fria e o Tratado de Guerra Nuclear | 1946-1953 |
| Advento da Televisão | Anos de 1940-1950 |
| Crise Energética | Anos de 1970 |
| Queda do Muro de Berlim | 1989 |
| Desenvolvimento da Internet | Anos de 1990 |
| Dissolução da União Soviética | 1991 |
| Guerra do Golfo | 1991 |

Fonte: Ikeda; Campomar; Pereira (2008).

É importante ressaltar ainda, que coortes são grupos de pessoas que vivenciaram os mesmos fatos históricos importantes na transição para a vida adulta, os quais tiveram influência direta em seus valores, enquanto o conceito de geração para alguns autores denota simplesmente um grupo de pessoas nascidas no mesmo intervalo de tempo (IKEDA *et al*, 2008).

2.2.1 Contexto Sócio-Histórico Cultural Mundial nas Décadas de 1940 e 1950

Após o fim da Primeira Guerra Mundial, a Alemanha após sua rendição ficou arruinada em sua economia, além de perder parte de seu território e ficar em

condições humilhantes pelos acordos firmados no pós guerra. A Rússia teve sua monarquia derrubada e foi estabelecido um governo comunista, sendo outro país que ficou devastado com a guerra e a pobreza. Antes do início da Segunda Guerra, após um período de certo desenvolvimento com a reconstrução dos países participantes da Primeira Guerra, o cenário mundial na economia se tornou alarmante, devido principalmente à Crise dos Estados Unidos em 1929, que acabou influenciando negativamente a economia de muitos outros países no mundo e principalmente na Europa, visto que os Estados Unidos emergiu como potência naquela época (MAGNOLI, 2006).

A partir deste cenário, a Democracia e o Totalitarismo, duas correntes ideológicas que já existiam na Europa, passaram a ganhar força. Em resposta ao socialismo da União Soviética, surgiram movimentos em outras partes da Europa contrários ao comunismo, criando regimes totalitaristas de Direita, como a Alemanha com Hitler e a Itália, com Mussolini. As diferentes ideologias existentes começaram a ocupar um cenário de muita instabilidade política (MAGNOLI, 2006).

Em 1939, ocorre o início da Segunda Guerra Mundial com a invasão da Alemanha à Polônia. Foram seis anos de muitas batalhas entre diversos países do mundo, motivadas principalmente pelo desejo de conquista de novos territórios e pelas diferentes ideologias existentes naquele período. Até que em 1945, a Segunda Guerra Mundial tem fim na Europa com a batalha em Berlim, na Alemanha, em que os Soviéticos tomaram a cidade e posteriormente com o lançamento feito pelos Estados Unidos de duas bombas nucleares sobre as cidades de Hiroshima e Nagasaki, no Japão (MAGNOLI, 2006).

Ainda segundo Magnoli (2006, p. 387), “O fim da Segunda Guerra Mundial marcou o encerramento da hegemonia europeia e deflagrou a disputa entre o mundo ocidental, liderado pelos Estados Unidos, e o bloco socialista, liderado pela União Soviética”

Após o fim da Segunda Guerra, houve um exponencial crescimento demográfico no período de 1946 a 1964, principalmente nos Estados Unidos, que ficou conhecido como *Baby Boom* (literalmente “Explosão de Bebês”) (NOVAIS, 2005).

Segundo Mota e Braick (1997), o cenário internacional no pós guerra caracterizou-se pela disputa constante entre as superpotências Estados Unidos e

União Soviética, interessadas em expandir suas áreas de influência e seus modelos político-econômicos no mundo. A proposta dos Estados Unidos era de um sistema capitalista e liberal, enquanto a União Soviética defendia uma economia planificada, sob o controle do Estado. Esse conflito de ideologias foi chamado de Guerra Fria e teve início por volta de 1947, durando até 1989. Com o passar dos anos, as duas potências foram sofrendo desgastes. O sistema socialista em especial entrou em uma profunda crise, até que em 1989 teve fim a Guerra Fria com a queda do Muro de Berlim, sendo esse um marco da supremacia capitalista no contexto mundial.

Nesse período estava vigente o modo de produção fordista, configurado como um aperfeiçoamento do taylorismo, tendo como mecanismo o trabalho repetitivo, intensificando a produção com o uso de esteiras mecânicas (SOUSA; SANTOS, 2017).

Em síntese, o taylorismo-fordismo emergiu e se consolidou nos tempos do segundo espírito do capitalismo, o burocrático, a partir de vários conceitos estruturantes: divisão do trabalho, racionalização do trabalho, cisão entre planejamento e execução do trabalho, sequências lineares de trabalho, operações fragmentadas, linha de montagem, equipamentos especializados, porém, pouco flexíveis, trabalho prescrito pela gerência, ausência de autonomia do trabalhador, dentre outras (SOUSA; SANTOS, 2017, p. 195)

No campo da Administração, até meados de 1950 a Teoria das Relações Humanas trouxe uma nova percepção para os gestores daquela época, quebrando paradigmas relacionados à visão da Teoria Clássica, que tinha como pressuposto a preocupação com as técnicas, métodos, rotinas para execução das tarefas e a racionalização do trabalho dos operários (CARVALHO, 2008).

Com o desenvolvimento dos países industrializados, a Administração Científica passou a ser percebida como uma forma de massificar e tornar mecanicista o trabalho dos homens nas organizações. Com a experiência de Hawthorne, observou-se que os fatores de natureza psicológica e o grupo no qual estes trabalhadores estavam inseridos exerciam influência direta em sua produtividade (CARVALHO, 2008).

A partir da Teoria das Relações Humanas, a empresa passou a ser vista como “uma organização social composta de grupos sociais informais, que se confronta com a organização formal da empresa. As pessoas passaram a participar de grupos sociais dentro da organização e a se manterem em constante interação social.” (CARVALHO, 2008, p.33-34).

Essa concepção de homem social na Teoria de Relações humanas é percebida a partir da hipótese de que a motivação econômica seria um fator secundário na determinação do rendimento do trabalhador, que tinha como prioridade o reconhecimento do trabalho, a aprovação e a participação social (CARVALHO, 2008).

2.2.1.1 Contexto Sócio-Histórico Cultural no Brasil nas Décadas de 1940 e 1950

Com o acontecimento da primeira guerra mundial, países dependentes como o Brasil foram estimulados a desenvolver setores de produção na área de transportes, siderurgia e energia, enquanto potências como Inglaterra, Alemanha e Estados Unidos estavam envolvidos com a guerra, dando prioridade à produção de armas e importação de alimentos e outros mantimentos de primeira necessidade (BONINI *et al*, 2007).

O governo brasileiro incentivou gradativamente a implantação de indústrias e através do capital estatal e privado foram formados parques industriais, que produziam para substituir a importação de produtos. Em todo o século XX, houve intenso movimento migratório de pessoas em busca de trabalho nas indústrias para a região Sudeste, onde ocorreu o maior crescimento industrial (BONINI *et al*, 2007).

Quanto às condições de trabalho, no início do século XX não havia nenhum tipo de regulamentação. Os trabalhadores tinham uma jornada de 14 a 16 horas por dia, havia desigualdade de salários entre homens, mulheres e crianças, os locais de trabalho eram insalubres, sem iluminação e ventilação. Essas condições levaram os trabalhadores a organizarem-se em sindicatos, promovendo greves e manifestações em busca de um tratamento digno (BONINI *et al*, 2007).

Com ameaças constantes de golpes e organização de uma revolução comunista influenciada pelos acontecimentos globais, como o surgimento da União Soviética a partir da Revolução Russa e do Socialismo, em 1937 o Exército fechou o Congresso Nacional, dando início ao Estado Novo (COSTA, 2016).

No Estado Novo, entrou em vigor a quarta Constituição Brasileira, que centralizava os poderes nas mãos do presidente. Houve ainda o estreitamento da aliança entre a burguesia industrial e o governo (COSTA, 2016).

Neste período, a classe dos trabalhadores urbanos estava em vias de organizar-se para protestar por condições de trabalho melhores e a elite industrial percebeu um perigo em potencial para o desenvolvimento da indústria no Brasil. Em 1º de maio de 1939, Getúlio Vargas cria a Justiça do Trabalho e em 1940, cria o salário mínimo. “Era a primeira vez na história do Brasil, desde o fim do trabalho escravo, que o Estado brasileiro tomava medidas protecionistas em favor dos trabalhadores” (COSTA, 2016, p. 92).

No mesmo ano, foi instituído o imposto sindical e em 1943 foi criada a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (COSTA, 2016). As deliberações da CLT priorizaram somente os trabalhadores urbanos, ignorando completamente os trabalhadores rurais, sendo que estes naquele período eram a grande maioria da massa de trabalhadores no Brasil. “Não houve legislação que protegesse o trabalhador rural ou lhe facilitasse o acesso à terra. Mantiveram-se as relações de arrendamento e as diárias. Os poucos trabalhadores assalariados do campo cumpriam funções especializadas” (BONINI *et al*, 2007, p. 104).

No início dos anos 40, a sociedade começou a pressionar o governo para o fim da ditadura e o retorno do regime democrático, das eleições diretas e do constitucionalismo. Foram tomadas então medidas para a ocorrência de eleições gerais para presidente da República e para a criação de uma Assembleia Constituinte para elaboração da quinta constituição do Brasil (COSTA, 2016).

O presidente eleito foi o General Dutra, candidato representante do próprio governo de Getúlio Vargas, que em seu governo tomou medidas para reprimir a representação do comunismo no cenário político, abolindo o Partido Comunista, intervindo em sindicatos controlados por comunistas e cassando o mandato de deputados e senadores eleitos pelo Partido Comunista do Brasil. Esta aversão aos comunistas pode ser explicada em parte pelo alinhamento do Brasil com os Estados Unidos no período inicial da Guerra Fria (COSTA, 2016).

Getúlio Vargas é então eleito democraticamente em 1950. Em 1953, teve início um movimento de greves gerais convocadas pelos sindicatos, motivadas principalmente pela alta inflação do período. Imerso em uma crise política em que Vargas não consegue conciliar os desejos da população trabalhadora com os desejos do setor empresarial e o exército, após pressões e conspirações, ocorre seu suicídio em 1954. “O suicídio de Getúlio marca o fim do período da política mais

nacionalista no Brasil e o início de um projeto desenvolvimentista que lançava mão do apoio externo” (COSTA, 2016, p. 98).

Em 1955, com a eleição de Juscelino Kubitschek como Presidente da República, deu-se início a um período de desenvolvimento acelerado no país e à reestruturação dos meios de transportes. Instalaram-se no Brasil montadoras multinacionais de automóveis, como a Volkswagen, Mercedes-Benz, Ford e General Motors. Houve o desenvolvimento da infraestrutura do país e das indústrias, refletindo a tentativa de transformar o Brasil definitivamente em um país urbano, industrial (COSTA, 2016).

2.2.2 Contexto Sócio-Histórico Cultural Mundial nas Décadas de 1960 e 1970

Nas décadas de 1960 e 1970, o modelo econômico do pós guerra entrou em crise, tendo como consequências: baixas taxas de crescimento e altas taxas de inflação. O neoliberalismo, que não teve espaço no período de estabilidade do capitalismo no pós guerra, passa a ganhar força, sendo uma teoria que defende a liberdade econômica e intervenção mínima do Estado na Economia. Para superar o período de crise, o Neoliberalismo trazia a ideia de que seria necessário a diminuição da inflação, aumento acentuado e incentivo aos lucros, diminuição dos conflitos sindicais, diminuição dos déficits públicos governamentais e a privatização das empresas públicas (BONINI, *et al*, 2007).

Os anos 60 foram marcados por uma influência contestadora dos jovens, os quais questionavam as relações de poder existentes naquele período. Era necessário liberar as pessoas de todas as amarras de poder e todo e qualquer constrangimento social. Eram valorizados espontaneidade, a “antinormatividade” e a “desrepressão”. Os movimentos de contracultura desprezavam as formas tradicionais de participação política, argumentando que uma verdadeira mudança na sociedade ocorre além das motivações materiais (aspectos não valorizados por eles), mas sim com uma revolução nos costumes e nas mentalidades (SALEM, 1991).

Na década de 1950, as mulheres já haviam adquirido direito ao voto na maioria dos países ocidentais. No final da década de 1960, surgiram os movimentos feministas, em que as mulheres passaram a denunciar os abusos e injustiças

sofridos, buscando assim maiores direitos políticos e civis. Em 1966, nos Estados Unidos, foi criada a Organização Nacional da Mulher. Neste período, o movimento feminista se tornou expressivo em várias partes do mundo e em cada país as mulheres, conforme sua realidade, reivindicavam igualdade em diferentes contextos (BONINI *et al*, 2007).

Nos Estados Unidos, por exemplo, por ser uma nação formada por diferentes grupos étnicos, as mulheres reivindicavam reconhecimento de direitos civis de mulheres pertencentes às minorias, buscando melhoria nas condições de vida e trabalho, enquanto na Europa Ocidental a luta era por maiores direitos políticos e igualdade. No Brasil, o movimento feminista ganhou força a partir da década de 1970, com grupos de mulheres da pertencentes às camadas médias e intelectualizadas, que questionavam o funcionamento da sociedade como um todo (BONINI *et al*, 2007).

No âmbito das indústrias e dos modos de produção, a partir da recessão do capitalismo, teve início o modelo de produção Toyotista, em que o processo deixou de ocorrer em escala e passou a ser por demanda. Isto ocorreu devido à necessidade de transformação no processo de acumulação capitalista e graças aos avanços tecnológicos daquela época e das novas formas de gestão. Nesta modalidade de produção adotada, as empresas passaram a manter um quadro mínimo de funcionários que, de acordo com a necessidade, trabalhavam horas extras e, caso fosse necessário, o quadro de funcionários era completado com trabalhadores temporários ou subcontratados (BONINI *et al*, 2007).

À medida em que o processo produtivo foi se transformando por meio da tecnologia, os postos de trabalho tornaram-se precários, subcontratados e terceirizados. Os trabalhadores ocasionais eram demitidos recebendo muito pouco. Este cenário fez com que o trabalho informal crescesse consideravelmente neste período (BONINI *et al*, 2007).

Na década de 1970, aconteceram ainda mais avanços tecnológicos significativos, como o lançamento do primeiro microprocessador do planeta, o Intel 4004, o lançamento do primeiro videogame do mundo, o Odyssey 100, a fundação da Apple em 1976 e a popularização da televisão em cores, no final da década (BONINI *et al*, 2007).

No âmbito organizacional, ocorreram transformações significativas com o surgimento da televisão e com o avanço das telecomunicações. Essas modificações fizeram com que a ciência da Administração percebesse que a Teoria Clássica já não atendia completamente à nova realidade organizacional. Era necessário rever as teorias administrativas existentes e adequá-las aos novos costumes e necessidades (CARVALHO, 2008).

Por volta da década de 1960, surgiu a Teoria Neoclássica como substituta da Teoria Clássica. Os autores neoclássicos abordam uma teoria com enfoque maior nos aspectos humanos e na organização de uma forma informal, trazendo assim uma perspectiva mais atual quando comparada com a teoria clássica. Para essa nova teoria, os princípios básicos de uma organização passaram a ser divisão do trabalho, especialização e hierarquia. Aborda também o estilo de administração da organização, podendo ser ele centralizado ou descentralizado. As funções do administrador foram atualizadas e diferenciadas de como era na teoria clássica, se tornando apenas Planejamento, Organização, Direção e Controle (CARVALHO, 2008).

A teoria neoclássica aborda esses fundamentos afirmando que tornam possível a organização prever situações e soluções administrativas, levando em consideração que o meio ambiente em que a organização está inserida sofre constantes mudanças e é influenciada tanto pelos aspectos formais quanto informais, sendo que esses aspectos informais se referem a relação interpessoal estabelecida pelas pessoas em si e não pela organização (CARVALHO, 2008).

2.2.2.1 Contexto Sócio-Histórico Cultural no Brasil nas Décadas de 1960 e 1970

No Brasil, iniciou-se após o golpe de 1964 a Ditadura Militar, em resposta às medidas pretendidas pelo presidente João Goulart, como a desapropriação de terras, nacionalização das refinarias de petróleo, reforma eleitoral garantindo o voto para analfabetos, entre outras, consideradas pelos militares e opositores como sendo de cunho comunista. Foi um período de repressão aos direitos e às instituições democráticas do país (COSTA, 2016).

A partir de 1974, o Brasil começou aos poucos um processo de transição para o regime democrático, com a abertura política, criação de partidos políticos como o Partido Democrático Social (PDS) e o Partido do Trabalhadores (PT) e a Lei da Anistia, que concedia o direito de retorno ao Brasil para os políticos, artistas e demais brasileiros exilados e condenados por crimes políticos (COSTA, 2016).

2.2.3. Contexto Sócio-Histórico Cultural Mundial nas Décadas de 1980 e 1990

A partir da década de 1970, a economia soviética começou a entrar em estagnação, “não conseguindo acompanhar as inovações técnico-científicas do período” (BONINI *et al*, 2007, p. 288). No modelo soviético, o Estado era o agente centralizador da economia, ocasionando o controle excessivo, a corrupção e a falta de motivação, encarecendo o custo da produção. A burocracia, a existência de um partido político único com privilégios para os altos dirigentes e a falta de liberdade da população contribuíram para a crise do socialismo na União Soviética, teve seu auge em 1989, com a queda do muro de Berlim e o fim da Guerra Fria. Nos anos seguintes houve uma difícil transição da antiga União Soviética para a economia de mercado (capitalista) (BONINI *et al*, 2007).

A partir da década de 1980, o neoliberalismo ganha espaço nos países de economia avançada, como Inglaterra, Estados Unidos e posteriormente no restante da Europa. Na América Latina e no Leste Europeu assumem governos neoliberais somente na década de 1990 (BONINI, *et al*, 2007).

Em relação aos meios de produção, em países como a Inglaterra, Itália e Estados Unidos, renovou-se o fordismo utilizando-se técnicas do toyotismo. Esse novo modelo de produção ficou conhecido como pós-fordismo. É um processo de produção de acumulação flexível, baseado nos pilares de flexibilização do trabalho com a utilização da automação (computadores, robôs, e uso de máquinas tecnologicamente avançadas), flexibilização da produção, com gestão participativa e a implantação de Círculos de Controle da Qualidade (CCQ) e Controle da Qualidade Total (CQT) além da flexibilização do mercado de trabalho, no qual mantém-se um quadro enxuto de trabalhadores, e de acordo com a demanda são feitas horas extras e contratados trabalhadores temporários (BONINI *et al*, 2007).

Após a modernização da indústria e a substituição cada vez mais presente dos postos de trabalho por máquinas, observou-se um crescimento substancial do desemprego nessa época, inclusive no Brasil. Esse desemprego causou uma competição acirrada entre os trabalhadores que buscavam vagas de emprego, e cada vez mais esse trabalhador percebeu a necessidade de outras especializações para poder manter-se no mercado de trabalho. Os trabalhadores que não conseguiram retornar ao mercado, começaram a trabalhar informalmente no que estivesse disponível (BONINI, *et al*, 2007).

A partir de 1980, observou-se uma reestruturação do sistema capitalista, com a mundialização da produção e do consumo, derrubando as fronteiras existentes e criando um mundo em rede, propiciando avanços também nos campos da biotecnologia e outras áreas correlatas. Tudo isso foi possível graças ao surgimento da ethernet, capacidade de transmissão em tempo real, como vídeo conferências e lançamento de computadores e máquinas mais modernas. Biotecnologia, automação, clonagem e transgênicos são palavras associadas às transformações ocorridas nessa década e, seguindo as tendências de relações em redes e mundialização da produção, na década de 1990 formaram-se blocos econômicos importantes para o mundo, como a União Europeia e o NAFTA (BONINI *et al*, 2007).

2.2.3.1 Contexto Sócio-Histórico Cultural no Brasil nas Décadas de 1980 e 1990

No final de 1983, teve início no Brasil uma campanha pelas eleições diretas para presidente, conhecida como “Diretas Já”. Em 1985 foi eleito então como presidente Tancredo Neves, sendo este o marco do fim da ditadura militar no Brasil (COSTA, 2016).

Como resposta aos anos de ditadura, que através da censura reprimiram a expressão individual, “nos anos oitenta as artes passaram a identificar a criatividade com a autoliberação, uma reação à situação social e política do Brasil” (ROSTOLDO, 2006, p.40). A arte em suas diversas formas interagiu com a política, a economia e os aspectos sociais, sendo utilizada como um instrumento de contestação, reivindicação e para retratar o inconformismo da sociedade brasileira. A sociedade buscou maneiras de reagir e libertar-se do controle do Estado.

Surgiram alguns modos de produção cultural que buscavam um acesso mais democrático à cultura, como as rádios livres, ou as chamadas rádio piratas (ROSTOLDO, 2006).

Do ponto de vista econômico, não houve crescimento e desenvolvimento do Brasil neste período. Essa estagnação econômica foi motivada pelos altos índices de endividamento do período anterior e os altos índices de inflação. Alguns planos econômicos foram adotados para mudança desse cenário, como os Planos: Cruzado, Bresser e Plano Verão. Todos fracassaram e seus resultados foram insuficientes para manter a estabilidade econômica, que seria alcançada somente na década de 1990, com o Plano Real (COSTA,2016).

Em 1989 ocorre a primeira eleição direta no Brasil, tendo como presidente eleito Fernando Collor, que implementou o Plano Collor. Esse plano consistia em uma drástica intervenção do Estado na economia brasileira, no qual foram tomadas medidas elevando a tributação, inclusive sobre operações financeiras, suspendendo benefícios e por fim bloqueando o acesso dos cidadãos às suas contas bancárias e poupanças. As medidas de Collor atingiram a alta classe média e a burguesia brasileira. Toda a insatisfação com o governo do Presidente Fernando Collor culminou em 1992 em seu *impeachment* (COSTA,2016).

Até as eleições de 1994 permaneceu no cargo de presidente o vice de Fernando Collor, Itamar Franco. O governo de Itamar Franco marcou o período de transição da economia brasileira para o modelo neoliberal, que seria implantado a partir de 1994 com o governo de Fernando Henrique Cardoso. Em fevereiro de 1994 foi implementado o Plano Real, que obteve êxito no controle da inflação e na estruturação da economia do país (COSTA, 2016).

Os dois mandatos do governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC) foram marcados pela ascensão do neoliberalismo no país, motivado por ações para diminuição da intervenção do Estado na economia, como a privatização das empresas estatais. Nos oito anos de governo FHC, houve uma mudança histórica do papel do Estado no Brasil. A Estabilidade e expansão da economia e da democracia são marcas de seu governo (COSTA, 2016).

Nas eleições seguintes, que ocorreram em 2002, foi eleito Presidente da República Luiz Inácio Lula da Silva, do Partido dos Trabalhadores. O governo Lula, ao contrário do FHC, em que houve expansão da economia, mas não ocorreram

mudanças substanciais nas condições de vida da parcela mais pobre da população, teve seu foco direcionado para as questões sociais, criando programas de distribuição de renda para brasileiros que viviam abaixo da linha da miséria e aumentando a oferta de crédito para a classe média. Houve nos anos seguintes um aquecimento ainda maior da economia, já que houve o aumento do consumo também pela classe média (COSTA,2016).

QUADRO 2 - COMPARATIVO CENÁRIO HISTÓRICO/CULTURAL/POLÍTICO

| Período | Contexto Mundial | Contexto Nacional |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Décadas de 1940 e 1950 | <ul style="list-style-type: none"> - Segunda Guerra Mundial (1939-1945); - Baby Boom (aumento exponencial das taxas de natalidade especialmente nos EUA e Europa após a Segunda Guerra Mundial); - Luta entre ideologias como o socialismo e o capitalismo em todo o período; - Modo de produção baseado no Fordismo - Período marcado por Instabilidade Política; - Guerra Fria (o mundo dividido entre o capitalismo e o socialismo. URSS x EUA); - Teoria das Relações Humanas no campo da Administração, até meados de 1950. | <ul style="list-style-type: none"> - Início do Estado Novo (1937); - Estreitamento da aliança entre a burguesia industrial e o governo; - Criação da Justiça do Trabalho, salário mínimo (1940) e CLT (1943); - Período marcado por Instabilidade política; - Surgimento dos movimentos sociais dos trabalhadores rurais (Década de 1950); - Repressão do governo ao comunismo em todo o período; - Desenvolvimento acelerado a partir de 1955. Desenvolvimento na infraestrutura, transportes e indústria brasileira; - Instalação de multinacionais automobilísticas no Brasil (1955) |
| Décadas de 1960 e 1970 | <ul style="list-style-type: none"> - Crise no modelo econômico do pós guerra - Neoliberalismo (intervenção mínima do Estado na Economia) começa a ganhar força - Anos Rebeldes (Década de 1960); - Movimento Contracultura; - Início dos movimentos feministas nos Estados Unidos e Europa | <ul style="list-style-type: none"> - Início da Ditadura Militar (1964) - Início dos movimentos feministas no Brasil (Década de 1970) - Popularização da Televisão em Cores (final da década de 1970) - Milagre Econômico - Início da transição para o regime democrático a partir de 1974. |

Continua

| | | |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>Ocidental (1966);</p> <ul style="list-style-type: none"> - Era do uso da informática para fins comerciais, com o lançamento do RAMAC 305, da IBM. - Surgimento do protótipo da internet: A Arpanet. - Modelo de Produção Toyotista | Conclusão |
| Décadas de 1980 e 1990 | <ul style="list-style-type: none"> - Queda do Muro de Berlim e Fim da Guerra Fria (1989) - Pós Fordismo - Neoliberalismo ganha espaço em economias avançadas - Surgimento da Ethernet - Modernização de máquinas e computadores - Biotecnologia, clonagem e transgênicos. - Formação de importantes blocos econômicos, como a União Européia e o NAFTA. | <p>Conclusão</p> <ul style="list-style-type: none"> - Movimento Diretas Já (1984) - Fim da Ditadura Militar (1985) - 1980: Década Perdida (Economia e Desenvolvimento) 1989 - Primeira Eleição Direta, tendo Fernando Collor eleito como Presidente da República. 1990 - Início do Plano Collor 1992 - Impeachment de Collor 1994 - Ascensão do Neoliberalismo no Brasil 1994 - Plano Real (FHC) - Estabilidade econômica e política (FHC) |

Fonte: Elaborado pelos autores.

É importante levar em consideração os fatores histórico, culturais e políticos da época quando analisa-se as características das gerações, pois muito provavelmente que esses fatores tiveram grande influência nesses indivíduos, tanto em suas vidas pessoais como profissionais. Por exemplo, os integrantes da geração *Baby Boomers* e X, que vivenciaram tempos de grandes crises, este fator pode ter influenciado na sua motivação e no trabalho escolhido, os quais estiveram propensos a trilharem carreiras que oferecessem maior estabilidade financeira.

Pode-se considerar também que as décadas nas quais as gerações Y e Z, principalmente a Y viveram, foram marcadas por grandes mudanças culturais e tecnológicas, fatores esses que influenciaram fortemente o desenvolvimento desses indivíduos. Após apresentado esse contexto histórico, cultural e político das

décadas em que estão inseridas as gerações, serão apresentadas as principais características de cada uma das gerações analisadas.

2.2 As gerações e suas características fundamentais

O conceito de geração refere-se a um determinado grupo de pessoas nascidas no mesmo contexto social, econômico, político e cultural, no qual foram formados os seus valores e suas experiências, que refletiram em um padrão de comportamento específico daquele determinado grupo (ABREU; FORTUNATO; BASTOS, 2016). Cordeiro e Albuquerque (2013) observam que a definição das gerações pode variar conforme o contexto nacional, visto que indivíduos de idades iguais, mas que são de diferentes nações, passaram por contextos históricos, sociais, econômicos e culturais distintos.

Pesquisadores e autores diferentes atribuem características específicas a cada geração e adotam critérios distintos para diferenciá-las e classificá-las. Desta forma, não há um consenso de uma classificação única de gerações, mas sim uma tentativa de adequação a um contexto social e cultural de uma determinada época. Cada geração possui uma inteligência cognitiva diferente, ou seja, uma forma pela qual esses indivíduos percebem, aprendem, recordam e pensam acerca de cada informação que é recebida através dos mais diversos meios, sendo, portanto, um processo de conhecimento (LIMA, 2012).

Embora haja divergências entre os diversos autores nas formas de identificação das gerações, na presente monografia foi utilizado o critério temporal com períodos determinados para qualificação das gerações, levando em consideração também o contexto no qual estas estiveram imersas. O uso destes critérios fez-se necessário para que fossem atendidos os objetivos da pesquisa do estudo proposto.

No contexto dos estudos sobre mercado de trabalho identifica-se quatro diferentes classificações, que são: *Baby Boomers*, X, Y e Z, sendo que alguns autores não consideram ainda em seus estudos a Geração Z. Para fins deste trabalho, serão considerados *Baby Boomers* os nascidos entre 1940 e 1964, que em 2019 possuem idades entre 55 e 79 anos, Geração X os nascidos entre 1965 e 1976, que em 2019 possuem entre 54 e 43 anos, Geração Y os nascidos entre 1977

e 1995, que em 2019 possuem entre 24 e 42 anos e por fim a geração Z os nascidos a partir de 1996, que em 2019 possuem 23 anos ou menos.

Cabe salientar que os indivíduos que compõem uma geração podem ter expectativas e comportamentos próximos aos de outra geração próxima, por fatores como história de vida, personalidade e valores individuais. Desta maneira, o agrupamento das diferentes gerações cronologicamente é apenas uma forma de simplificar a aproximação desses indivíduos que geralmente possuem características parecidas, não sendo este um fator determinante sobre em qual período começa e em qual termina uma geração, sendo considerados como integradores de uma geração os elementos histórico-sociais (PENA; MARTINS, 2015).

2.2.1 Geração *Baby Boomer*

O termo *Baby Boomer* refere-se ao *boom* de bebês nascidos após a segunda guerra mundial até a metade da década de 1960, em que houve uma explosão da taxa de natalidade nos EUA. Ingressaram na força de trabalho entre os anos 60 e 80, foram fortemente influenciados pelos movimentos de direitos civis, pelos Beatles, pela guerra do Vietnã e pela competição do “baby boom”. Esta geração vivenciou a esperança pelo desenvolvimento econômico no pós guerra, sendo educada tendo como base rotinas e obediência às regras, o que pode ser percebido como um fator influenciador para a postura adotada por esses profissionais no ambiente de trabalho (PENA *et al*, 2015).

Comezetto, Vasconcellos, Perrone e Gonçalves (2016, p. 147) apontam que “especialistas dedicados ao tema apontam como características principais dos *baby boomers* o fato de terem sido jovens rebeldes que, em sua maioria, tornaram-se adultos conservadores, embora não rígidos.”

Estes indivíduos nasceram em um período de baixo crescimento tecnológico e isto faz com que eles não possuam muitas habilidades em lidar com novas tecnologias dos ambientes organizacionais. É uma geração caracterizada por serem motivados, otimistas e *workaholics* (PENA *et al*, 2015).

Segundo Robbins (2005), no ambiente de trabalho estes profissionais valorizam a realização pessoal e o sucesso material. Costumam ser pragmáticos e

acreditam “que os fins podem justificar os meios. Eles vêem as organizações que os empregam como meros veículos para suas carreiras pessoais. Seus valores terminais mais altos são no sentido de realização e o reconhecimento social” (ROBBINS, 2005, p.56).

Procuram construir uma carreira sólida e estável, preocupando-se com o dever e a segurança. Em geral, são resistentes aos processos de mudança e possuem elevado conhecimento tácito, adquirido através de uma carreira estruturada por um longo período, muitas vezes em uma mesma organização(PENA; MARTINS, 2015).

Em geral, essa geração vive para trabalhar, atua conforme regras estabelecidas, demonstra forte compromisso e lealdade com a organização e procura estabilidade e segurança nessa relação. Tendem a preferir sistemas de reconhecimento por senioridade, sendo indicadores de sucesso a posição ocupada na hierarquia e o ganho financeiro. No ambiente organizacional evitam conflitos, utilizam a habilidade política ao lidar com a autoridade e são cautelosos diante de mudanças (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2013, p. 4).

Quando se observa o nível de escolaridade dos *Baby Boomers*, percebe-se que vários deles, que mesmo não tendo cursado o ensino superior, conseguiram ocupar as posições de liderança nas empresas, em função do tempo de serviços prestados e da lealdade destinada a tais organizações (PENA; MARTINS, 2015).

Devido à sua dedicação ao trabalho, esses profissionais exigem o reconhecimento por suas ações e estabelecem que a hierarquia deve ser respeitada por todos os colaboradores. Normalmente, essa geração se identifica mais com um perfil de empresa mecanicista, com estrutura organizacional burocrática, hierarquia rígida, centralização das decisões e o predomínio de processos formais de comunicação. Essa geração caracteriza-se ainda pela resistência a questionamentos, principalmente se estes vierem de gerações mais jovens, sendo que para eles serem chefiados por profissionais mais jovens nem sempre é bem aceito (PENA *et al*, 2015).

2.2.2 Geração X

Os nascidos entre o período de 1965 a 1976, podem ser classificados com integrantes da geração X. O termo “Geração X” foi disseminado pelo Canadense Douglas Coupland, autor do livro *Geração X: contos para uma cultura acelerada*,

pelo qual retratou por meio de um romance o estilo de vida dos jovens do final dos anos 80 (BERNARDY *et al*, 2016, p. 42). No contexto brasileiro, essa geração viveu em meio a um período em que vigoraram diferentes planos econômicos que buscavam resolver as crises de inflação. Por esse motivo, essa geração é caracterizada por buscar continuamente a estabilidade financeira (PENA *et al*, 2015).

Devido ao período de instabilidade econômica vivido, essa geração tornou-se mais prática e focada em resultados que lhes garantisse uma vida equilibrada. São também apegados a cargos e títulos, sendo o cargo ocupado em uma organização considerado como um símbolo de uma conquista, de mérito e de muito esforço (PENA *et al*, 2015).

É uma geração com maior foco em realizações, seus membros enxergam o trabalho como um lugar para aprender e crescer, são mais empreendedores do que os da geração anterior e gostam de arriscar. Atualmente é a geração que está no ápice da produtividade profissional e ocupa a maior parte dos cargos executivos do topo organizacional (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2013, p.5).

A geração X é composta por profissionais que não estão dispostos a empenharem-se para satisfazer aos requisitos de seus empregadores, como a geração anterior. Gostam da informalidade no trabalho e buscam manter uma vida profissional e familiar equilibrada. O dinheiro tem também sua importância para esta geração. Porém, eles estão dispostos a trocarem aumento de salários, títulos e promoções por uma vida com mais opções e mais tempo para o lazer (ROBBINS, 2005).

Essa geração cresceu em meio a mudanças no ambiente familiar, no qual as mães passaram também a trabalharem fora. Diante da falta de estabilidade percebida nas empresas, nas quais os profissionais leais perderam os seus postos de trabalho, os indivíduos da geração X foram estimulados a buscarem outras competências e qualificações que aumentassem sua empregabilidade no mercado. O desejo por estabilidade e por trabalhar em um só emprego por toda a vida deixou de existir nessa geração. No ambiente de trabalho, gostam de desafios, variedade e oportunidades (COMAZZETTO *et al*, 2016).

2.2.3 Geração Y

Nascidos na era digital, a geração Y é a geração que cresceu acostumada a ser valorizada e sentindo-se especial. De maneira geral, apresentam características de autoconfiança, ousadia, independência, inquietação, gosto pelas mudanças e costumam ter aversão às regras (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2013). A geração Y é formada por aquelas pessoas que nasceram entre o período de 1977 a 1995, uma época marcada pela prosperidade econômica em alguns momentos, revolução tecnológica, globalização e diversidade (Sociedade Brasileira de *Coaching*).

Os representantes dessa geração foram educados com um excesso de segurança e receberam estímulos constantes por parte dos pais da geração X, os Y não viveram rupturas sociais significativas, valorizam a democracia, a liberdade política e a prosperidade econômica (PENA; MARTINS, 2015).

É a primeira geração da história a ter maior conhecimento do que as anteriores na tecnologia. Convivendo com a diversidade das famílias, tendo passado a infância com a agenda cheia de atividades e de aparelhos eletrônicos, as pessoas dessa geração são multifacetadas, vivem em ação e administram bem o tempo. Captando os acontecimentos em tempo real e se conectando com uma variedade de pessoas, desenvolveram a visão sistêmica e aceitam a diversidade (COMAZZETTO *et al*, 2016, p.147).

Os profissionais da geração Y chegam ao mercado de trabalho com uma formação mais atualizada, quando comparados com as gerações anteriores. Para eles, o trabalho é mais uma fonte de satisfação e aprendizado, do que propriamente uma fonte de renda e para tanto buscam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (PENA; MARTINS, 2015).

De acordo com Gerbaudo (2011), eles precisam de razões e estímulos para manterem-se fixos no mesmo emprego e acreditam que para ocuparem uma posição de liderança é necessário ter criatividade e apresentar projetos que dêem resultados imediatos para a organização. Com ideias inovadoras, procuram mudar a empresa, pois querem ter novos desafios e qualidade de vida. Esses profissionais são geralmente impulsivos, impacientes, gostam de participar dos processos decisórios e, sobretudo almejam reconhecimento e ascensão rápida na carreira profissional, buscando também reconhecimento nos grupos sociais que frequentam.

No entanto, percebe-se que esses indivíduos têm um ciclo menor de trabalho nas empresas, quando comparados às outras gerações. Isso se deve ao fato de que quando se sentem insatisfeitos com o ambiente de trabalho por algum motivo ou de maneira geral e principalmente quando não se sentem reconhecidos, tendem a buscar outros espaços ocupacionais. Estes profissionais, preferem trabalhar

também em empresas que possuem uma estrutura mais flexível, com predomínio da comunicação informal e direta, caracterizadas pela descentralização de poder (PENA; MARTINS, 2015).

A geração Y é aberta a novos modelos de trabalho e adaptam-se melhor às mudanças organizacionais impostas pelo ambiente de trabalho do que as gerações anteriores. Os gestores pertencentes à geração Y associam o controle a algo desnecessário e burocrático dentro do ambiente organizacional. Desta forma, delegam maior autonomia às suas equipes e incentivam a descontração e formas de controle mais brandas no ambiente de trabalho (PENA; MARTINS, 2015).

2.2.4 Geração Z

A geração Z é um grupo emergente que ainda não foi totalmente desenvolvido e estudado por autores. Conhecida também como Geração Digital, já nasceram em meio a muita tecnologia e à globalização, sendo considerados pelo autor Neto *et al* (2015) como os nascidos próximos a virada do milênio, entre os anos 1998 e 2000.

Taxados como uma geração inquieta e exigente, esses indivíduos trazem um novo perfil de consumidor, em que se preocupam mais com fatores sustentáveis, procuram se relacionar com pessoas da mesma idade, assim como buscar e lançar novas tendências. Esses jovens também possuem o desejo de se destacar, sendo que buscam definir um estilo próprio e diferente para si (NETO *et al*, 2015).

O nome geração “Z” foi dado em razão do verbo Zapear, que significa o movimento de trocar constantemente de canais na televisão, referindo-se que essa geração tem o hábito de mudança e fazer várias coisas ao mesmo tempo (CERETTA, 2011). Também é uma geração marcada por não possuir “memória de um tempo em que a tecnologia não existia massivamente” (CHIUZI *et al*, 2011, p.581). Parte desses jovens ainda não estão inseridos no mercado de trabalho, mas já são prometidos como os futuros profissionais multitarefas, com facilidade em lidar com novas tecnologias e inovação. As organizações estão se adaptando para a chegada dessa geração e já procuram por esses jovens promissores (JACQUES *et al*, 2015).

Os integrantes dessa geração não conhecem um mundo sem computador e celular, já crescem sabendo utilizar esses aparelhos. Estão sempre focados nos aparelhos, ou com fones de ouvido, estão totalmente alheios a tudo e todos ao seu redor, se relacionam melhor com tecnologias do que com outras pessoas e, como consequência, a geração possui tendência ao egocentrismo (CERETTA, 2011; NONATO *et al*, 2012).

Outra característica apresentada desta geração é de ser individualista, pelo fato de estarem sempre conectados em aparelhos e terem pouca interação pessoal com outras pessoas, utilizando apenas comunicação online, acredita-se que essa geração possui grande dificuldade em realizar trabalhos em equipe (NETO *et al*, 2015).

A seguir é apresentado um quadro comparativo das gerações estudadas, considerando suas principais características:

QUADRO 3- COMPARATIVOS DAS GERAÇÕES BABY BOOMERS, X, Y E Z.

| GERAÇÃO | PERÍODO | CARACTERÍSTICAS |
|--------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Baby Boomers | Nascidos entre 1940 e 1964 | <ul style="list-style-type: none"> - período pós guerra; Continua - foram educados tendo como base a rotina e obediência às regras; - pouca habilidade em lidar com novas tecnologias; - valorização da realização pessoal e sucesso material; - resistência a mudanças; - compatível com empresas mecanística, com estrutura burocrática, hierarquia rígida e centralização das decisões. - procuram construir carreiras sólidas e estáveis; - <i>Workaholics</i>. |
| X | Nascidos entre 1965 e 1976 | <ul style="list-style-type: none"> - busca contínua por estabilidade financeira; - apegados a cargos e títulos; - buscam equilíbrio entre vida profissional e familiar; - maior foco em realizações; - buscaram outras qualificações e competências que aumentassem sua empregabilidade; - no trabalho gostam de |
| Continua | | |

| Conclusão | | desafios e variedade. |
|-----------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Y | Nascidos entre 1977 e 1995 | <ul style="list-style-type: none"> - era digital; - autoconfiança, ousadia, independência, inquietação, aversão às regras, gosto por mudanças; - valorizam democracia, liberdade política e prosperidade econômica; - trabalho é fonte de satisfação e aprendizado; - precisam de razões e estímulos para manterem-se fixos no emprego; - procuram novos desafios e qualidade de vida; - melhor adaptação às mudanças organizacionais. - buscam outras organizações quando não se sentem satisfeitos ou reconhecidos no ambiente de trabalho |
| Z | Nascidos a partir de 1996 | <ul style="list-style-type: none"> - geração digital; - geração silenciosa; - hábito de mudança; - individualistas; <p style="text-align: right;">Continua Conclusão</p> <ul style="list-style-type: none"> - prometidos como futuros profissionais multitarefas; - cresceram já inseridos em novas tecnologias. - possuem grandes dificuldades em realizar trabalhos em equipe. |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os assuntos abordados até o momento servirão como subsídio para as análises que virão a seguir, sendo importantes para a compreensão das influências sofridas pelos indivíduos das gerações pesquisadas, para observação de suas características e por fim para a busca pela identificação da ressignificação que o sentido do trabalho teve ao longo do tempo.

3. METODOLOGIA

A metodologia apresentada a seguir tem como objetivo detalhar os passos tomados na realização desta pesquisa.

3.1 Pesquisa Exploratória-Descritiva

A presente pesquisa trata-se de uma pesquisa exploratória-descritiva. Uma pesquisa exploratória é o ponto de partida quando os pesquisadores não possuem muito conhecimento sobre o assunto ou quando o objeto de pesquisa é novo ou pouco estudado. Através de um planejamento bastante flexível, busca tornar o problema de pesquisa mais explícito. O objetivo da pesquisa exploratória é fornecer mais clareza e compreensão de um assunto que pouco se sabe, aprimorar ideias e normalmente são seguidos por uma pesquisa conclusiva. Entre as características da pesquisa exploratória está que a amostra de dados é pequena e não representativa. A pesquisa descritiva, por sua vez, trata-se de descrever características de determinada população e é considerada um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a conclusiva. O pesquisador identifica, registra e analisa os dados coletados a fim de atingir os objetivos propostos na pesquisa. (MALHOTRA, 2011; GIL, 2002).

O assunto abordado na presente pesquisa, referente as gerações de pessoas, até o momento, não foi foco de pesquisas, conforme já mencionado no tópico Justificativa. A área de gestão de pessoas em si, é amplamente e constantemente assunto base para diversos artigos, porém não foram encontradas muitas bibliografias focadas nas gerações, contendo as mesmas intenções do presente estudo. Sendo assim, pode-se dizer que esta pesquisa se enquadra em exploratória, pois ainda não há conhecimento amplo sobre o assunto abordado. Adicionalmente é descritiva na medida em que descreve o perfil e o sentido do trabalho de cada uma das gerações pesquisadas.

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa cujo objetivo é buscar uma maior compreensão dos fatores que compõem o problema de pesquisa. É realizada através de pequenos grupos de sujeitos que representem o fenômeno de interesse e métodos bem conhecidos, como por exemplo, entrevistas em profundidade, grupos focais e estudos de caso. A pesquisa qualitativa foi utilizada para geração e análise dos dados primários dessa pesquisa, com o objetivo

de solucionar o problema de pesquisa. Uma pesquisa qualitativa não leva em consideração representatividade numérica, mas sim se preocupa em aprofundar a compreensão do objeto de pesquisa, nesse caso, os indivíduos entrevistados (GERHARDT, 2009).

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, a presente pesquisa optou pelo uso de entrevistas, por meio de abordagem direta com pessoas que fazem parte das gerações analisadas (*Baby Boomers*, X, Y e Z). Abordagem direta significa que será informado aos participantes o objetivo da pesquisa e as mesmas foram realizadas pessoalmente. Através da entrevista foi possível colher as informações necessárias de forma clara e concisa, e analisá-las a fim de responder a pergunta em questão. Para a realização das entrevistas foi utilizado um roteiro com aproximadamente 30 perguntas, separadas em duas seções, Carreira e Sentido do Trabalho. O referido roteiro encontra-se em anexo.

Os participantes foram escolhidos com base nas gerações *Baby Boomers*, X, Y e Z. Foram selecionadas 4 pessoas participantes de cada uma das gerações, totalizando 16 participantes das entrevistas. O objetivo desta etapa foi justamente identificar o que motiva as pessoas dessas diferentes gerações a escolherem seus trabalhos e o que este significa para cada uma delas. As entrevistas duraram em médio 15 minutos, totalizando um total de 4 horas de entrevistas. O quadro número 4 apresenta o perfil dos sujeitos da pesquisa.

QUADRO 4 - PERFIL DOS ENTREVISTADOS

| Gerações | Idade | Gênero | Grau de Instrução | Trabalha? Em que? |
|----------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Baby Boomers | 1- 57 anos 2- 59 anos 3- 55 anos 4- 63 anos | 1- Feminino 2- Masculino 3- Feminino 4- Masculino | 1- Ensino médio 2- Fundamental incompleto 3- Superior completo 4- Doutorado | 1- Sim. Comerciante 2- Sim. Vidraçaria 3- Sim. Informática TJSC 4- Sim. Professor Universitário |
| X | 1- 50 anos 2- 44 anos 3- 49 anos 4- 45 anos | 1- Feminino 2- Feminino 3- Masculino 4- Masculino | 1- Doutorado 2- Ensino Fundamental 3- Superior em andamento 4- Superior em andamento | 1- Sim. Professora universitária 2- Sim. Cabeleireira 3- Sim. Supervisor digitação e operação 4- Sim. Administração de bens |
| Y Continua | 1- 31 anos 2- 38 anos | 1- Feminino 2- Feminino | 1- Ensino Superior 2- Doutorado | 1- Sim. Departamento pessoal |

| | | | | |
|-----------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conclusão | 3- 27 anos 4- 23 anos | 3- Feminino 4- Masculino | 3- Ensino Superior 4- Ensino Médio | 2- Sim. Professora universitária, pesquisadora, consultora, empreendedora social. 3- Sim. Assistente administrativo 4- Sim. Designer gráfico |
| Z | 1- 19 anos 2- 22 anos 3- 17 anos 4- 21 anos | 1- Feminino 2- Feminino 3- Feminino 4- Masculino | 1- Ensino Médio 2- Ensino Superior 3- Ensino Médio em andamento 4- Ensino Médio incompleto | 1- Sim. Revisora Produção 2- Sim. Loja de tintas 3- Sim. Repositor mercadorias 4- Sim. Colador materiais de neoprene |

Fonte: Elaborado pelos autores.

O quadro seguinte mostra o perfil profissional dos entrevistados.

QUADRO 5. CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS PESQUISADOS EM RELAÇÃO AO PERFIL PROFISSIONAL

| Gerações | Há quanto tempo está no atual trabalho? | Com quantos anos começou a trabalhar? | Foi um trabalho formal ou informal? |
|---------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Baby Boomers | 1- 6 anos 2- 22 anos 3- 32 anos 4- 10 anos | 1- 15 anos 2- 14 anos 3- 18 anos 4- 15 anos | 1- Informal 2- Formal 3- Formal 4- Formal |
| X | 1- 6 anos 2- 6 anos 3- 25 anos 4- 1 ano e 6 meses | 1- 20 anos 2- 16 anos 3- 12 anos 4- 16 anos | 1- Formal 2- Formal 3- Informal 4- Informal |
| Y | 1- 4 anos e 8 meses 2- 12 anos 3- 4 anos 4- 5 anos | 1- 16 anos 2- 17 anos 3- 14 anos 4- 18 anos | 1- Formal 2- Formal 3- Formal 4- Formal |
| Z | 1- 9 meses 2- 3 anos 3- 9 meses 4- 1 ano e 6 meses | 1- 16 anos 2- 13 anos 3- 16 anos 4- 17 anos | 1- Informal 2- Informal 3- Formal 4- Formal |

Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras com base nos dados da pesquisa.

A análise de dados desta pesquisa se dará na forma escrita, através de quadros em que serão transcritas as respostas encontradas nas entrevistas, separadamente entre as gerações e identificados os fatores relevantes para responder a pergunta desta pesquisa.

A partir dos dados coletados, será possível verificar o real sentido que o grupo entrevistado atribui ao trabalho, observando também a ressignificação desse sentido ao longo dos anos. A fundamentação teórica também servirá como base para a análise dos dados, pois nela encontram-se descritos através da visão de diversos autores e trabalhos científicos, temas como o que é o sentido do trabalho, os contextos histórico, social, cultural e econômico nos quais as diversas gerações estiveram imersas e as características fundamentais das gerações *Baby Boomers*, X, Y e Z. Desta forma, pode-se fazer um comparativo da teoria com as respostas obtidas através das entrevistas.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A partir deste ponto serão apresentados os dados coletados com as entrevistas, em forma de quadros e logo após será realizada uma análise dos dados, usando como base as características e fundamentos abordados na fundamentação teórica.

O quadro a seguir aborda a questão do primeiro emprego. O objetivo desta pergunta é identificar o que levou os entrevistados a procurarem seu primeiro emprego, podendo assim apontar as características distintas das gerações analisadas.

QUADRO 6- MOTIVAÇÃO À PROCURAR O PRIMEIRO EMPREGO

| Gerações | Motivações | Evidências Empíricas |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Baby Boomers | Necessidade, independência econômica, obrigação, estudos | “Costume da época, era como uma obrigação” “Ter um pouco de independência econômica” “Eu trabalhava e estudava, para poder me manter” |
| X | Renda, independência financeira, ajudar a família | “Comecei a trabalhar para poder ajudar a família” |
| Y | Necessidade, renda, independência, questões financeiras, independência financeira, ajudar em casa | “Ter minha renda, poder ajudar a casa” “Comecei a trabalhar para ter minha independência financeira” |
| Z | Responsabilidades, dinheiro, aprendizagem | “Pelo fato de eu querer ter dinheiro para conquistar minhas próprias coisas” “Pela oportunidade de aprender” |

Fonte: Elaborado pelo autores.

Observa-se que as respostas quanto a motivação para procurar o primeiro emprego são, em sua maioria, principalmente para as primeiras gerações (*Baby Boomers* e *X*), obter independência financeira, tirar seu próprio sustento. Essas gerações iniciaram sua jornada profissional em épocas de instabilidade econômica, portanto, viu-se a necessidade de trabalhar para poder se sustentar sem precisar de auxílio e até mesmo ajudar sua família.

Apesar de a geração *Y* apresentar características diferentes das gerações anteriores, os fatores motivacionais permaneceram os mesmos. De acordo com os autores Pena e Martins (2015), esses indivíduos prezam pela

liberdade política e a prosperidade econômica, portanto alcançar sua independência, principalmente financeira, seria uma forte motivação para iniciar uma jornada de trabalho.

A última geração possui características semelhantes e ainda assim apresentaram respostas um pouco distintas da geração anterior. Surgiram, por exemplo, respostas como adquirir responsabilidades e oportunidade de aprender, além da questão financeira. Esta geração é caracterizada como inquieta e adepta a mudanças, portanto é de se acreditar que tenham gosto por aprender coisas novas. Conclui-se que o principal fator motivacional apontado é a questão financeira, seja por necessidade, ou para adquirir independência. Importante ressaltar que este fator se refere a todas as gerações analisadas, uma vez que foi citado por integrantes de todas, inclusive por mais de um integrante.

4.1 Quantidade e frequência de empregos

Através dos dados coletados com as entrevistas, foi possível identificar também as características das gerações com relação a frequência e quantidade de empregos. A geração que possui mais trocas de empregos, ou seja, que os indivíduos trabalharam em mais lugares, foi a geração X, com uma média de 4,75 empregos por indivíduo. Em segundo, a geração *Baby Boomers*, com a média de 3,25 empregos e logo em seguida temos a Y, com média 3. Por último temos a geração Z, com a média de 1,5 por indivíduo.

Analisando o tempo médio que cada profissional passou em cada emprego, pode-se perceber que, em ordem decrescente, os *Baby Boomers* estiveram em média 13 anos em cada emprego, a geração X esteve por, em média, 6,5 anos em cada emprego, a geração Y possui um tempo médio de permanência de 4,5 anos e a geração Z, por fim, 2,8 anos.

Considerando o tempo no qual esses profissionais estão no mercado de trabalho, pode-se perceber que a geração *Baby Boomers*, dos indivíduos pesquisados estão, em média, há 43 anos no mercado de trabalho. Considerando a média de empregos que os *Baby Boomers* já tiveram, 3,25, percebe-se que o tempo médio de permanência em cada emprego foi de aproximadamente 13 anos. A geração *Baby Boomers* possui a característica de lealdade e obediência às

empresas, sendo assim, permanecem por mais tempo em um emprego. Pena e Martins (2015) afirmaram que os *Baby Boomers* possuem elevado conhecimento tácito, adquirido através de uma carreira estruturada por um longo período, muitas vezes em uma mesma organização.

Dos indivíduos da geração X, que estão, em média, há 31 anos no mercado de trabalho, considerando a quantidade média de empregos pelos quais já passaram, percebe-se que o tempo de permanência média em cada emprego foi de 6,5 anos. Segundo Comazzetto, o desejo por estabilidade e trabalhar em um só emprego por toda a vida deixou de existir nessa geração, pois a geração X viu os leais funcionários da geração anterior perderem seus postos de trabalho (COMAZZETTO *et al*, 2016).

Para a geração Y, o tempo médio no mesmo emprego é de 4,5 anos, considerando o tempo no mercado de trabalho, de 13,5 anos e a quantidade média de empregos. A geração Z possui um tempo médio de 2,8 anos em cada emprego, considerando o tempo em que estão no mercado de trabalho, em média 4,25 anos e a quantidade média de empregos que já tiveram, 1,5 por indivíduo.

A geração Y iniciou o movimento a favor da liberdade e de que o trabalho deve ser uma fonte de satisfação, e eles estavam também em busca destes fatores, sendo que quando uma organização não supria suas necessidades, eles a deixavam. Por último, os indivíduos da geração Z são os que menos trocaram de emprego. Eles seguem na mesma linha da geração Y, liberdade, satisfação, só que de uma forma mais determinada. A pequena quantidade de empregos dessa última geração pode ser justificada pelo fato de os indivíduos serem muito novos e terem entrado no mercado de trabalho há pouco tempo.

4.1.2 Formação

O quadro seguinte apresenta os dados coletados através das questões sobre a formação dos entrevistados e suas motivações para tal.

QUADRO 7 - FORMAÇÃO ACADÊMICA DOS ENTREVISTADOS

| Geração | Formação | Se formou no curso que queria? | Motivação |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Baby Boomers Continua | 1- Técnico em contabilidade 2- Não possui 3- Superior em ciências da | 1- Não 2- Não se aplica 3- Sim | 1- Mercado de trabalho 2- Não se aplica 3- Gosto por ciências |

| | | | |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conclusão | computação 4- Graduação, mestrado em administração e Doutorado em Gestão do conhecimento | 4- Sim | exatas 4- Ter iniciado o trabalho em administração |
| X | 1- Graduação, especialização, mestrado e doutorado em Administração 2- Cursos profissionalizantes de cabeleireira, informática e manicure 3- Técnico eletrônica, superior em administração em andamento 4- Superior em administração em andamento | 1- No início não 2- No início não 3- Sim 4- Sim | 1- Teste vocacional deu para área de econômicas 2- Gosto pela atividade 3- Mercado de trabalho 4- Das diversas áreas já trabalhadas, foi a que mais atraiu |
| Y | 1- Graduação em administração Pós em contabilidade, perícia e auditoria 2- Graduação, mestrado e doutorado em administração Pós Doutorado em inovação social 3- Graduação em administração 4- Não possui | 1- Não faria novamente 2- Sim 3- Sim 4- Não se aplica | 1- Ganho de bolsa 2- Necessidade de administradores aptos 3- Já atuava na área 4- Não se aplica |
| Z | 1- Não possui formação 2- Superior em tecnologia de designer de interiores 3- Não possui formação 4- Não possui formação | 1- Não se aplica 2- Sim 3- Não se aplica 4- Não se aplica | 1- Não se aplica 2- Gosto pela atividade 3- Não se aplica 4- Não se aplica |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os autores Pena (*et al*, 2015) e Oliveira (2012), já abordados anteriormente, definem os indivíduos da geração *Baby Boomers* como obedientes, leais, otimistas e motivados, buscaram construir uma carreira sólida e estável, com o principal objetivo de prover segurança. Dos 4 entrevistados desta geração, apenas 1 não possui nenhuma formação, sendo que dos outros, 2 possuem ensino superior e 1 ensino técnico. Observa-se que um fator influenciador na escolha da carreira foi o mercado de trabalho, confirmando assim a teoria de que essas pessoas realmente buscam segurança, sua formação foi escolhida com base nas oportunidades de trabalho existentes. Outro influenciador apontado foi a acomodação. O indivíduo escolheu sua formação com base na área em que ele já atuava, já estava seguro e

estável. Portanto, a escolha mais sábia seria, do próprio ponto de vista, se especializar em sua área de atuação e construir uma carreira sólida desempenhando um papel já conhecido. Dos indivíduos entrevistados, 2 também apontaram que gostam da carreira que escolheram.

Os indivíduos da geração X são caracterizados como aqueles que buscam estabilidade financeira, são práticos, focados em resultados, apegados a cargos e títulos, mas que também trocam salários altos por mais tempo e lazer (PENA *et al*, 2015; OLIVEIRA, 2012; ROBBINS, 2005). Percebe-se ainda uma busca maior por qualificação profissional, a fim de possuir maior empregabilidade no mercado de trabalho (COMAZZETTO *et al*, 2016).

O contexto histórico abordado aponta que esses indivíduos viveram em uma época de várias crises e diferentes planos econômicos. As pessoas desta geração, bem como da anterior, também levam em consideração o mercado de trabalho na escolha de sua carreira, buscando assim estabilidade. Todos os entrevistados da geração possuem algum tipo de formação, seja superior, técnico, ou curso profissionalizante, sendo esse mais um fator característico da busca pelos resultados e segurança. Das carreiras escolhidas, metade dos entrevistados escolheram por gostar da área.

As gerações Y e Z possuem muitas características semelhantes. Da geração Y, os indivíduos são definidos como ousados, inquietos, buscam independência, nasceram em meio a revolução tecnológica e diversidade, trabalho já significa para eles uma fonte de satisfação e aprendizado (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2015; PENA; MARTINS, 2015). A geração Z, por ser ainda muito nova, não possui muitas definições, mas seus integrantes podem ser caracterizados como semelhantes aos da geração Y. Eles também buscam trabalhar e construir carreira em algo que lhes dê satisfação e prazer.

Dos 4 entrevistados da geração Y, apenas 1 não possui ensino superior. Percebe-se na geração Y a continuação da tendência de busca por qualificação e empregabilidade, iniciada na geração X. Ao contrário do que pode se esperar dessa geração, nenhum dos indivíduos pesquisados alegou ter feito determinado curso superior porque queria ter feito. Percebe-se que as circunstâncias, como o ganho de uma bolsa de estudos, a necessidade de administradores aptos e a pré atuação na área fez com que fossem escolhidas determinadas carreiras.

Por outro lado, pode-se perceber na geração Z que, por enquanto, apenas um indivíduo ingressou na educação superior, e alegou ter escolhido a área por gostar. A geração Z é mais exigente com relação à sua carreira, e esta pode ser uma das razões pela qual os entrevistados não possuem formação, pois ainda não identificaram o que realmente lhes agrada.

4.1.3 Trabalhar em mais de um emprego e/ou carreira

Uma das perguntas abordadas na entrevista se trata de identificar se os indivíduos teriam algum problema em trabalhar em mais de um emprego e/ou carreira na jornada profissional. Com exceção de um entrevistado, todos, de todas as gerações afirmaram que não teriam problemas, que inclusive seria enriquecedor, que considera interessante, ou até mesmo que já fez isso alguma vez. Apesar das primeiras gerações apresentarem a característica de serem resistentes às mudanças, ainda sim não apresentaram problemas em atuar em distintas carreiras. Talvez isso ocorra devido à necessidade de manterem-se ativos de alguma forma no mercado de trabalho, pois o sustento da casa e da família dependem dos rendimentos do indivíduo entrevistado. Ter experiências em diversas áreas proporciona maiores oportunidades de empregos, diminuindo as chances de ficar desempregado e, conseqüentemente, proporcionando maior estabilidade financeira.

As duas gerações mais novas são mais flexíveis e não apresentam problemas com relação a mudanças, são adaptáveis e buscam fazer aquilo que gostam. O indivíduo que apresentou uma resposta afirmativa à pergunta se refere a um indivíduo da geração Z, que alegou que sim, teria problemas em trabalhar em mais de uma carreira e/ou emprego.

4.1.4 Carreira e estabilidade

As questões abaixo se referem ao fato de muitas pessoas desenvolverem toda sua carreira em uma única empresa, bem como muitos que já trabalharam em diversas empresas diferentes pois a ideia de ficar sempre em um mesmo lugar não lhes agrada.

QUADRO 8 - CARREIRA E ESTABILIDADE

| Geração | Se vê trabalhando e fazendo carreira em uma empresa só durante a vida? | Evidências empíricas | Busca estabilidade em um emprego? | Evidências empíricas |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Baby Boomers | 1- Sim 2- Não 3- Não 4- Sim | “Prefiro ter novas experiências” “Trabalhei praticamente minha vida toda na universidade, em diversas funções e cargos.” | 1- Sim 2- Sim 3- Sim 4- Sim | “Para nós, servidores públicos, a estabilidade é uma consequência, mas sempre procurei emprego que me possibilite seguir uma carreira.” |
| X | 1- Sim 2- Sim 3- Não 4- Não | “Se for uma empresa boa e que me sentisse satisfeita” | 1- Não, nunca 2- Sim 3- Não 4- Sim | “Procuro ser um profissional que veste a camisa, com isso a estabilidade é uma consequência” “Acredito que buscamos estabilidade financeira” |
| Y | 1- Não 2- Não 3- Não 4- Não | “A ideia de estabilidade e ficar em um lugar só nunca me agradou” | 1- Sim 2- Não 3- Mais ou menos 4- Sim | “Sou muito da segurança, preciso ter” “Tenho estabilidade na minha carreira” |
| Z | 1- Não 2- Sim 3- Não 4- Não | “Pretendo ter outras experiências de trabalho” | 1- Sim 2- Sim 3- Sim 4- Sim | “Futuramente irei buscar estabilidade” |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base nesses dados, observa-se que a geração *Baby Boomers* foi unânime em afirmar que busca estabilidade em um emprego. Esse aspecto da característica dessa geração foi tratado anteriormente. A geração X, por sua vez, apresentou indivíduos que não buscam necessariamente estabilidade em um emprego. De certa forma, essa característica pode ser compreendida pelo fato de serem uma geração mais aberta a mudanças de empregos, e serem mais auto confiantes, por possuírem de maneira geral uma boa empregabilidade no mercado.

Sobre esses indivíduos se verem fazendo carreira em mais de uma empresa durante a vida, pode-se perceber um equilíbrio entre os que se vêem fazendo carreira em somente uma empresa e os que não se vêem desta forma. Da geração X esse comportamento já é esperado. Porém, com relação à geração *Baby Boomers*, na qual tendem a ficarem longos períodos em uma mesma organização, inclusive durante toda a sua carreira (PENA; MARTINS, 2015), depreende-se dos dados apresentados, que metade dos indivíduos entrevistados não se vêem fazendo carreira em uma mesma organização. Isso pode ser percebido talvez pelo fato de que esses profissionais já passaram por outros períodos de instabilidade econômica e viram-se obrigados a adaptarem-se ao mercado, trabalhando em diversas organizações durante sua carreira profissional.

Da geração Y, os entrevistados foram unânimes em responder que não se vêem fazendo carreira em uma mesma organização durante toda a sua carreira profissional. Isso se dá pelo fato de que essa geração possui ideias inovadoras e procuram mudar a empresa, pois querem ter novos desafios e qualidade de vida (GERBAUDO, 2011). Essa característica também foi observada por Pena e Martins (2015), que observaram que esses indivíduos têm um ciclo menor de trabalho nas empresas, quando comparados às outras gerações. Segundo esses autores, isso se deve ao fato de que quando se sentem insatisfeitos com o ambiente de trabalho por algum motivo ou de maneira geral e principalmente quando não se sentem reconhecidos, tendem a buscar outros espaços ocupacionais.

A geração Z também segue a linha de busca por experiências profissionais em mais de uma empresa. Apenas um entrevistado demonstrou ver-se trabalhando apenas em uma organização durante toda a sua vida, o que reforça a tendência por maior rotatividade nas organizações, à medida em que as novas gerações ocupam postos de trabalho no mercado atual.

As gerações Y e Z são caracterizadas como aquelas que não possuem medo de mudanças, são ousados, inquietos, portanto permanecer em apenas uma empresa durante toda a vida não é uma ideia atraente para esses indivíduos, mas apesar de gostarem de mudanças, ainda assim quando procuram um emprego, buscam estabilidade.

4.1.5 Progresso e satisfação

A seguir são apresentados os resultados obtidos quanto ao sentimento dos participantes com relação à sua carreira no contexto atual, se sentem que estão progredindo ou regredindo, e se estão satisfeitos com a carreira que possuem.

QUADRO 9 - PROGRESSO E SATISFAÇÃO COM RELAÇÃO A CARREIRA

| Geração | Progredindo ou regredindo? | Evidências empíricas | Se sente satisfeito com sua carreira atual? | Evidências empíricas |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Baby Boomers | 1- Estagnada 2- Mais ou menos 3- Estagnada 4- Progredindo | “É difícil, mas está indo bem.” “Me sinto estagnada, aguardando a aposentadoria.” “Tem pessoas que passam a vida toda em uma mesma função e não quiseram progredir. Me dediquei muito para chegar onde estou.” | 1- Não 2- Sim 3- Sim 4- Sim | “Faltou concluir uma faculdade. Acredito que tenho um potencial muito grande que ainda não consegui alcançar.” “É dela que tiro o sustento da minha família e gosto de fazer.” “Me sinto satisfeita com a carreira que tive, mas atualmente não tenho expectativas de crescimento.” |
| X | 1- Progredindo 2- Progredindo 3- Progredindo 4- Progredindo | “No momento estou cursando a graduação e acredito que seja fundamental para atingir os meus objetivos.” | 1- Muito 2- Não 3- Não 4- Sim | “Faço com paixão, me realiza, gosto do que faço, não consigo pensar em fazer outra coisa.” “Eu gosto mas me arrependo de não ter estudado mais. Mas como cabeleireira estou satisfeita.” “Pelo fato de não ter encontrado a realização profissional e financeira.” |
| Y Continua | 1- Progredindo 2- Progredindo 3- Estabilizada 4- Progredindo | “Até ano passado estava estagnada, agora sinto que estou progredindo.” | 1- Mais ou menos 2- Sim 3- | “Gostaria de estar mais além.” “Sou feliz com o que eu faço, mas estou em |

| | | | | |
|-----------|----------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conclusão | | | Parcialmente 4- Não | um momento de transição de carreira.” |
| Z | 1- Progredindo 2- Progredindo 3- Progredindo 4- Progredindo | | 1- Sim 2- Sim 3- Sim 4- Sim | “É algo que eu gosto de fazer então me deixa satisfeita.” “Sou design de interiores e estou seguindo carreira na área de decoração e me sinto satisfeita.” |

Fonte: Elaborado pelos autores.

O quadro anterior apresenta as duas perguntas feitas aos participantes, se sentem que estão progredindo ou regredindo atualmente em suas carreiras e se estão satisfeitos com a carreira atual. Observa-se que alguns, apesar de terem respondido não estarem satisfeitos com a carreira atual, ainda assim afirmaram estarem progredindo. Não foi observado nos dados coletados uma relação direta entre estar progredindo, estagnado ou regredindo na carreira e estar satisfeito.

Dos integrantes da geração *Baby Boomers*, apenas um afirmou com certeza que está progredindo, sendo que também está satisfeito com sua atual carreira. Dois dos integrantes afirmaram estarem estagnados na carreira e um não soube dizer se está progredindo ou regredindo. Importante ressaltar que um dos 4 respondentes, afirmou que, além de estar estagnado, também não se sente satisfeito com a carreira atual, enquanto os outros todos afirmaram estar satisfeitos.

Esses indivíduos estão chegando ao período de aposentadoria. É compreensível que no momento não seja uma aspiração o progresso na carreira. Parte dessa percepção de não progressão, pode ser dar devido ao fato de o mercado de trabalho ter sofrido profundas transformações nas últimas décadas, e esses indivíduos, que possuem certa dificuldade em lidar com as novas tecnologias existentes (PENA *et al*, 2015), não estejam conseguindo adaptar-se a esse novo contexto.

Da geração X, todos afirmaram estarem progredindo na carreira. Com relação a satisfação, dois indivíduos responderam não estarem satisfeitos com a carreira atual, mas mesmo assim estão progredindo. Desses mesmos indivíduos, no QUADRO 11 - SATISFAÇÃO COM A CARREIRA, um afirmou realmente fazer o que gosta e o outro que ainda não descobriu seu interesse, portanto é de se esperar

que eles tenham que progredir para chegar no ponto desejado e descobrir o que realmente os satisfazem.

Quanto às últimas gerações, de forma geral, os indivíduos afirmaram estarem progredindo na carreira e se sentem satisfeitos com a carreira atual. Com exceção de um participante da geração Y que alegou estar estagnada e se sente satisfeita apenas parcialmente com sua carreira. Também desta geração, outro indivíduo afirmou não estar satisfeito e outro que está satisfeito, mas sente que poderia ir mais além. Da geração Z todos afirmaram estar progredindo e estarem satisfeitos com a carreira atual. Essa progressão desses indivíduos das gerações mais novas, pode se dar pelo fato de que eles adaptam-se de maneira mais fácil ao mercado de trabalho atual, pois segundo Jacques *et al* (2015), esses indivíduos já são prometidos como os futuros profissionais multitarefas, com facilidade em lidar com novas tecnologias e inovação. As organizações estão se adaptando para a chegada dessa geração e já procuram por esses jovens promissores.

Pode-se concluir que existem algumas contradições quando comparado este quadro com o quadro 11, sobre satisfação com a carreira, pois mesmo alguns indivíduos terem afirmado não trabalhar com o que gostam, ainda assim alegaram estarem satisfeitos com a carreira atual. Essa contradição pode ser percebida porque esses indivíduos podem não estar relacionando fazerem o que gostam com progressão e satisfação na carreira. Pode ser que sua percepção sobre progressão e regressão na carreira sejam fatores ligados principalmente aos cargos ocupados e às possibilidades de crescimentos e promoções proporcionados pelo cargo.

Quando questionados sobre a razão pela qual vão trabalhar todos os dias, no quadro 11, esses mesmos indivíduos apresentaram como resposta “razões financeiras” e para “se sentirem úteis”. Sendo assim, mesmo não fazendo o que gostam, se sentem satisfeitos por estarem ocupados e adquirirem recursos financeiros através de seus empregos.

4.1.6 Sentimentos com relação à jornada de trabalho

O objetivo dessas questões é identificar como as pessoas se sentem no início e no fim da sua jornada de trabalho. Esse fator demonstra como a pessoa se sente com seu trabalho em si, a resposta desta questão auxilia na identificação se esses

indivíduos se sentem motivados a irem ao trabalho e qual o seu sentimento ao final de um dia de expediente.

QUADRO 10 - SENTIMENTOS NO INÍCIO E FIM DO TRABALHO

| Geração | Quando está na hora de ir ao trabalho, como você se sente? | Evidências empíricas | Como você se sente quando termina o expediente? | Evidências empíricas |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Baby Boomers | 1- Necessária, importante 2- Bem 3- Entediada 4- Normal. | “Pronta para luta.” “Gosto de trabalhar, do que faço.” “Preferia ficar em casa.” “É uma atividade que faz parte da minha vida.” | 1- Frustrada 2- Contente 3- Contente 4- Cansado, realizado. | “Gostaria de desenvolver mais meus potenciais.” “Contente por poder ir para casa.” “As vezes passo mais de 12 horas na universidade, mas me sinto realizado.” |
| X | 1- Bem, feliz 2- Com sono 3- Tranquilo 4- Motivado, empenhado. | “Tenho total controle na função que exerço.” | 1- Cansada 2- Feliz, 3- Satisfeito, senso de dever cumprido 4- Planejador. | “Me dedico muito. Sentimento não de frustração, sim de realização, pois recebo um retorno dos alunos.” “Como eu trabalho para mim mesmo o expediente nunca termina, encerramos o dia, mas sempre penso no dia de amanhã.” |
| Y | 1- Com sono 2- Feliz 3- Com sono 4- Sem vontade. | “Com sono no início, mas quando começo a trabalhar já passa.” “Para poder entregar seu melhor você tem que estar bem.” | 1- Cansada 2- Cansada, feliz 3- Cansada, realizada 4- Cansado. | “Dependendo do dia me sinto muito cansada, mas também dependendo me sinto realizada.” |
| Z | 1- Feliz 2- Bem 3- Contente 4- Disposta. | | 1- Satisfeita 2- Satisfeita 3- Aliviado 4- Realizada. | |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base nessas respostas e nas que seguirão no quadro 12, pode-se dizer de forma geral que, as pessoas que trabalham com o que realmente gostam se sentem mais dispostas e motivadas a iniciar a jornada diária, enquanto aqueles que não gostam, ou não estão satisfeitos, em sua maioria, se sentem sem vontade ou indispostos. Quanto ao fim do dia, na hora de sair do trabalho, existe o cansaço, sendo essa sensação já esperada após um dia de trabalho, mesmo que seja uma atividade que lhe satisfaça. Interessante notar que apesar disso, muitos afirmaram se sentirem realizados, satisfeitos com os serviços executados naquele dia.

As respostas não foram muito distintas entre as gerações, tanto com relação ao início quanto ao fim de um dia de trabalho. A diferença apresentada seria então, conforme já mencionado, o nível de satisfação pessoal com seu trabalho. O sentimento de frustração ao final de um dia de trabalho de uma das entrevistadas da geração *Baby Boomers*, está relacionado à sua percepção de falta de desenvolvimento de seus potenciais. Pode-se perceber que os sentimentos podem variar, conforme o desenrolar de cada dia de trabalho.

4.1.7 Motivação e contribuição

O quadro abaixo apresenta os resultados referentes às perguntas sobre motivação para ir trabalhar todos os dias e se esse trabalho contribui em algo para o mundo, de acordo com a visão dos entrevistados.

QUADRO 11 - RAZÕES PARA TRABALHAR E CONTRIBUIÇÃO

| Geração | Principal razão pela qual vai trabalhar todos os dias | Sente que contribui para o mundo com seu trabalho? É importante para você |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Baby Boomers</i> | <p>“Me sinto importante, necessária, faço as pessoas se sentirem bem no ambiente de trabalho”</p> <p>“Honrar meus compromissos e acredito que não devemos parar, devemos estar sempre em atividade”</p> <p>“Pelo dever de ir”</p> <p>“Meu envolvimento, responsabilidade como cidadão, faz parte da vida.”</p> | <p>“Em outros momentos, eu tenho certeza que somei bastante para as pessoas e isso foi bem importante para mim”</p> <p>“Sim, muito importante”</p> <p>“Sim, e isso me dá satisfação”</p> <p>“Sim, sempre faço uma reflexão sobre o que eu fiz que foi bom além das minhas funções obrigatórias.”</p> |
| Continua | | |

| | | |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Conclusão</p> <p>X</p> | <p>“Aprender, conhecer, socializar, desenvolver, crescer” “Para me sentir útil” “Família” “O trabalho dá sentido para a vida do homem, gosto de me sentir útil.”</p> | <p>“Muito, sinto e contribuo, quando consigo atingir um aluno pelo menos, agregar um pontinho de conhecimento, uma troca. A possibilidade de entusiasmar, de passar minha paixão” “Acho que sempre contribuimos com algo, quando um cliente sai feliz eu estou contribuindo para felicidade dela” “Sim, é importante sentir-se útil” “Sim, gosto de me sentir parte de um grupo, parte de um todo.”</p> |
| <p>Y</p> | <p>“O trabalho nos mantém útil, preciso me sentir útil, a partir do momento que sinto que tanto faz, eu não consigo mais ficar” “Realizar meu propósito, minha missão, dinheiro é consequência” “Acredito que é uma troca, preciso do dinheiro e me sinto útil” “Financeira.”</p> | <p>“Hoje eu sinto mais e é bem importante. Pra mim, viemos ao mundo para contribuir de alguma forma” “Muito, essencial” “Com o que eu faço acredito que seja importante para as pessoas da organização” “Sim.”</p> |
| <p>Z</p> | <p>“Dinheiro” “Conseguir estabilidade” “Dinheiro” “Pelo fato de poder conquistar minhas próprias coisas.”</p> | <p>“Sim, com certeza” “Fazendo o que me é designado estou contribuindo de certa forma” “Sim, sim” “Sim, pois compartilhamos experiências e aprendemos uns com os outros.”</p> |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em linhas gerais, pode-se perceber que a grande maioria dos indivíduos entrevistados trabalha para sentir-se útil. O trabalho é a forma pela qual eles se sentem úteis para o mundo em que vivem. Todos os entrevistados, de todas as gerações, alegaram sentir que seu trabalho desempenhado é útil para o mundo em que vivem, sendo esse fator importante para todos eles.

A geração *Baby Boomers* demonstrou que sua principal motivação para ir ao trabalho todos os dias tem a ver com questões relacionadas a compromisso, a honrar com seus deveres e obrigações assumidos com terceiros em relação ao seu trabalho. Pena *et al* (2015) apontam que essa geração foi educada tendo como base

rotinas e obediência às regras, o que pode ser percebido como um fator influenciador para a postura adotada por esses profissionais no ambiente de trabalho.

A geração X demonstrou que suas principais motivações ao irem ao trabalho todos os dias estão relacionadas a sentirem-se úteis, desenvolverem-se, adquirirem conhecimentos, socializarem e crescerem. Percebe-se que suas principais motivações para o trabalho estão voltadas a fatores pessoais, sendo essa uma característica dessa geração. De acordo com Carrara, Nunes e Sarsur (2013), essa geração possui maior foco em realizações, o trabalho é percebido como uma fonte de crescimento pessoal, ao contrário do observado na geração dos *Baby Boomers*, que demonstraram motivações relacionadas ao trabalho voltadas para honrar seus compromissos com terceiros.

A geração Y, a exemplo da geração X, demonstrou como principal motivação para ir ao trabalho, sentir-se útil. Dentre todos os entrevistados de todas as gerações, a única ocorrência de motivação para o trabalho estar ligada a propósito de vida e missão foi observada na geração Y.

Dos indivíduos entrevistados da geração Z, houve unanimidade em afirmar que a motivação para ir ao trabalho todos os dias está voltada a questões financeiras. Isso pode ser percebido devido ao fato desses profissionais terem entrado no mercado de trabalho há pouco tempo e estarem descobrindo a importância e a sensação de adquirirem independência financeira através de seu trabalho, sem a necessidade de depender exclusivamente de terceiros para esse fim.

4.1.8 Satisfação

Diferentemente do quadro 9, em que foram apresentados os dados relacionados à percepção dos indivíduos com relação a sua carreira atual, o quadro abaixo responde a questão sobre se de fato os entrevistados demonstraram fazer o que realmente gostam, e o que os impede de fazê-lo, caso sua resposta fosse negativa.

QUADRO 12 - OS ENTREVISTADOS FAZEM O QUE REALMENTE GOSTAM?

| Geração | Você acha que faz o que realmente gosta? | Se não, o que você acha que pode fazer (algo que realmente goste)? | O que te impede de fazer o que você realmente gosta, o que te deixaria mais feliz? |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Baby Boomers | 1- "Não" 2- "Acho que sim, mas acredito que tem coisas melhores para fazer" 3- "Sim" 4- "Sim" | 1- "Abrir uma empresa na área de estética, lidar com pessoas, variadas situações, desafios" 2- "Um comerciante que vendesse apenas o produto, sem mão-de-obra" 3- Não se aplica 4- Não se aplica | 1- "Faltou o estudo um curso superior, dinheiro" 2- "Atualmente a situação financeira" 3- Não se aplica 4- Não se aplica |
| X | 1- "Sim" 2- "Sim" 3- "Gosto do que faço, mas ainda não estou realizado com o que realmente quero fazer" 4- "Sim" | 1- Não se aplica 2- Não se aplica 3- "Acredito que ainda não descobri" 4- Não se aplica | 1- Não se aplica 2- Não se aplica 3- "Estou a procura de segurança" 4- Não se aplica |
| Y | 1- "Eu estou tentando descobrir, eu gosto do que faço, mas gosto de trabalhar de pessoas" 2- "Sim" 3- "Sim, me sinto satisfeita em contribuir, fazer bem feito. Acredito que o segredo é a dedicação" 4- "Não." | 1- "Eu gostaria de ter meu próprio negócio, trabalhar com treinamento de pessoas" 2- Não se aplica 3- Não se aplica 4- "Algo voltado para desenvolvimento de apps e games." | 1- "Falta desenvolvimento pessoal e profissional" 2- Não se aplica 3- Não se aplica 4- "Pouco mercado de trabalho." |
| Z | 1- "Não" 2- "Sim" 3- "Não" 4- "Não exatamente, ainda estou tentando encontrar o que realmente gosto." | 1- "Gostaria de trabalhar mais com o público" 2- Não se aplica 3- "Gostaria de trabalhar com algo relacionado a esportes" 4- "Gosto de educação física ou nutrição, algo que siga esses ramos." | 1- "Oportunidade, não estar fazendo uma faculdade" 2- Não se aplica 3- "Falta empenho da minha parte" 4- "Nada me impede, só ainda não cheguei no momento certo, estou terminando o ensino médio." |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dos dezesseis respondentes, oito demonstraram gostar do que fazem, quatro estão ainda descobrindo o que gostariam de fazer e quatro não gostam do que fazem.

Da geração dos *Baby Boomers*, três participantes informaram gostar do que fazem, sendo que um acredita que apesar de gostar do que faz, há coisas melhores para fazer e um participante afirmou não gostar do que faz. Foram listados como impeditivos para que essas pessoas possam fazer o que gostam, a falta de ensino superior e de recursos financeiros.

Dos entrevistados da geração X, todos afirmaram gostar de fato do que fazem, e um afirmou não estar realizado com o que realmente quer fazer, pois ainda não conseguiu identificar do que realmente gosta e busca segurança para exercer funções das quais goste.

Dois entrevistados da geração Y demonstraram fazer o que realmente gostam, enquanto um entrevistado está em busca de descobrir o que realmente gosta e outro entrevistado afirmou não gostar do que faz. Falta de desenvolvimento pessoal e profissional e pouco mercado de trabalho são fatores informados como sendo impeditivos para os indivíduos dessa geração.

A maioria dos indivíduos da Geração Z informou não gostar do que fazem atualmente. Apenas um afirmou com certeza que faz o que realmente gosta. Essa percepção pode ser verificada provavelmente pelo fato de esses indivíduos estarem atualmente empregados principalmente em função da busca por retorno financeiro, por sua falta de maturidade, de autoconhecimento, de suas experiências profissionais e de poucas experiências vividas. A tendência desses indivíduos é de que eles aprofundem seu autoconhecimento nos próximos anos, entrando em universidades e adquirindo experiências em outras empresas. Com o ganho de maturidade, provavelmente no futuro esses jovens descubram o que realmente gostam de fazer e tornem o dinheiro um fator secundário na escolha de suas carreiras profissionais.

4.1.9 Organização e valores

O ambiente de trabalho também exerce influência na definição do sentido do trabalho para as pessoas. É importante levar em consideração a opinião das pessoas que compõem o ambiente organizacional, sobre como seria uma organização ideal do ponto de vista delas. O quadro 13 informa a opinião dos entrevistados quanto a sua percepção do que seria uma organização ideal para

trabalhar e sobre a consideração dos valores dessas organizações quando estão em busca de uma posição no mercado de trabalho.

QUADRO 13 - ORGANIZAÇÃO E VALORES

| Geração | Para você, como seria uma organização ideal para trabalhar? | Você leva em consideração se os valores de uma organização convergem com seus valores quando está procurando um emprego? |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Baby Boomers</i> | 1- “Na área da estética ou gastronomia” 2- “Uma empresa que paga bem” 3- “Onde se cumpre cronogramas, metas e não carga horária” 4- “Onde as pessoas tem qualidade de vida, trabalhos e rotinas bem estruturadas, transparência, comunicação.” | 1- “Totalmente, é fundamental caso contrário a caminhada não será positiva” 2- “Sim” 3- “Sim, considero a ética da empresa” 4- “Sim, de acordo com a minha identidade, algo que eu defenda e goste.” |
| X | 1- “Que entende qual o objetivo, para onde ela está indo, uma organização que tenha visão, que saiba direcionar as pessoas, dar oportunidade de participação das pessoas” 2- “Uma empresa que valoriza o serviço do funcionário, respeitar as habilidades e tempo de cada um” 3- “Onde todos os funcionários estejam satisfeitos com o ambiente em que trabalha, mantendo a motivação, uma remuneração que seja suficiente, processos adequados a sua função” 4- “Aquele que você sente que está trabalhando para você mesmo.” | 1- “Sempre” 2- “Sim” 3- “Pouco” 4- “Me dou a esse luxo, acredito que quando ganhamos o suficiente a gente se preocupa com essas coisas, mas quando não temos o suficiente você acaba fazendo coisas que não quer, mas precisa.” |
| Y | 1- “Acho que não existe uma empresa ideal, todas as empresas vão ter alguma coisa a ser melhorada” 2- “Trabalhar em uma equipe de pessoas que compartilham um ideal, pessoas que não estão obrigadas, mas sim para entregar seu melhor e contribuir. Respeitando as diferenças, o ambiente” 3- “Acho que é difícil, um lugar | 1- “Sim, com certeza. No primeiro momento a gente aceita e depois vamos identificar” 2- “Sim, muito” 3- “Com certeza, acho que é muito importante” 4- “Sim.” |

Continua

| | | |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| | onde tem oportunidade, imparcialidade, conhecimento” 4- “Uma empresa bem administrada.” | Conclusão |
| Z | 1- “Onde eu faça o que gosto, com uma boa equipe” 2- “É a que tem valores e políticas muito bem definidas e que busca o desenvolvimento de seus colaboradores” 3- “Que pague o salário em dia” 4- “Uma empresa onde eu trabalhasse com o público.” | 1- “Sim” 2- “Sim” 3- “Sim” 4- “Sim” |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dentre os principais itens elencados para uma organização ideal, destacam-se a possibilidade de proporcionar qualidade de vida, um ambiente bem estruturado, uma boa comunicação, imparcialidade, interações benéficas com outros membros da equipe de trabalho. Entrevistados das gerações *Baby Boomers*, X e Z elencaram em algum momento características relacionadas ao pagamento de bons salários e a geração Y foi a única que não levou em consideração fatores monetários para descrever uma empresa ideal para se trabalhar. Não foram percebidas outras particularidades além da descrita anteriormente. Percebe-se opiniões bastante heterogêneas com relação à percepção de uma empresa ideal para trabalhar em todas as gerações.

Quando questionados se buscam organizações para trabalhar que possuam valores convergentes com seus valores pessoais, todos os entrevistados informaram preocuparem-se em algum grau com que seus valores fossem compatíveis com os das organizações no mercado.

4.1.10 Qualificações e trabalhos voluntários

O roteiro de entrevista continha duas perguntas referentes a trabalhos voluntários e busca por outras qualificações. O objetivo dessas perguntas seria identificar a preocupação que os indivíduos demonstram com o próximo e também a sua disposição em se qualificar por vontade própria, fugindo de sua zona de conforto.

Com relação aos trabalhos voluntários, obteve-se mais respostas negativas do que positivas. Na geração *Baby Boomers*, três dos participantes já

realizaram, um continua realizando e um não realiza. Os indivíduos da geração X, bem como da Y deram respostas balanceadas. Dois da X já realizaram em algum momento e dois não realizam. Da geração Y, apenas um participante continua realizando até hoje, os outros 3, um já realizou e dois nunca trabalharam voluntariamente.

Uma das características apontadas no embasamento teórico desta pesquisa é que, os indivíduos da geração Z são considerados individualistas e possuem tendência ao egocentrismo, estando sempre alheios a tudo e todos ao seu redor, em função de estarem sempre conectados com a tecnologia e não interagirem com a sociedade (NETO *et al*, 2015). Dos quatro indivíduos entrevistados da geração Z, nenhum costuma realizar, ou já realizou algum trabalho voluntário, o que de certa forma pode vir a confirmar a teoria.

Com relação às qualificações, as respostas foram mais positivas. Apenas os participantes da geração Z, todos, responderam que não buscam outras qualificações. Uma explicação viável é que, em razão de esses indivíduos não terem nenhuma formação - com exceção de um - naquilo que realmente gostariam de trabalhar, não possuem motivação a procurar novas qualificações. Dos participantes da geração X, todos afirmaram que buscam se qualificar na área que atuam. O fato de serem indivíduos que de maneira geral fazem o que gostam, pode corroborar para que essas pessoas busquem qualificações por conta própria, por gostarem dos assuntos a serem estudados. Comazzetto *et al* (2016) apontam que devido aos indivíduos da geração X terem visto os profissionais da geração anterior perderem seus postos de trabalho, eles foram estimulados a buscarem outras competências e qualificações que aumentassem sua empregabilidade no mercado.

A geração *Baby Boomers* e Y, do total de participantes (8), 4 responderam que buscam qualificações, 2 que hoje em dia não buscam mais e 2 que não buscam. Uma explicação plausível com relação aos integrantes da Geração BB seria que a maioria, já está no ápice de sua carreira, alguns até já aguardam a aposentadoria. Da geração Y, um participante afirmou que está em um momento de transição de carreira e por esta razão não faz sentido buscar qualificações e o outro, afirmou que não faz o que gosta. Observa-se novamente a motivação e o fazer o que gosta relacionado à busca por outras qualificações e conhecimentos por conta própria. Pode-se perceber nos indivíduos entrevistados,

que não há o interesse em buscar outros conhecimentos apenas pelo interesse em conhecer mais. As outras qualificações são buscadas pensando nos fins que podem ser alcançados.

4.1.11 Vida pessoal e profissional

As questões apresentadas a seguir referem-se ao estabelecimento do equilíbrio, ou a falta dele, entre a vida pessoal e profissional. É possível identificar também através dessas questões, qual o nível de importância que as pessoas estabelecem para seu nível salarial.

QUADRO 14 - EQUILÍBRIO ENTRE VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL

| Geração | Procura manter um equilíbrio entre sua vida pessoal e sua vida profissional? | Em algum momento você já abriu mão de sua vida pessoal e de estar com sua família para se dedicar ao trabalho? | Você abriria mão de estar com sua família e de sua vida pessoal em troca de ter uma carreira bem sucedida? | Você deixaria de fazer o que realmente gosta para fazer algo que não goste muito, mas por um excelente salário? |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Baby Boomers</i> | 1- "Sim" 2- "Sim" 3- "Sim" 4- "Procuro, mas não tenho muito sucesso." | 1- "O tempo todo, trabalho sempre foi em primeiro lugar" 2- "Várias vezes" 3- "Sim, algumas vezes foi necessário" 4- "Infelizmente sim." | 1- "Não, procuraria conciliar as duas coisas" 2- "Não" 3- "Não" 4- "Não" | 1- "Sim" 2- "Não" 3- "Não" 4- "Não" |
| X | 1- "Não, misturado. Trabalho muito em casa e isso atrapalha. Infelizmente por um lado, o trabalho está em primeiro lugar na minha vida" 2- "Sim" 3- "Sim" 4- "Não" | 1- "Muitos" 2- "Sim" 3- "Sim" 4- "Sim" | 1- "Já fiz isso" 2- "Sim" 3- "Não" 4- "Depende do momento da vida." | 1- "Nunca pensei em salário" 2- "Sim" 3- "Talvez, depende do salário" 4- "Talvez, quando não ganhamos o suficiente estamos dispostos a fazer coisas que não gostamos, mas devemos." |
| Y Continua | 1- "Sim" 2- "Sim, mas é difícil" | 1- "Poucas vezes" 2- "Sim, mas hoje não faço mais" | 1- "Não" 2- "As duas coisas andam juntas para | 1- "Não, para mim os dois tem que andar junto" |

| | | | | |
|-----------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Conclusão | 3- "Totalmente" 4- "Sim." | 3- "Algumas vezes" 4- "Sim." | mim, não preciso abrir mão de nada" 3- "Não" 4- "Não." | 2- "Já fiz, hoje não mais" 3- "Acho que não" 4- "Não." |
| Z | 1- "Sim" 2- "Sim" 3- "Sim" 4- "Sim" | 1- "Sim" 2- "Sim" 3- "Sim" 4- "Não" | 1- "Não" 2- "Não" 3- "Não" 4- "Sim" | 1- "Não" 2- "Não" 3- "Não" 4- "Não" |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os integrantes da geração *Baby Boomers* são caracterizados como indivíduos leais e que se preocupam em cumprir todas as suas atividades profissionais, possuem dificuldade em equilibrar a vida pessoal da profissional, uma vez que se preocupam em cumprir suas atividades profissionais e colaborar sempre com a organização. Vêem seu trabalho como principal fonte de realização pessoal (ZEMKE et al., 2000; SMOLA; SUTTON, 2002; VELOSO, 2016; OLIVEIRA, 2009).

Apesar dessas características, os participantes desta pesquisa alegaram buscarem sim o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, mesmo que muitas vezes seja difícil. Embora eles façam essa alegação, ainda assim houve muitos momentos em que abriram mão de momentos pessoais para se dedicarem ao trabalho, conforme dados apresentados no quadro. isso pode ter se dado devido ao fato de que os entrevistados nasceram em um período próximo ao da Geração X. A outra questão seria sobre abrir mão de momentos pessoais para ter uma carreira bem sucedida, e todas as respostas desta geração foram negativas. Uma das hipóteses é de que esses indivíduos aprenderam através das experiências a valorizarem cada vez mais os momentos em família.

A geração X, por sua vez, buscam sim um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (SMOLA; SUTTON, 2002; OLIVEIRA, 2009). No entanto, dois indivíduos responderam não buscar esse equilíbrio, todos já abriram mão de momentos pessoais para trabalhar, e dois também abririam mão de momentos pessoais e com a família para ter uma carreira bem sucedida.

Das gerações mais novas todos os 8 participantes afirmaram buscar o equilíbrio entre pessoal e profissional, bem como, com exceção de um participante da geração Z, também já abriram mão de momentos pessoais para trabalhar. Esse mesmo participante da Z respondeu também que abriria mão de momentos com

família e pessoais a fim de ter uma carreira bem sucedida, enquanto todos os outros afirmaram que não fariam essa troca.

Com relação à última questão, se o respondente deixaria de fazer algo que gosta, para trabalhar com algo que não goste, mas tendo um excelente salário, as respostas se dividiram entre as gerações mais velhas e mais novas. Dos integrantes das gerações *Baby Boomers* e X, que possuem uma visão mais voltada aos aspectos monetários como busca em relação ao seu trabalho, 4, dos 8 respondentes, afirmaram que fariam a troca, e os outros 4 não fariam. Enquanto isso, as gerações mais novas (Y e Z), que enxergam o trabalho mais como satisfação, todos afirmaram que não trocariam fazer o que gostam por um salário maior.

4.1.12 Disposição em empreender

A questão empreender também foi abordada aos entrevistados, em uma pergunta sobre se eles acham que estariam mais felizes tendo seu próprio negócio. Nesse caso, obteve-se respostas variadas. Das gerações *Baby Boomers*, X e Y, um indivíduo de cada geração, já possui seu negócio e apesar dos desafios, estão contentes com a situação.

As respostas negativas, sendo elas duas da geração BB, uma da X, uma da Y e uma da Z tiveram suas justificativas distintas. Um indivíduo da BB e o da X afirmaram que estão contentes onde estão e, portanto, não teriam seu próprio negócio. Os indivíduos da Y e Z afirmaram, respectivamente, que o mercado está ruim para ter uma empresa, e ter um negócio exige muita responsabilidade. Outra justificativa apresentada, geração BB, seria que ter sua própria empresa, torna muito mais difícil separar a vida pessoal da profissional, e conforme já mencionado, a busca por equilíbrio entre pessoal e profissional não é uma característica desta geração. As respostas afirmativas, foram 1 da geração BB, 2 da X, 2 da Y e 3 da Z, e tiveram suas variadas justificativas, como por exemplo gostar de ter autonomia, querer divulgar suas ideias e gosto pela criação das coisas novas.

A inclinação dos indivíduos por não terem interesse em empreender, pode estar relacionada ao fato de eles possuírem mais qualificação do que os que se vêem empreendendo, o que faz com que possuam uma boa empregabilidade no

mercado e sintam-se mais confiantes com relação à estabilidade trabalhando como colaborador em uma empresa.

Da geração dos *Baby Boomers*, um dos respondentes já possui o próprio negócio, não cabendo resposta para a pergunta sobre se estariam mais felizes empreendendo. Outros dois respondentes que trabalham atualmente em uma organização, responderam negativamente ao questionamento sobre empreender. Essa afirmação apenas confirma a característica de fidelidade às organizações para as quais trabalham.

Com relação às demais, percebe-se um aumento da inclinação das gerações cada vez mais novas a empreenderem. Isso pode ser percebido devido ao desejo que essas gerações possuem por autonomia e por terem nascido em um mundo com cada vez mais possibilidades, além da troca de empregos quando não se sentem satisfeitas com algum aspecto da empresa para as quais trabalham (PENA; MARTINS, 2015). Além disso, é uma característica da geração X não se empenhar para agradar seus empregadores (ROBBINS, 2005) e devido ao período de instabilidade pelo qual passaram, muitas vezes priorizam trabalhar para si próprios.

4.1.13 Ambiente de trabalho

Neste tópico serão apresentados e analisados os resultados obtidos a partir das questões sobre o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho. Foram realizadas três perguntas, voltadas ao relacionamento com os colegas de trabalho, com os superiores e quais as dificuldades encontradas, tanto no relacionamento profissional, como em seguir ordens.

QUADRO 15 - COMPORTAMENTO NO AMBIENTE DE TRABALHO

| Geração | Você tem uma boa relação com seus colegas de trabalho? | Qual sua maior dificuldade em um relacionamento profissional? | Você lida bem com seus superiores? Possui dificuldades em seguir o que é deliberado por eles? |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Baby Boomers</i> Continua | 1- "Sim, sempre fui uma pessoa bem resiliente" 2- "Sim" 3- "Sim" | 1- "Algumas divergências naturais, choque de ideias" 2- "Maior dificuldade é a falta de | 1- Sim. Apenas se eu tiver conhecimento que meu chefe não é uma pessoa capacitada e vai contra meus pontos |

| | | | |
|-----------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conclusão | 4- "Sim." | profissionalismo" 3- "Não tenho dificuldades" 4- "Não possuo." | de vista" 2- "Sim, não tenho dificuldade" 3- "Sim. Tenho dificuldade quando o que foi deliberado não é a melhor solução para o problema e o superior não acata a opinião da equipe" 4- "Lido bem." |
| X | 1- "Tenho" 2- "Sim" 3- "Sim" 4- "Sim" | 1- "Não possuo, sou muito neutra, não entro em discussões" 2- "É que estou sempre disposta a agradar os outros, mesmo que seja algo que eu não queira ou não é minha responsabilidade" 3- "Pessoas que querem passar por cima das outras, para serem promovidas" 4- "Me dou bem mesmo com pessoas que possuem formas de agir diferentes." | 1- "Sim. Não, se aquilo que for deliberado for correto, justo, ético e eu consigo realizar" 2- "Sim. Não" 3- "Sim. Não" 4- "Me dou bem. Dou minha opinião, vai do superior levar em consideração ou não. Se me mandar fazer algo que não acho de acordo, eu cumpro mas com ressalvas." |
| Y | 1- "Sim" 2- "Sim" 3- "Sim" 4- "Sim." | 1- "Tenho dificuldade com pessoas que querem passar por cima dos outros, se mostrar mais" 2- "A maior dificuldade hoje é a grosseria, comunicação violenta" 3- "Minha dificuldade é que acho que as pessoas possuem muita ambição e até mesmo passam por cima dos outros" 4- "Não possuo." | 1- "Lido bem, respeito a hierarquia, já foi muito difícil pois tenho o desejo de autonomia" 2- "Lido bem, se for ético, não prejudicar o meio ambiente, eu faço sem problemas" 3- "Sim. Algumas vezes tenho dificuldade" 4- "Não lido muito bem e sigo somente o acordado no contrato de trabalho." |
| Z | 1- "Sim" 2- "Sim" 3- "Sim" 4- "Sim." | 1- "Saber diferenciar o pessoal do profissional" 2- "Não tenho" 3- "Compreender as formas de trabalhar de cada um" 4- "Não tenho" | 1- "Sim. Não" 2- "Sim. Não" 3- "Sim. Não" 4- "Sim. Não" |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Apesar das características diversas entre as gerações, as questões abordadas referentes ao ambiente de trabalho tiveram suas respostas positivas. Independente da geração, todos os participantes afirmaram ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho. Com relação às maiores dificuldades, muitos afirmaram não possuir, porém foram apresentadas respostas como por exemplo, lidar com a falta de profissionalismo ou o egoísmo das pessoas que estão dispostas a tudo para subir na carreira.

Na questão de seguir o que é deliberado, a única geração que não apresentou ressalvas foi a geração Z. As gerações anteriores todos afirmaram, com exceção de um integrante da Y, que possuem um bom relacionamento com seus superiores, mas quando se trata de seguir deliberações, apresentaram algumas questões. A geração Y, que procura mais liberdade e segue seus ideais, alega ter problemas caso a situação não seja ética, ou até mesmo pois que possuem uma tendência a autonomia. Outras gerações também apresentaram a questão ética, ou quando o superior não leva em consideração a opinião do grupo, quando há confronto de opiniões, ou quando acreditam que o superior não é capacitado. Para a Geração *Baby Boomers*, pode haver dificuldades para eles ao serem chefiados por profissionais mais jovens, além de terem certa resistência a responder questionamentos de colegas de trabalho de gerações mais novas. (PENA *et al*, 2015).

Um fato interessante com relação ao indivíduo da geração Y que afirmou não possuir um bom relacionamento com seu superior, é que quando questionado, o participante alegou que a empresa onde trabalha não é bem administrada, portanto normalmente o salário é atrasado, faltam mercadorias, o chefe não leva em consideração a capacidade de seus funcionários. Um dos fatores que influenciam na definição de trabalho, apresentados por Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010) é justamente o indivíduo em seu ambiente de trabalho. Sendo assim, pode-se concluir que, a forma como a organização trata seus colaboradores, influencia fortemente também no seu comportamento dentro do ambiente organizacional.

4.1.14 Expectativa para o futuro

O futuro é uma constante preocupação para a maioria das pessoas, principalmente para aqueles que buscam estabilidade na vida. As últimas questões abordadas no roteiro de entrevista são justamente sobre isso, se existe uma preocupação com o futuro, aposentadoria. O futuro questionado nas perguntas se trata de um tempo de 10 anos, ou seja, qual a expectativa do indivíduo para a próxima década, tanto para sua vida profissional, quanto para o mercado de trabalho. É um fato já apresentado anteriormente que a grande maioria dos entrevistados procuram estabilidade em um emprego, e no caso do futuro não é diferente.

Apenas três pessoas, de 16 no total, afirmaram atualmente não se preocuparem com o futuro. Uma delas da geração X, que afirmou possuir recursos e esta ser a razão de não se preocupar. Outra, também da X, afirmou que ainda tem mais 10 anos de trabalho e, portanto, não se preocupa muito. A última é da geração Z, e a razão seria que ainda é muito jovem e, portanto, não pensa muito no futuro e em aposentadoria, gosta de viver o presente. O restante todos afirmaram se preocupar sim com o futuro, principalmente com questão a aposentadoria. Uma das grandes preocupações é com relação a reforma da previdência que está acontecendo no Brasil. Alguns participantes disseram que acreditam não conseguir se aposentar em função desta reforma e, portanto, deveriam ter se precavido. Outros apontaram a qualidade de vida e saúde como fonte de suas preocupações.

Observa-se que apesar das últimas gerações serem caracterizadas como mais 'rebeldes', ainda assim preocupam-se com o futuro e buscam sim estabilidade. Enquanto que os integrantes da geração X, que vivenciaram diversas situações desafiadoras, tanto políticas quanto econômicas, não levam muito em consideração o fator futuro. Os participantes da geração *Baby Boomers* por estarem em uma idade mais próxima da aposentadoria, apresentaram unanimemente respostas afirmativas com relação a preocupação com o futuro.

A outra questão abordada com relação ao futuro é a expectativa com relação ao trabalho para a próxima década. Esta pergunta não foi feita a todos os participantes e apenas 7 responderam, sendo 1 da BB, 2 da X, 2 da Y e 2 da Z. O objetivo dessa questão é atender a um dos objetivos específicos definidos nesta pesquisa, porém não foram obtidas respostas muito relevantes, além de não ter sido possível aplicar essa questão a todos os participantes. Pôde-se perceber a partir

das respostas obtidas, que os indivíduos se preocupam com seu futuro na questão de aposentadoria, mas não costumam refletir sobre as mudanças que vêm ocorrendo no mercado de trabalho e de que forma eles serão impactados por essas mudanças. Pelo que parece, não possuem um plano para adequarem-se à nova realidade do mercado.

O integrante da geração BB afirmou que daqui a 10 anos ainda pretende estar trabalhando e ainda quer crescer na carreira se possível, bem como lançar alguns livros. Da geração X, os participantes não souberam responder o que desejam para a próxima década, levando em consideração que estão terminando o ensino superior agora, mas afirmaram que esperam muito desenvolvimento por parte das tecnologias e inovações, o que resultará em uma grande mudança econômica e muitas novas oportunidades. Da geração Y, um participante respondeu que espera ter saúde para continuar a trabalhar e quem sabe diminuir um pouco sua carga de trabalho, enquanto o outro respondeu que gostaria de mudar de área, começar a trabalhar com computação, que seria sua carreira de interesse. Por último, um dos respondentes da geração Z afirmou que gostaria de ter seu próprio negócio, enquanto o outro procura por mais estabilidade, gostaria de trabalhar no mesmo lugar, mas espera que a organização consiga se expandir.

Baseado nessas respostas pode-se concluir que não é fácil definir a expectativa pessoal a longo prazo, principalmente levando em consideração as inúmeras mudanças que ocorrem e ainda irão ocorrer no mercado de trabalho, na economia e na política, tanto no Brasil como no mundo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa trouxe como tema o sentido do trabalho para as gerações *Baby Boomers*, X, Y e Z. É possível afirmar que existem fatores que influenciam a definição do significado para os indivíduos entrevistados. Alguns desses fatores apresentados são o contexto profissional do indivíduo, a organização onde está inserido, o ambiente externo (família, grupos sociais, cultura, etc). As gerações analisadas foram definidas com base em uma cronologia, na qual os integrantes da geração BB nasceram entre 1940 e 1964, geração X entre 1965 e 1976, geração Y entre 1977 e 1995 e da geração Z a partir de 1996. Cada um desses períodos foi marcado por alguns eventos políticos e econômicos que influenciaram de forma direta e indireta a jornada profissional desses indivíduos.

O próprio termo *Baby Boomers* surgiu em função de um marco histórico, a segunda guerra mundial. Esse termo se deu em função do exponencial crescimento demográfico no período de 1946 a 1964, conhecido como *Baby Boom*. Esses indivíduos também vivenciaram o período da Ditadura Militar no Brasil, que teve início em 1964 e seu fim somente em 1985. Os integrantes dessa geração foram criados com base em rotinas e obediência às regras, que resultou em se tornarem colaboradores leais às organizações, caracterizada por serem motivados, otimistas e *workaholics*. Possuem também dificuldades em equilibrar demandas pessoais com o trabalho. Em razão de nesse período não ser comum o uso da tecnologia, esses indivíduos não possuem muitas habilidades em lidar com novas tecnologias dos ambientes organizacionais.

A geração X foi marcada no contexto mundial pelo fim da guerra fria, queda do muro de Berlim, surgimento da Ethernet e modernização de máquinas e computadores. Enquanto que no contexto brasileiro, este foi um período de grande instabilidade política e econômica. Por viverem em tempos difíceis, esses indivíduos são caracterizados por estarem em uma busca contínua por estabilidade financeira, são apegados a cargos e títulos, buscam equilíbrio entre vida profissional e familiar e possuem maior foco em realizações do que a geração anterior.

Os anos 80 foram marcados pela manifestação do espírito de liberdade. No Brasil, após anos de Ditadura Militar, os brasileiros buscavam formas de se soltar das amarras do estado. Os indivíduos da geração Y valorizam a liberdade política e prosperidade econômica, vivenciaram momento de revolução tecnológica,

globalização e diversidade. São caracterizadas como ousadas, inquietas, autoconfiantes, possuem gosto por mudanças e aversão às regras. Esses indivíduos enxergam o trabalho como fonte de satisfação pessoal, realização e não somente como fonte de renda. É a primeira geração a ter mais contato com as tecnologias, quando comparada às anteriores.

A geração Z ainda é considerada nova, portanto, não é muito bem definida. Surgem em período de grande inovação tecnológica, principalmente de meios eletrônicos e do uso da internet. São caracterizados como jovens que não conhecem um mundo sem tecnologia, individualistas, falta de socialização com as pessoas ao seu redor, possuem também habilidade de fazer várias tarefas ao mesmo tempo e grande adaptação a novas tecnologias e mudanças.

Com base nos contextos históricos e características das gerações, a fim de responder aos objetivos específicos desta pesquisa, os dados foram coletados por meio de entrevistas com 4 integrantes de cada geração. Cada geração percebe e vivencia de maneira diferente os aspectos relacionados ao seu trabalho, como por exemplo o papel do trabalho, da organização, relação com os colegas, do perfil desejado de liderança e do tempo dedicado ao trabalho e aos seus objetivos pessoais. Através dos dados foi possível comparar os significados atribuídos ao trabalho pelos indivíduos entrevistados de cada geração e analisar as mudanças ocorridas ao longo do tempo. A pesquisa poderá de certa forma auxiliar os profissionais a compreenderem o que de fato eles estão buscando para sua carreira, bem como, compreendendo o significado do trabalho, é importante para que as organizações atuais se adaptem e mantenham seus interesses e de seus colaboradores alinhados, mantendo assim uma relação saudável e transparente entre eles.

A presente pesquisa traz como objetivos específicos descrever comparativamente os contextos sócio-histórico e cultural das diferentes gerações pesquisadas, caracterizar os sujeitos das gerações, identificar os fatores que influenciam na significação do trabalho para os indivíduos da pesquisa e identificar tendências acerca da expectativa desses indivíduos com relação ao trabalho para a próxima década. Analisando brevemente os objetivos juntamente com a pesquisa, pode-se concluir que todos os objetivos foram cumpridos. Com apenas uma ressalva de que, o último objetivo, acerca da expectativa para o futuro, foi

parcialmente cumprido, pois não foi possível identificar as expectativas futuras de alguns participantes, e inclusive alguns não souberam responder a essa questão. Vive-se atualmente em um mundo de constantes transformações, em que não se sabe que novidades e mudanças ocorrerão no dia de amanhã, tanto em aspectos sociais, culturais, políticos e econômicos. Portanto definir um objetivo pessoal para a próxima década se torna uma tarefa difícil.

Os resultados apresentados não são capazes de refletir características de uma geração por inteiro. Portanto, não há a intenção de generalização dos resultados encontrados. Apesar de refletirem alguns aspectos apontados pelos estudiosos abordados na fundamentação teórica, os resultados permanecem sendo válidos apenas para o contexto desta pesquisa, em que estão imersos os indivíduos entrevistados, visto que cada pessoa possui diferentes experiências de vida e a partir disso conferirão significados individuais e distintos para o trabalho.

Pode-se concluir que, de certa forma, o sentido do trabalho passou por uma ressignificação ao longo do tempo. As gerações Y e Z, em geral, atribuem ao trabalho um sentido maior de realização pessoal e, quando por algum motivo, acabam não fazendo aquilo que gostam, não existe motivação. Apesar das gerações anteriores serem definidas por possuírem motivações voltadas ao aspecto monetário, alguns indivíduos apresentaram que buscaram, no início da carreira, fazerem o que realmente os satisfazem e alguns buscam atingir esse objetivo até hoje, até mesmo através de um curso superior. A geração Z está inserida em inúmeras inovações que tornam possível buscarem sua satisfação, ainda mais que a geração Y. A tendência é que as gerações que estão por vir apresentem características ainda mais fortes de determinação e adaptação, pois as inovações no mercado de trabalho e tecnológico crescem exponencialmente.

Dos resultados obtidos da Geração *Baby Boomers*, pode-se perceber que os indivíduos entrevistados iniciaram suas carreiras profissionais motivados principalmente em obterem independência financeira, para que pudessem se sustentar sozinhos. Foi a geração dentre as pesquisadas com o maior tempo médio de permanência em cada emprego, com aproximadamente 13 anos em cada organização trabalhada. Com relação à sua formação, os *Baby Boomers* foram a geração com mais pessoas sem formação superior, desconsiderando neste caso

com relação à geração Z, na qual os integrantes estão em processo de formação no ensino médio e ainda não tiveram tempo para cursar o ensino superior.

Dos *Baby Boomers* que possuem ensino superior, todos se formaram nos cursos que queriam ter feito e não apresentaram objeções em trabalhar em mais de um emprego e ter mais de uma carreira ao longo de sua jornada profissional, o que demonstra uma aderência dessa geração às mudanças do mercado. Metade dos entrevistados informou que se vêem trabalhando e fazendo carreira em uma empresa só durante a vida, sendo que todos buscam estabilidade em um emprego. Quando questionados sobre progresso e satisfação com a carreira atual, esses indivíduos demonstraram em sua maioria estarem estagnados em suas carreiras, mas estão satisfeitos com sua condição atual. Sobre os sentimentos para ir ao trabalho e iniciarem diariamente seu expediente, essa geração não demonstrou muita empolgação no início do expediente, mas em compensação, a maioria demonstrou estar contente ou realizado ao fim de um dia de trabalho.

Em aspectos mais voltados para sentido do trabalho em si, os *Baby Boomers* demonstraram que sua principal motivação para ir ao trabalho todos os dias tem a ver com questões relacionadas a compromisso, a honrar com seus deveres e obrigações assumidos principalmente com terceiros em relação ao seu trabalho. Quando questionados se acham que fazem o que realmente gostam, apenas metade respondeu com certeza fazer o que realmente gosta. Esses indivíduos sentem que estão contribuindo para o mundo com seu trabalho, e isso é importante para eles. São pessoas que buscam organizações que possuam valores convergentes com seus valores pessoais. Atualmente a maioria não realiza trabalhos voluntários e procuram manter um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, apesar de esse ser um aspecto apontado pelos estudiosos como sendo algo em que os *Baby Boomers* não costumam manter um equilíbrio coerente. Esse resultado pode ter sido apresentado devido aos entrevistados terem nascido em um período próximo da transição para a Geração X. Sobre a disposição em empreender, os *Baby Boomers* que trabalham como colaboradores de organizações não se mostraram interessados em empreender. No ambiente de trabalho, costumam possuir uma boa relação com seus colegas. Lidam bem também com seus superiores, mas aparentaram ter um certo senso crítico antes de seguir o que é deliberado pela chefia.

A geração X, por sua vez, demonstrou uma tendência maior a buscar qualificações que aumentassem sua empregabilidade no mercado de trabalho. A maioria dos entrevistados possui formação superior e buscou principalmente independência financeira ao procurar o primeiro emprego, assim como os *Baby Boomers*. Depois dos *BB*, são a geração que passou mais tempo médio em um mesmo emprego, sendo esse período de 6,5 anos. Metade dos entrevistados demonstrou ter feito o curso de formação profissional que realmente queria, sendo que foi possível perceber que fatores externos, como testes vocacionais e a atuação prévia na área foram influenciadores da decisão de formação desses indivíduos.

Não teriam problemas em trabalhar em mais de um emprego ou ter mais de uma carreira em sua trajetória, mas da mesma forma que os *BB*, metade dos entrevistados afirmou que de vê trabalhando e fazendo carreira em somente uma empresa durante a vida. Com relação à busca pela estabilidade em um emprego, metade demonstrou ser esse um fator importante. Os demais apontaram não buscarem estabilidade. Todos os integrantes da Geração X demonstraram estar progredindo em suas carreiras, mas por outro lado, metade demonstrou não estar satisfeito com sua carreira atual. Para iniciar um dia de trabalho, a Geração X se mostrou mais motivada do que a Geração dos *Baby Boomers*. Ao final do expediente, sentimentos como felicidade, satisfação, cansaço e sensação de dever cumprido foram demonstrados por essa geração.

Sobre suas motivações para o trabalho, a Geração X, ao contrário dos *Baby Boomers*, demonstrou buscar motivações internas que os ajudassem a construir um significado para o seu trabalho, como sentir-se útil, socializar, desenvolver-se, crescer. Esses indivíduos sentem que estão contribuindo para o mundo com seu trabalho, e isso é importante para eles. Quando questionados se fazem o que realmente gostam, a maioria dos entrevistados afirmou com certeza que sim. Todos procuram organizações para trabalhar que possuam valores convergentes com os seus, e apresentaram concepções diversas acerca das empresas ideais para trabalharem.

Metade dos entrevistados da Geração X nunca realizou trabalhos voluntários. Sobre outras qualificações, todos informaram buscar formações complementares à área em que atuam. Ao contrário do esperado, metade dos indivíduos dessa geração tem problemas em equilibrar suas demandas pessoais

com a vida profissional e a maioria já abriu ou abriria mão de estar com a família para ter uma carreira bem sucedida. Metade dos participantes informou que estaria mais satisfeito empreendendo

No ambiente de trabalho, mostraram-se flexíveis, tendo uma boa relação com os colegas e com seus superiores. Mostraram-se críticos no momento de cumprir as deliberações de seu superior, porém um pouco menos do que a Geração *Baby Boomers*. Foi possível perceber que a Geração X é a que menos leva em consideração e se preocupa com seu futuro, tanto em aposentadoria como nas perspectivas de carreira para os próximos anos.

Com relação a geração Y, percebe-se que o que os motivou a iniciar sua jornada profissional foram, de maneira geral, a necessidade e a busca pela independência financeira. Essa motivação os levou a iniciar sua jornada entre os 14 e 18 anos, tendo em média 3 empregos por indivíduo e uma permanência de aproximadamente 4,5 anos em cada emprego. Em relação a sua formação, dos indivíduos analisados, apenas um não possui ensino superior, tendo apenas o ensino médio completo e, dos que possuem, apenas dois realmente desejavam o determinado curso.

No âmbito da carreira, os dois indivíduos que afirmaram ter feito o curso que desejavam, também alegaram estarem satisfeitos com a sua carreira atual e que realmente fazem o que gostam, enquanto que os outros dois um não está satisfeito, o outro está relativamente e ambos não fazem o que gostam. Quanto às qualificações, apenas dois integrantes buscam qualificações por conta própria, além dos oferecidos pela organização que atuam. Embora alguns dos participantes estejam satisfeitos e alguns não estejam, seus sentimentos na hora de ir trabalhar e no fim do expediente são semelhantes. Alegam se sentirem sem disposição para ir ao trabalho e cansados na hora de ir embora. A geração Y foi a que menos demonstrou motivação e bons sentimentos para iniciar e encerrar o expediente de trabalho. Suas motivações para irem trabalhar, iniciar sua jornada diário de trabalho, pode-se dizer que resume-se no sentimento de utilidade e o retorno monetário, confirmando que apesar dessa geração estar em busca de maior satisfação pessoal, o dinheiro ainda é um fator importante.

De todas as gerações pesquisadas a Geração Y foi a única que foi unânime em apontar que não de vê fazendo carreira em uma empresa só durante sua vida profissional. Metade respondeu buscar estabilidade em um emprego.

Todos os integrantes responderam que buscam sim um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, sendo essa uma tendência das gerações mais novas, e que por mais que o retorno financeiro seja ainda importante, não trocariam sua satisfação em fazer algo que gostem por um aumento salarial. Quanto a seus comportamentos no ambiente de trabalho, de forma geral, são seres flexíveis que possuem um bom relacionamento com seus colegas e superiores, com ressalvas de não apoiarem comportamentos antiéticos e excesso de ambição por parte de seus colegas. Quando se trata de seguir deliberações, visam atender a seus quesitos éticos e morais antes de qualquer coisa. Para o futuro, apenas um integrante respondeu se preocupar apenas com questões de saúde e outro expressou sua expectativa de mudar sua área de atuação. Essa geração não apresentou muitos resultados com relação às expectativas futuras.

A geração Z é a geração mais nova pesquisada. Ainda está sendo descoberta e estamos passando por essa geração, o que ocasiona dificuldades em ter elementos suficientes para caracterizar tais indivíduos, sendo aqui uma difícil tarefa caracterizar uma geração que ainda não foi muito estudada, e que está em processo de autoconhecimento e de identificar suas expectativas, desejos e perspectivas de carreira.

De todas as gerações pesquisadas, essa foi a que mais pareceu estar inclinada em buscar aspectos monetários, quando se fala em trabalho. Sobre a motivação para iniciarem no mercado de trabalho, observou-se que foi a primeira geração pesquisada que elencou como principais motivadores aspectos como adquirir responsabilidades e aprendizado. Foi também a geração que passou menos tempo em cada emprego, e isso se deve ao fato de terem recém entrado no mercado de trabalho. Alguns dados não são possíveis de serem analisados de maneira a obter as melhores conclusões no caso dessa geração, devido à sua idade, ao tempo que estão no mercado de trabalho, e também à falta de vivência e de outras experiências no contexto organizacional.

Estão em sua maioria cursando o ensino médio, não de vêem fazendo carreira em somente uma empresa, e todos informaram buscar estabilidade em um

emprego. Todos percebem estar progredindo e encontram-se satisfeitos com suas carreiras atualmente. De todas as gerações pesquisadas, foram os que mais demonstraram disposição e motivação para irem ao trabalho, além de mostrarem-se satisfeitos e realizados ao final de um dia de expediente.

Sobre a razão pela qual vão trabalhar todos os dias, houve unanimidade em apontar o dinheiro como principal razão. Esses indivíduos sentem também que estão contribuindo para o mundo em que vivem com o seu trabalho.

A maioria dos membros da Geração Z entrevistados alegou não fazerem o que realmente gostam. Pode-se perceber que isso ocorra devido ao fato de que eles ainda estão buscando encontrarem uma atividade que realmente gostem. Buscam empresas que possuam valores convergentes com os seus.

Em questões como a realização de trabalhos voluntários e busca por outras qualificações, os entrevistados foram unânimes em apontar que nunca realizaram trabalhos voluntários e que também não buscam outros cursos e qualificações. Todos informaram buscar um equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, sendo que a maioria apontou ainda que não abriria mão de suas demandas pessoais e de estar com a família em troca de uma carreira bem sucedida. De todas as gerações pesquisadas, a Geração Z foi a única que foi unânime ao afirmar que não deixaria de fazer o que realmente gosta para fazer algo que goste menos, porém por um excelente salário.

No ambiente de trabalho, todos alegaram ter um bom relacionamento com os colegas e com seus superiores. Para o cumprimento de tarefas deliberadas por seus superiores, essa geração não pareceu ser crítica, analisando uma ordem antes de executá-la. Com relação à preocupação com o futuro, não pareceu ser uma geração preocupada com aposentadoria e com perspectivas profissionais e para o mercado no futuro. Isso pode ser percebido devido ao fato da pouca idade desses indivíduos até o momento.

A presente pesquisa não tem a intenção de esgotar os assuntos relacionados ao significado do trabalho para diferentes gerações, pelo contrário, esse é um campo de estudo que ainda possui muito a ser desenvolvido. Outros temas correlatos envolvendo gerações podem ainda ser desenvolvidos, como o aprofundamento sobre a percepção de futuro que diferentes gerações possuem com relação ao próprio trabalho e ao mercado, que se encontra em constante

transformação devido às novas tecnologias, surgimento de novos postos e de novas modalidades de trabalho.

Perceber o significado do trabalho para diferentes gerações e suas expectativas pode auxiliar os futuros e atuais administradores e gestores de equipes na satisfação de seus colaboradores, sensibilizando também sua percepção sobre a individualidade de cada membro de sua equipe, podendo desta forma fomentar uma boa relação entre as pessoas, evitando conflitos provenientes de falta de conhecimento, aumentando também sua produtividade e os resultados organizacionais.

REFERÊNCIAS

BERNARDY, Tatiane Atanásio dos Santos; SOCREPPA, Anemari; SILVS, Everaldo da. **ESTILOS DE LIDERANÇA PREDOMINANTE NOS COORDENADORES DE CURSO DE UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**. Santa Catarina, 2016. Disponível em <<http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/revistahumus/article/download/6326/3846>> Acesso em 06 abr. 2019.

BONINI, Altair; CHAVES, Edilson Aparecido; CARD95OSO, Fábio de Oliveira; IACHTECHEN, Fabio Luciano; SANTOS, Juraci; FRONZA, Marcelo; FRANCISCO, Marli; GUARIZA, Nádia Maria; DIAS, Sueli; CANHA, Vanderléia. **História: Ensino Médio**. 2 ed. Curitiba: SEED-PR, 2006. Recurso Digital. Disponível em: <http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/livro_didatico/historia.pdf> Acesso em: 06 abr 2019

BOTELHO, Moisés Phillip; SOUZA, Ederson Fernandes de; FERREIRA, Leni Fátima; SIQUEIRA, Rosicley Nicolau de. **GERAÇÃO X, Y E BABY BOOMERS: Um Desafio Atual para uma Organização do Segmento Tecnológico**. Revista Estudos e Pesquisa em Administração, vol. 2 n. 1. Mato Grosso, 2018. Disponível em: <<http://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/6003>> Acesso 20 Out 2018.

CARRARA, Tânia Maria Paiva; NUNES, Simone Costa; SARSUR, Amyra Moyzes. **Retenção de Talentos de Diversas Gerações em um mesmo Contexto Organizacional**. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, IV, 2013, Brasília. Anais. Brasília: ANPAD, 2013.

CARVALHO, Lúcia Maria Gadelha de. **INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO**. Caderno pedagógico para o curso Técnico em Administração. Maringá, 2008. Disponível em <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/producoes_pde/md_lucia_maria_gadelha_carvalho.pdf>

CATANI, Afrânio Mendes; OLIVEIRA, João Ferreira De; DOURADO, Luiz Fernandes. **Política Educacional, Mudanças no Mundo do Trabalho e Reforma Curricular nos Cursos de Graduação no Brasil**. Educação & Sociedade, n. 75, p. 67-83, ago. 2001.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; LEMOS, Ana Heloisa da Costa; VIANA, Mila Desouzart de Aquino. **Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?**. Cadernos EBAPE.BR, v. 10, nº 1, artigo 9, pg. 162-180. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v10n1/11.pdf>> Acesso 20 Out 2018.

CERETTA, Simone Beatriz; FROEMMING, Lurdes Marlene. **GERAÇÃO Z: COMPREENDENDO OS HÁBITOS DE CONSUMO DA GERAÇÃO EMERGENTE.** RAUnP, Ano III, n. 2 - abr./set., 2011.

CHIUZI, R. M.; PEIXOTO, B. R. G.; FUSARI, G. L. **Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson.** Temas em Psicologia. São Paulo, v. 19, n. 2, p. 579-590, jan./jun. 2011. Disponível em: <<http://formare-site.s3.amazonaws.com/destaques/Conflito+de+geracoes+nas+organizacoes.pdf>> Acesso em 30 mar. 2019.

CORDEIRO, Helena Talita Dante; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **PERFIS DE CARREIRA DA GERAÇÃO Y.** Rio de Janeiro. XXXVII Encontro da ANPAD. 2013. Disponível em: <<https://slidex.tips/download/perfis-de-carreira-da-geracao-y>> Acesso em: 24 mar. 2019

COSTA, Marcos. **A história do Brasil para quem tem pressa.** 1 ed. Rio de Janeiro: Balentina, 2016. Recurso Digital. Disponível em: <<http://lelivros.love/book/baixar-livro-a-historia-do-brasil-para-quem-tem-pressa-marcos-costa-em-epub-mobi-e-pdf-ou-ler-online/>> Acesso em 06 abr. 2019.

GERBAUDO,PC. **COMO FORTALECER A LIDERANÇA PARA DIMINUIR O CONFLITO ENTRE AS GERAÇÕES X E Y.** FAZU em Revista, Uberaba, n. 8, p. 205-210, 2011. Disponível em: <<http://www.fazu.br/ojs/index.php/fazuemrevista/article/view/288/284>>

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Editora UFRGS, 1ª edição, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** Editora Atlas S.A, 4ª edição. São Paulo, 2002.

IKEDA, Ana Akemi; CAMPOMAR, Marcos Cortez; PEREIRA, Bratria de Castro Sebastião. **O Uso de Coortes em Segmentação de Marketing.** Bahia. Revista Organizações e Sociedade. v.15 n. 44 Janeiro/Março 2008. P. 25 - 43. Disponível em : <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v15n44/02.pdf>> Acesso em: 30 mar. 2019.

LEMOS, Ana Heloísa da Costa; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; SOUZA, Daniel Oswaldo Santana de. **DE EMPREGADO A EMPRESÁRIO: MUDANÇAS NO SENTIDO DO TRABALHO PARA EMPREENDEDORES.** RPCA, Rio de Janeiro, v. 11, n. 5, out./dez, 2017.

LIMA, Ranieri. **Perfil das gerações no Brasil: as gerações X, Y e Z e seus perfis políticos.** São Paulo: Baraúna, 2012.

MAGNOLI, Demétrio. organizador. **História das Guerras.** 3 ed. São Paulo: Contexto, 2006.

MALAFAIA, Gabriela Silva. **Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais**. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Florianópolis 2011. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2151.pdf> Acesso em: 18 Mar 2019.

MALHOTRA, Naresh K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. Tradutor: Robert Brian Taylor. São Paulo, Prentice Hall, 2005.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MANNHEIM, K. (1993). **El problema de las generaciones**. REIS – Revista Española de Investigaciones Sociológicas, n. 62, pp. 193-242. Disponível em: <http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_062_12.pdf> Acesso em: 24 mar. 2019

MATTA, Villela da. SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING. **Como Gerenciar Conflitos de Gerações: Geração X, Y e Baby Boomers**. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/comportamento/conflitos-de-geracoes/>> Acesso 07 Abr 2019.

MAURER, André Luiz. **As gerações Y e X e suas âncoras de carreira: contribuições para a gestão estratégica de operações**. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul/RS, 2013.
MEIR, Jacques. **As 6 características fundamentais da Geração Z**. Consumidor Moderno, 2017. Disponível em: <<http://www.consumidormoderno.com.br/2017/09/22/caracteristicas-fundamentais-geracao-z/>> Acesso em: 07 abril de 2019.

MENEGASSO, Maria Ester. **O trabalho, a ocupação e o emprego: uma perspectiva histórica**. Revista de Negócios, vol 5 - nº 1, 2000.

MOURA, Estevão Rodrigues Pires de. **Gestão dos Recursos Humanos - Influências e determinantes do desempenho**. Dissertação para obtenção do grau de doutor em Organização e Gestão de Empresas. Lisboa, 2000.

NASCIMENTO, Natália Marinho do; SANTOS, Juliana Cardoso dos; VALENTIM, Maria Lígia; CABERO, María Manuela Moro. **O ESTUDO DAS GERAÇÕES E A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 6, Número Especial, p. 16-28, jan. 2016. <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>>. ISSN: 2236-417X. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/317166583>> Acesso em 13 Abr. 2019.

NETO, Alipio Ramos Veiga; SOUZA, Sergio Luiz Baena de; ALMEIDA, Sonia Trigueiro de; CASTRO, Felipe Nalon; JUNIOR, Sergio Silva Braga. **FATORES QUE INFLUENCIAM OS CONSUMIDORES DA GERAÇÃO Z NA COMPRA DE**

PRODUTOS ELETRÔNICOS. Race, Joaçaba, v. 14, n. 1, p. 287-312, jan./abr, 2015.

NEVES, Diana Rebello; NASCIMENTO, Rejane Prevot; JUNIOR, Mauro Sergio Felix; SILVA, Fabiano Arruda da; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Sentido e significado do trabalho: uma análise dos artigos publicados em periódicos associados à Scientific Periodicals Electronic Library.** Cadernos EBAPE.BR, vol.16 no.2. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512018000200318&lang=pt> Acesso 20 Out 2018.

NONATO, Murillo Nascimento; PIMENTA, Thaís Ariane Ferreira; PEREIRA, Francis José. **GERAÇÃO Z: OS DESAFIOS DA MÍDIA TRADICIONAL.** Universidade de Estadual do Sudoeste da Bahia, BA, 2012.

NOVAIS, Raquel Carvalho. **Baby Boomers na Terceira Idade, Uma Oportunidade de Mercado: Um Estudo da Indústria de Cosméticos Natura.** Eventos Especiais III – Intercom Júnior, XXVII Congresso Brasileiro de Ciência da Comunicação, Rio de Janeiro, 2005.

PENA, Felipe Gouvêa.; MARTINS, Talita Soares. **Baby Boomers, X e Y : diferentes gerações "coexistindo" nos ambientes organizacionais.** Pós em Revista, n. 10, 2015. ISSN. Disponível em: <<http://blog.newtonpaiva.br/pos/educacao-10/>> Acesso em 17 set. 2018

RIBEIRO, Débora; NEVES, Flávia. Dicio: dicionário online de Português, 2019. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/trabalho/>> Acesso em 05 de abril de 2019.

RODRIGUES, Andrea Leite; BARRICHELO, Alcides; IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; SOARES, Donaldson Resende; MORIN, Estelle M. **O trabalho e seus sentidos: um estudo com peritos criminais da Polícia Federal.** Revista Administração Pública, vol.51 - n.6. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122017000601058&lang=pt#B42> Acesso 14 Out 2018.

RONCOLATO, Murilo. **A definição da população por gerações. E por que isso importa.** Nexo, 2018. Disponível em: <<https://www.nexojornal.com.br/expresso/2018/03/05/A-defini%C3%A7%C3%A3o-da-popula%C3%A7%C3%A3o-por-gera%C3%A7%C3%B5es.-E-por-que-isso-importa>> Acesso 14 Out 2018.

ROSSO, Brent D., DEKAS, Kathryn H., WRZESNIEWSKI, Amy. **On the meaning of work: A theoretical integration and review.** Research in Organizational Behavior. 30. 91–127, 2010.

ROSTOLDO, Jadir Peçanha. **EXPRESSÕES CULTURAIS DA SOCIEDADE: O CASO DO BRASIL NOS ANOS 1980**. HAOL, Núm. 10 (Primavera, 2006), p. 37-46. Disponível em <<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2188063.pdf>> Acesso em: 14 Mai 2019.

SACHS, Roberto de Mello. **Conflito de gerações no ambiente de trabalho: Um estudo de caso em uma empresa do setor alimentício**. 2014. 102 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, Piracicaba, 2014.

SALEM, Tania. **O “Individualismo Libertário” no Imaginário Social dos Anos 60**. PHYSIS - Revista de Saúde Coletiva. Vol.1 Número 2, 1991.

SOUSA, Juliana Carvalho de; SANTOS, Ana Cristina Batista dos. **A psicodinâmica do trabalho nas fases do capitalismo: análise comparativa do taylorismo-fordismo e do toyotismo nos contextos do capitalismo burocrático e do capitalismo flexível**. Rev. Ciênc. Admin., Fortaleza, v. 23, n. 1, p. 186-216, jan./abr. 2017.

TEIXEIRA, Ana Paula Pydd; PETUCO, Cintia Frigo; GAMARRA, Lorena Tello; KUHLER, Carolina; TEIXEIRA, Rafael; KLEIN, Amarolinda Zanela. **O SENTIDO DO TRABALHO: UMA ANÁLISE À LUZ DAS GERAÇÕES X E Y**. UnilaSalle Editora, n. 25. Canoas, 2014. Disponível em: <<https://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Dialogo/article/view/1485/1044>> Acesso 20 Out 2018.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers**. REGE - Revista de Gestão 23, pg. 88-98. São Paulo. 2016. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616300108>> Acesso em: 16 set.2018.

ANEXO 1

Roteiro de Entrevista

1. Perfil -

1. Idade -
2. Gênero -
3. Grau de Instrução-
4. Trabalha atualmente? -
5. Se sim, em que? -
6. Há quanto tempo? -

2. Carreira

Com que idade você começou a trabalhar?

Foi um trabalho formal ou informal?

Qual motivo o levou a procurar o primeiro emprego?

Em quais outros empregos você já trabalhou?

Qual a sua formação?

Você se formou no curso que queria ter feito?

O que te motivou/influenciou a fazer esse curso?

Você se sente satisfeito com sua carreira atualmente? Por que?

Você sente que está progredindo ou regredindo em sua carreira?

Você se vê trabalhando e fazendo carreira em uma empresa só durante a vida?

Você teria problemas em trabalhar em diversos empregos e até mais de uma carreira em sua jornada profissional?

Você busca estabilidade em um emprego?

Você se sente satisfeito com o seu atual trabalho/emprego? Por que?

Quando está na hora de ir ao trabalho, como você se sente?

Como você se sente quando termina o expediente?

Como você se sente às segundas-feiras?

3. Identificação do Sentido do Trabalho

Você acha que faz o que realmente gosta?

Se não, o que você acha que pode fazer (algo que realmente goste)?

O que te impede de fazer o que realmente gosta, o que te deixaria mais feliz?

Qual a principal razão pela qual você vai trabalhar todos os dias?

Você sente que está contribuindo em algo para o mundo/para as pessoas em seu trabalho? Isto é importante para você?

Para você, como seria uma empresa/org ideal para trabalhar?

Você costuma realizar trabalhos voluntários?

Você busca cursos e qualificações além dos oferecidos pela empresa que você trabalha?

Você leva em consideração se os valores de uma empresa/org convergem com os seus valores quando está procurando um emprego?

Você procura manter um equilíbrio entre sua vida pessoal (demandas pessoais, família) e sua vida profissional?

Em algum momento você já abriu mão de sua vida pessoal e de estar com sua família para se dedicar ao trabalho?

Você abriria mão de estar com sua família e de sua vida pessoal em troca de ter uma carreira bem sucedida?

Você deixaria de fazer o que realmente gosta para fazer algo que não goste muito, mas por um excelente salário?

Você acha que estaria mais feliz empreendendo/tendo seu próprio negócio? Por que?

Você tem uma boa relação com seus colegas de trabalho? Qual sua maior dificuldade em um relacionamento profissional?

Você lida bem com seus superiores? Possui dificuldades em seguir o que é deliberado por eles?

Você se preocupa com seu futuro? Pensa em aposentadoria?

Qual sua expectativa com relação ao trabalho para a próxima década?