

DIÁLOGO ISSN (2238-9024)

<http://www.revistas.unisalle.edu.br/index.php/Dialogo>
Canoas, n.32, ago. 2016

 <http://dx.doi.org/10.18316/2238-9024.16.33>

Submetido em: 15/08/2015

Aceito em: 15/04/2016

Os sentidos do trabalho para engenheiros de diferentes gerações

Thaís Diniz Drumond¹

Cristiana Ituassu²

Fernanda Carla Wasner Vasconcelos³

Resumo: Este estudo investiga os sentidos do trabalho para engenheiros das gerações BB, X e Y. Dados coletados por meio de entrevistas com esses profissionais foram submetidos à análise de conteúdo, cujos resultados apontaram que, para os sujeitos da pesquisa, os sentidos do trabalho se assemelham e se relacionam com aspectos vinculados às categorias rotina e valorização, incluindo questões ligadas à remuneração e ao ritmo do trabalho, além de seus resultados e do reconhecimento que ele proporciona.

Palavras-chave: Sentidos do Trabalho; Engenheiros; Gerações.

The meanings of work for engineers from different generations

Abstract: The respective study identifies what is the value of work for engineers from Baby Boomers, X and Y generation. The data collected via interviews were submitted to further assessment and the results show that for these engineers the value of work is related to the following categories: routine and opportunities, compensation, pace/workload, results and recognition.

Keywords: Work; Work Senses; Generations.

¹ Graduada em Administração de Empresas (Newton Paiva), Pós-Graduada em Gestão Estratégica em Recursos Humanos (CEFET MG), Mestre em Administração (Centro Universitário UNA). Professora de Graduação e Pós-Graduação da UNINORTE. Thaiz_diniz@hotmail.com

² Graduada em Comunicação Social (PUC MG), Especialista em Marketing (PUC MG), Mestre em Administração Estratégica (UFMG), Doutora em Administração de Empresas (FGV SP). Professora e pesquisadora do Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário UNA. cristianaituassu@yahoo.com.br

³ Licenciada em Ciências (PUC MG), Mestre em Saneamento, Meio Ambiente e Recursos Hídricos (UFMG), Doutora em Ciências (UFLA), Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração e Programa de Pós-Graduação em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local, no Centro Universitário UNA. fernanda.wasner@prof.una.br

Introdução

Durante as últimas décadas, ocorreram mudanças significativas no contexto social e nas relações de trabalho. Com a abertura dos mercados, para se tornarem competitivas, as empresas alteraram a organização de suas atividades, diminuindo seus níveis hierárquicos, investindo em metas cada vez mais ousadas e exigindo continuamente mais de seus trabalhadores (BENDASSOLLI,2007). A inserção de novas tecnologias e meios de comunicação transformou os padrões produtivos, que passaram a ser mais flexíveis e descentralizados, demandando dos funcionários mais agilidade e flexibilidade, além de uma postura de autogestão (ANTUNES,1999; LIMA e VIEIRA, 2006; TOLFO e PICCININNI, 2007).

Apesar dos efeitos dessas mudanças, como a fragmentação e a heterogeneização da classe trabalhadora, para muitos autores, a centralidade do trabalho, do ponto de vista psicológico e sociológico, ainda permanece (MORIN, 2001). Ao que parece, essas transformações não mudaram o fato de o trabalho ser essencial para as pessoas em sociedade, pois ele se mantém como a fonte de recursos materiais e imateriais para se viver. É, assim, o meio de realização das atividades humanas de qualquer natureza (BETIOL, 2006).

Para diferentes pessoas, contudo, o trabalho pode assumir sentidos distintos e, diante disso, compreender o que faz o trabalho ter sentido para aqueles que o realizam adquire grande relevância para as organizações. Afinal, tal conhecimento pode ser utilizado a fim de orientar as decisões e intervenções dos responsáveis pelas mudanças que se refletem sobre a organização do trabalho (OLIVEIRA et al., 2004), permitindo, também, o estabelecimento de políticas de recompensa mais direcionadas e eficazes. Os benefícios ultrapassam os ganhos de produtividade, incluindo, também, a diminuição da rotatividade e do absenteísmo, pois, quando o indivíduo enxerga sentido no trabalho, ele desempenha suas atividades, em geral, com maior afinco e motivação (MORIN, 2001), além do que isso é importante para o aumento da satisfação e a realização do trabalhador.

Em paralelo, atualmente, as organizações precisam lidar com grupos cada vez mais heterogêneos, formados por características diversas, dentre as quais a geração. Entendida aqui não como um conceito linear de tempo, a geração ultrapassa a questão meramente cronológica e se relaciona a uma posição comum entre os nascidos na

mesma época. Como explicou Mannheim (1928), o que caracteriza essa posição comum é a possibilidade que esses indivíduos tem de viver experiências semelhantes, presenciar os mesmos fatos históricos, mas, sobretudo, de assimilar esses acontecimentos de forma parecida (WELLER, 2010). Entretanto, de acordo com Silva et al. (2014), no contexto geral, pode-se perceber que, apesar da preocupação latente das empresas com a gestão das gerações, a gestão de pessoas ainda não apresenta indícios de práticas específicas às diferenças geracionais

Conforme Veloso, Dutra e Nakata (2008), considerando-se tendências demográficas e culturais, as pessoas nascidas no século XX foram divididas em grupos e denominadas *Baby Boomers*. no caso de indivíduos nascidos entre 1946 e 1964, geração X para os nascidos entre 1965 e 1977, e geração Y, nascida de 1978 em diante. Alguns autores já reconhecem a existência da Geração Z (CERETTA e FROMMING, 2011; COSTA et al., 2014; FAGUNDES, 2011; FREIRE FILHO e LEMOS, 2008). Nesse contexto, as organizações que conseguem lidar com essa diversidade e o modo de trabalho de cada um desses grupos obtêm vantagens como agilidade e qualidade, na medida em que isso as permite contemplar as várias características e ambições específicas de cada geração (COLLISTOCHI et al., 2012).

O presente artigo foi elaborado através dos dados provenientes de dissertação de mestrado e relaciona, assim, esses temas – sentidos do trabalho e gerações – a uma determinada categoria profissional: os engenheiros. A engenharia é uma profissão que tem ganhado destaque, nos últimos tempos, devido, sobretudo, aos recentes investimentos em infraestrutura ligados a eventos esportivos como a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016. Além disso, trata-se de um setor cuja atuação se faz presente em diversos ramos da economia (indústria, infraestrutura, habitação, agricultura), para o qual está previsto um potencial gargalo, dado que o mercado tenderá a requerer, em 2020, o dobro do número de engenheiros que existem trabalhando atualmente (MACIENTE e ARAÚJO, 2011).

Levando tudo isso em conta, este estudo assume como objetivo identificar e analisar qual o sentido atribuído ao trabalho por engenheiros das gerações *Baby Boomers*, X e Y para o que discorre sobre os temas ‘trabalho’ e ‘geração’, descreve os sentidos atribuídos ao trabalho por engenheiros dessas diferentes gerações, discute divergências e convergências encontradas nesses sentidos e analisa suas implicações.

O trabalho

Ao longo dos anos, a compreensão do trabalho passou por diversas transformações, impactadas por ensinamentos e reformas religiosas, momento histórico, alterações culturais, bem como mudanças econômicas e sociais (LIMA e VIEIRA, 2006; OLIVEIRA et al., 2004; SAWITZKI et al., 2012). Segundo o historiador Ellul¹ (1982) *apud* Betiol (2006), no século I antes de Cristo, o que era valorizado pelas pessoas era o *otium*, indispensável para uma vida feliz. Para os romanos, o homem deveria dedicar seu tempo à cultura, à política, às guerras, às festas e aos jogos. O trabalho, até então, era denominado *neg-otium*, ou seja, se ligava ao não ócio, e o ato de trabalhar era destinado aos escravos, pobres e desonrados. A partir do século VIII, o trabalho passa a ser visto como a condenação de Adão por ter perdido o paraíso e passa a ser designado como *tripalium*, palavra originada do *tripalis*, instrumento de tortura formado por três paus, ou *trespalus* (HECKLER, BACK e MASSING, 1994). Para os cristãos, o trabalho era uma necessidade da qual o homem não poderia se esquivar, estando ligado ao sofrimento e carregando consigo o valor da salvação, adquirindo uma conotação penosa, mas positiva.

Segundo Oliveira et al. (2004), na Reforma, Lutero posicionou o trabalho como categoria chave e base para a vida: todo homem capaz devia trabalhar. Esse mérito foi reforçado por Calvino e a ética protestante, que via o trabalho como um valor em si mesmo; a prosperidade era um prêmio para uma vida santa. Somando-se a isso à chegada do capitalismo e da industrialização, o trabalho se torna extremamente valorizado; ele simboliza a liberdade, a capacidade de transformar a natureza, as coisas e a sociedade. Na sociedade moderna, atribuíram-se valores e virtudes ao trabalho, como a eliminação da miséria, a acumulação da riqueza e a possibilidade de permitir que o homem conduza seu próprio destino. Os benefícios conferidos ao trabalho se tornam significativos a ponto de os indivíduos que não participam dessas atividades serem vistos, conforme aponta Enriquez (1999), como delinquentes e inúteis. O trabalho se transforma numa extensão do indivíduo, visto que o homem é percebido pela sociedade conforme o seu trabalho e é o trabalho aquilo que lhe confere uma identidade social.

Mais recentemente, no entanto, assiste-se a certo enfraquecimento institucional do trabalho apontado por Bendassolli (2007), visível na inexistência do pleno emprego, na falta de garantias de ascensão social via planos de carreira das empresas e na

exigência de que cada um administre sua própria trajetória profissional. Para responder à flexibilidade que o mercado exige, as organizações achataram hierarquias e enxugaram suas estruturas, aumentando as exigências sobre a força de trabalho. Tudo isso trouxe uma nova visão do trabalhador, da organização e da relação entre ambos, resultando, também, no afrouxamento de vínculos. Apesar dessas questões, no entanto, o trabalho continua gozando de posição de destaque e, para que o indivíduo desfrute de uma vida dotada de sentido, segundo Antunes (1999), ele deve sentir-se realizado primeiramente em seu trabalho.

Nesse caso, o trabalho vai além de sua conotação instrumental, associando-se às necessidades sociais do indivíduo (ANTUNES, 1999). Conforme Betiol (2006), o desejo de trabalhar é também o desejo de pertencimento, identificação, ser como os outros indivíduos. Reforçam essas ideias os resultados da pesquisa do grupo *MOW – Meaning of Work* (1987), reunião de estudiosos interessados em investigar os sentidos do trabalho. Segundo apontam, ao ser questionada se continuaria a trabalhar, mesmo se não precisasse do dinheiro para viver confortavelmente o resto de sua vida, a maioria dos entrevistados revelou que sim. Em investigações posteriores, Morin (2001) e Sawitzkiet al. (2012) fizeram perguntas parecidas e obtiveram resultados similares, o que indica que a relevância do trabalho não reside apenas no que ele pode oferecer, do ponto de vista econômico ou de subsistência, mas também em questões de ordem psicológica, social e simbólica.

Os sentidos do trabalho

A partir da visão do trabalho como um mecanismo essencial para integração social e autorrealização do indivíduo, cabe reconhecer que ele pode assumir diferentes sentidos. Neste ponto, convém esclarecer que, na literatura sobre os sentidos do trabalho, tanto o termo ‘sentido’ quanto ‘significado’ aparecem como algo produzido a partir de experiências concretas do sujeito, mas, às vezes, o sentido é tomado com representativo de uma dimensão mais pessoal do que seja o trabalho, enquanto o significado se referiria ao entendimento social da questão (TOLFO e PICCININI, 2007). Aqui, no entanto, os termos são utilizados como sinônimos, envolvendo igualmente uma abrangência pessoal e um escopo mais coletivo.

Com o objetivo de conhecer as diferentes concepções de trabalho, foi feito um estudo por England e Whiteley (1990) *apud* Morin (2001), afiliados ao grupo *MOW*. A

pesquisa resultou no ranqueamento de seis padrões de definição para o trabalho: no Padrão (A), o trabalho acrescenta valor a alguma coisa. No Padrão (B), o trabalho proporciona um sentimento de vinculação, centralidade. No Padrão (C), outros se beneficiam do trabalho. Para o Padrão (D), ele não é agradável. No Padrão (E), o trabalho é exigente mental e fisicamente. Já no Padrão (F), o trabalho é uma atividade rotineira e remunerada. Assim, nos padrões A, B e C, os indivíduos têm visões positivas do trabalho e evidenciam seu caráter social; nos padrões D e E, a concepção é negativa e, no padrão F, neutra. O mesmo estudo apontou, ainda, que há diferenças significativas em relação ao país e à cultura do indivíduo investigado, sinalizando alguns fatores capazes de alterar os sentidos que se atribui ao trabalho.

Na revisão bibliográfica contemplada neste estudo, foram investigados os sentidos do trabalho sob diversas circunstâncias: regiões diferentes (profissionais de mesma formação de países distintos), como fizeram Morin (2001) e Betiol (2006); para indivíduos de escolaridade variada (estudantes e graduados), como Oliveira et al.(2004); na visão de trabalhadores submetidos a acontecimentos traumáticos, por exemplo, Wrzesniewski (2002); na perspectiva instrumental e substantiva, conforme pode ser visto em Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012); para jovens administradores, de acordo com o que realizaram Morin, Tonelli e Pliopas (2007); no contexto empresarial e fora dele, sendo um exemplo Dourado et al. (2009); de diferentes profissões e vínculos empregatícios, como Lima e Vieira (2006); para profissionais demitidos e recontratados, conforme se vê em Campos e Saraiva (2014). Entretanto, pouco se estudou sobre os sentidos atribuídos ao trabalho por profissionais de diferentes gerações (*Baby Boomers*, X e Y). Daí a importância de se contemplar essa questão, como é feito a seguir.

As gerações

Em 1928, Karl Mannheim escreveu um dos primeiros e mais importantes estudos sobre gerações. Para o autor, não é possível distinguir as gerações conforme um espaço delimitado de tempo. O sentido é mais profundo do que apenas o sentido cronológico. As gerações estão intimamente ligadas ao fenômeno da contemporaneidade, ou seja, à similaridade de influências existentes (WELLER, 2010). De acordo com o autor, uma geração consiste em um grupo de pessoas nascidas na mesma época, que viveu os mesmos acontecimentos sociais, políticos e culturais

durante a sua formação e que partilha das mesmas experiências históricas, originando uma consciência comum (MANNHEIM, 1928). Nessa mesma linha, Domingues (2002) relata que as gerações se definem primeiramente por compartilharem uma posição biológica, possibilitando que dividam as mesmas vivências e que, com isso, formem grupos concretos. Assim, embora não seja o único, o tempo cronológico é um dos elementos a serem considerados, o que talvez explique tanta divergência na delimitação das gerações (Tomizaki, 2010). diferentes autores, como Osajima, Sternquist e Manjeshwar (2010), Parry e Urwin (2010), Engelmann (2007), Oliveira (2009), Lombardia (2008), Levy e Weitz (2000) fazem recortes distintos para demarcar os vários grupos geracionais. Neste trabalho, será utilizada a delimitação utilizada por Veloso, Silva e Dutra (2011), adotada após ampla pesquisa. Essa classificação foi a mais recomendada para estudos no Brasil, pois leva em consideração experiências e eventos políticos no País. O Quadro 1 traz os principais eventos que influenciaram a formação das gerações BB, X e Y no País.

Quadro 1 – Síntese do contexto vivenciado pelas gerações BB, X e Y no Brasil

Geração	Contexto político, social e econômico brasileiro	
	Anos Iniciais de formação	Época de ingresso no mercado de trabalho
<i>Baby Boomers</i>	(1946 a 1964) <ul style="list-style-type: none"> • Surgimento do parque industrial brasileiro e de aumento da urbanização nas grandes regiões metropolitanas; • Período otimista e luta pelos direitos civis • Altas taxas de crescimento populacional e natalidade. 	(1965 a 1979) <ul style="list-style-type: none"> • Milagre econômico brasileiro; • Endurecimento da ditadura militar • Agitação popular, instabilidade financeira familiar e social, e rápidas mudanças tecnológicas.
Geração X	(1965 a 1979) <ul style="list-style-type: none"> • Milagre econômico brasileiro; • Endurecimento da ditadura militar; • Agitação popular, instabilidade financeira, familiar e social, e rápidas mudanças tecnológicas. 	(1980 a 1991) <ul style="list-style-type: none"> • Declínio da ditadura militar; • Década perdida; • Reengenharia nas organizações; • Elevada inflação; • Dificuldade para inserção dos jovens no mercado de trabalho; • Abertura econômica
Geração Y	(1980 a 1991) <ul style="list-style-type: none"> • Declínio da ditadura militar; • Década perdida (anos 80 e início dos anos 90); • Reengenharia nas organizações; • Elevada inflação; • Dificuldade para inserção dos jovens profissionais no mercado de trabalho; • Abertura econômica (entrada de concorrentes internacionais). 	(1992 a 2010) <ul style="list-style-type: none"> • Cultura da não-permanência e falta de garantias • Consolidação da democracia e economia; • Escassez de trabalhadores qualificados; • Criação e rápida expansão da internet.

Fonte: Adaptado de Silva (2013).

Como reflexo da vivência compartilhada dessas experiências históricas, cada geração adquiriu características peculiares, também, no mundo do trabalho. O quadro 2 apresenta os aspectos profissionais que melhor descrevem seus membros, conforme os autores consultados.

Quadro 2- Principais características e valores das gerações *Baby Boomers*, X,Y e Z, sobretudo com relação ao trabalho

<i>Baby Boomers</i>	Leais à organização, rejeitam o autoritarismo, são disciplinados, Workaholics, conservadores. Buscam estabilidade, são tradicionalistas. Apresentam resistência às mudanças. Gostam de trabalhar em equipe. São cautelosos em relação às mudanças.
Geração X	Pragmáticos e autoconfiantes, independentes. Empreendedores, individualistas, céticos, procuram informalidade e hierarquia menos rigorosa. Buscam equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. São materialistas, fieis às organizações, são menos conservadores que a geração BB. São mais abertos às mudanças. Buscam por meio do trabalho a satisfação pessoal e material. Possuem dificuldade em descentralizar o poder.
Geração Y	Questionadores, ansiosos, impacientes, superficiais e tecnológicos, dinâmicos, competitivos, empreendedores. Priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais. Apresentam dificuldade para obedecer à hierarquia. Buscam flexibilidade e autonomia. São inquietos, insubordinados, imediatistas. Mostram facilidade em conviver com a diversidade. Autoconfiantes, buscam sucesso financeiro, independência pessoal e gostam do trabalho em equipe. São indiferentes em relação à autoridade. Não se fidelizam às organizações. Valorizam o presente. Os valores organizacionais precisam estar alinhados com os valores pessoais. São impulsionados por novos desafios.
Geração Z	Críticos, dinâmicos, individualistas, consumistas, informados e extremamente digitais. Ativos, diretos e indisciplinados. Possuem dificuldade em trabalhar em equipe. Tendem a ser ecologicamente corretos.

Fonte: Adaptado de Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012); Ceretta e Froemming (2011); Collistochiet al. (2012); Comazzetto et al. (2016); Costa et al. (2014); Engelmann (2007); Fagundes (2011); Freire Filho e Lemos (2008); Malafaia (2011); Veloso, Silva e Dutra (2011); Veloso, Dutra e Nakata (2008); Oliveira (2009); Santos et al. (2011) e Teixeira et al. (2015).

Metodologia

O presente estudo pode ser classificado como uma pesquisa social exploratória e qualitativa (GIL, 1999) que busca proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato – nesse caso, o sentido que o trabalho assume para engenheiros de distintas gerações. Aqui era preciso entender o fenômeno do ponto de vista do sujeito. Como técnica de coleta de dados, optou-se pelas entrevistas, adequadas para a compreensão detalhada de crenças, atitudes, valores e motivações em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos (BAUER e GASKELL, 2008). O número delas estava, desde o início, limitado a 25, quantidade máxima que, conforme os

autores, o pesquisador é capaz de analisar de forma aprofundada (BAUER e GASKELL, 2008). Contudo, elas ocorreram até que os dados coletados fossem suficientes para o início da análise, atingindo a saturação – o que se percebeu quando se totalizaram quinze entrevistas, divididas igualmente entre as gerações (5 entrevistas para os BB, 5 para a geração X e 5 para a Y). A amostra, formada por acessibilidade e, portanto, não probabilística, não chega a configurar um problema, visto que a pesquisa não apresenta fins de generalização.

O roteiro de entrevista foi adaptado a partir do formulário elaborado por Morin (2001) em seu estudo sobre os sentidos do trabalho. Ele permitiu que os entrevistados discorressem sobre os seguintes temas: 1) o trabalho e sua centralidade; 2) a organização do trabalho; 3) o significado do trabalho para o engenheiro. As entrevistas foram transcritas e submetidas à análise de conteúdo, conjunto de instrumentos metodológicos que visam se afastar da compreensão espontânea, facilitando a obtenção de indicadores que possibilitem a inferência de conhecimentos relativos a uma ampla e diversificada gama de mensagens (BARDIN, 2011; VERGARA, 2005). Este processo foi realizado com o auxílio do *software* Atlas TI, não para automatizar a análise, mas para facilitar a interpretação humana (WALTER e BACH, 2009).

Os dados obtidos foram agrupados em sete categorias, seis delas criadas com base nos estudos do *MOW – Meaning of Work* (1987), que, apesar de não serem recentes, ainda são a mais expressiva pesquisa da área e a referência mais amplamente utilizada quando o tema são os sentidos do trabalho. Elas estão descritas no Quadro 3.

Quadro 3 – Categorias de análise

Categoria	Sentido do trabalho
Valorização	Algo que dá valor a alguma coisa
Vinculação	Algo que favorece relações (senso de pertencimento)
Utilidade	Algo que beneficia alguém
Obrigação Negativa	Algo externo e não agradável
Exigência	Algo exigente, física e mentalmente
Rotina	Algo rotineiro e remunerado
Non Sense	Termos sem sentido (artigos, pronomes etc)

Fonte: Adaptado de MOW (1987).

Na primeira categoria, que corresponde ao Padrão A do estudo do *MOW* (1987) e aqui é denominada Valorização, foram classificados termos usados pelos entrevistados que ligavam o trabalho a algo que acrescenta valor a alguma coisa; na segunda, equivalente ao Padrão B e chamada de Vinculação, enquadraram-se as palavras relacionadas à existência de um sentimento de vinculação e de pertencimento, por parte do respondente, ao realizar seu trabalho. Na terceira categoria, correspondente ao Padrão C e nomeada Utilidade, incluíram-se termos que ligavam o sentido do trabalho a algo de que os outros se beneficiam. A quarta, equivalente ao Padrão D, foi criada a partir das palavras que mostravam o trabalho como atividades não agradáveis determinadas por outras pessoas, por isso a categoria foi chamada de Obrigação Negativa. A penúltima, relacionada ao Padrão E e denominada Exigência, engloba os termos que os entrevistados usaram quando se referiram ao trabalho como algo que é mental e fisicamente exigente. Por fim, a categoria chamada de Rotina, derivada do Padrão F do modelo criado pelo *MOW*, foi formada por vocábulos utilizados, nas entrevistas, pelos respondentes que descreveram o trabalho como sinônimo de atividades rotineiras, remuneradas e com horário determinado. Além destas, foi criada uma categoria chamada de Non Sense, para contemplar termos vazios de sentido, como artigos ou pronomes que, sozinhos, não traziam significado algum.

Análise dos dados

A Tabela 1 exibe as frequências com que os termos foram classificados em cada uma das seis categorias representativas dos sentidos do trabalho, conforme as gerações, separadamente. Por meio dela, é possível perceber qual categoria se mostrou mais relevante quando da atribuição de sentidos nas falas dos entrevistados.

Tabela1 - Comparativo entre as gerações BB, X e Y

Categorias	Geração BB		Geração X		Geração Y		Todos	
	TOTAL	Freq.	TOTAL	Freq.	TOTAL	Freq.	Somatório	Freq.
EXIGÊNCIA	2	0%	5	1%	14	3%	21	1%
OBRIGAÇÃO NEGATIVA	84	13%	45	8%	39	9%	168	10%
ROTINA	239	36%	168	29%	147	32%	554	32%
UTILIDADE	51	8%	29	5%	31	7%	111	7%
VALORIZAÇÃO	195	29%	190	33%	137	30%	522	31%
VINCULAÇÃO	99	15%	145	25%	85	19%	329	19%
TOTAIS	670	100%	582	100%	453	100%	1705	100%

Fonte: Elaboração própria

Para facilitar a interpretação dos dados, os resultados são apresentados, separadamente, em três grandes blocos: as gerações *Baby Boomers*, X e Y.

Geração BB

Para os trabalhadores da geração *Baby Boomers* pesquisados, a categoria Rotina foi a mais representativa dos sentidos que o trabalho assume, correspondendo a 36% das falas dos respondentes. Para os entrevistados (Es), a questão da rotina está relacionada a atividades do dia a dia, produção e salário, como pode ser visto nas falas a seguir:

Ele precisa produzir para se alimentar, se vestir e para morar, então se ele precisa disso, ele tem que trabalhar, o sustento dele depende dele e não dos outros. (E 1)

Por que que eu trabalho? Bom, primeiro, porque precisa. Todos precisam trabalhar porque se não não... Eu preciso de uma remuneração. (E 4)

Porque salário traz benefício financeiro que te dá equilíbrio em todo o resto, até condição de saúde, se alimentar, conforto e tudo mais. (E 1)

Na fala desses engenheiros, o trabalho chega a ser mencionado como fator regulador das demais atividades da vida. Sem ele, parece que o trabalhador perde o equilíbrio, a referência. Nota-se, também, que a preocupação financeira, em alguns casos, parece forte.

A categoria Valorização foi a segunda mais representativa em relação às categorias de análise selecionadas no caso da geração *Baby Boomers*, envolvendo 29% das respostas dos entrevistados desse grupo. Para eles, o sentimento de valorização ligado ao trabalho está intimamente relacionado a desafio, experiência, resultado, reconhecimento, ganhar e retribuir, como pode ser evidenciado na fala a seguir.

Olha, a satisfação de trabalhar é de você conseguir contribuir com o seu conhecimento, com a sua experiência, é retornar isso para o ambiente com que você, principalmente quando você consegue perceber o resultado daquilo que você está fazendo. (E 2)

Aqui é possível notar que, para os profissionais entrevistados, o trabalho, além de ser um meio de subsistência, é fonte de satisfação. Para que isso ocorra, esses engenheiros precisam identificar que as atividades desempenhadas por eles geram resultado, tanto em benefício próprio quanto em prol da sociedade.

As demais categorias, quais sejam, Exigência, Obrigação Negativa, Utilidade e Vinculação, envolvendo, respectivamente, 0%, 13%, 8% e 15% dos termos empregados

nas respostas dos entrevistados desse grupo, não se mostraram tão expressivas no que se refere aos sentidos que esses engenheiros atribuem ao trabalho.

Geração X

Para os engenheiros da geração X participantes da pesquisa, a categoria Valorização foi a mais representativa, envolvendo 33% das respostas dos entrevistados. Para eles, o sentimento de valorização que o trabalho proporciona relaciona-se intimamente a compromisso, soluções, objetivos, crescimento, reconhecimento, contribuição e prazer, reforçando a importância da obtenção de resultados concretos como fruto do trabalho, e de ser reconhecido por isso:

Reconhecimento da qualidade do que você faz, reconhecimento dos amigos, dos colegas, e solucionar problemas e criar soluções. (E 6)

Acho que trabalhando temos um retorno, tanto para você quanto para a sociedade que está envolvida, acho que é esse o retorno. (E 8)

A categoria Rotina foi a segunda mais representativa dos sentidos que os trabalhadores da geração X, participantes da pesquisa, atribuem ao trabalho, correspondendo a 29% das respostas dos entrevistados. Para esses engenheiros, o trabalho, quando ligado à ideia de Rotina, está relacionado a atividades diárias e que envolvem prazos, além de aspectos como dinheiro, ritmo e sustento:

Mudaria a questão de horários, bater ponto. (E 9)

É sempre num modelo, né, que a gente aprende, né, desde a nossa infância, né? Que toda pessoa de bem ela tem que estudar, trabalhar, comprar um carro, comprar uma casa, constituir família e tudo mais, é uma questão de tradição... e também pra gente poder trocar o nosso trabalho por ilhas de consumo, e bens, e desejos e tudo mais... (E 6)

Os resultados da categoria Vinculação foram bastante expressivos no caso dos entrevistados da geração X: ela envolveu 25% de suas falas e, em comparação com as demais, foi a terceira mais representativa do que esses profissionais associam ao sentido do trabalho. Essa categoria se liga aos sentimentos proporcionados pelas relações que o trabalho envolve, refletindo-se em termos como convívio, família, relações e ambiente de trabalho:

Adoro conviver com as pessoas, lidar com gente e tal. (E 8)

A importância da convivência e a interação com colegas podem ser vistas, também, nas falas dos respondentes quando descreveram do que sentiriam falta se parassem de trabalhar.

Eu acredito que da convivência com os colegas de trabalho, da convivência com aquilo que está acontecendo no mundo profissional, no mercado de trabalho, e acredito que até um pouco da correria do dia a dia, isso faz falta pro ser humano, faz parte da vida da gente. (E10)

As outras três categorias – Exigência, Obrigação Negativa e Utilidade –, envolvendo, respectivamente, 1%, 8% e 5% das palavras usadas das falas desses engenheiros, não parecem tão representativas dos sentidos que eles atribuem ao trabalho.

Geração Y

Para os entrevistados da geração Y, a categoria Rotina foi a mais representativa, correspondendo a 32% das respostas desses profissionais. Trata-se, portanto, da categoria que melhor expressa o que eles relacionam ao sentido do trabalho. Conforme suas falas, a rotina está relacionada a atividades diárias e que envolvem profissão, carreira, dinheiro e ritmo:

Eu vou trabalhar, você trabalha porque além de ser parte da sua rotina você está habituado a isso, você gosta de estar no meio. (E1)

Se eu parar de trabalhar eu vou sentir falta de estar com pessoas, vou sentir falta da rotina. Às vezes você fala assim, a rotina te traz sofrimento, mas se você sair dela também traz. Então assim, é meio que estranho, mas é isso. (...) Sentiria falta de acordar cedo, contato com as pessoas, com o mundo mesmo, o mundo por fora (E13)

Percebe-se, pelas falas dos entrevistados, que a rotina faz parte de suas vidas; pode trazer sofrimento, expresso na forma de atividades rotineiras, burocráticas, que não proporcionam resultado, ou na forma de horários ou normas limitadoras, que restringem a liberdade do profissional. Contudo, a rotina também pode ser vista, segundo as falas, de outro modo: como algo estruturador, um norte que proporciona sentimentos de integração.

A categoria Valorização foi a segunda mais representativa daquilo que os engenheiros da geração Y que se submeteram às entrevistas relacionam ao trabalho: 30% das falas dos respondentes se classificaram nessa categoria. Para essas pessoas, o sentimento de valorização está relacionado às ideias de motivação, poder contribuir, agregar, melhorar, conseguir, aprender, se satisfazer, sentir prazer e ter resultado, além de, principalmente, ser reconhecido:

O próprio reconhecimento e você fazer algo para melhorar a sociedade. (...) Reconhecimento do próximo, não só dos meus chefes, nem de quem está acima de mim, mas que está do lado também. (...) Ver o resultado do

trabalho. Uma planta que você entrega que é uma arte sua, que é uma obra sua. (E13)

Trabalhar não só no que gosta, mas no que acredita. Por vezes ele pode até não se apaixonar, mas ele acredita e consegue ser feliz porque ele acredita naquilo. (E10)

As falas indicam que um trabalho bem executado, feito conforme aquilo em que o profissional acredita e que proporciona valor – não apenas para ele, mas também para a sociedade – são aspectos marcantes dessa categoria. A fala do entrevistado 13, quando compara o resultado do seu trabalho ao de uma obra de arte, demonstra o quanto o trabalho é importante para o jovem engenheiro, como ele coloca a sua marca nas atividades que desempenha, como se vê no trabalho e considera que o que faz tem um aspecto único e original.

As categorias Exigência, Obrigação Negativa, Utilidade e Vinculação, que englobaram 3%, 9%, 7% e 19% dos termos usados nas respostas desses engenheiros, não se mostraram tão expressivas dos sentidos que eles conferem ao trabalho.

Comparando as gerações

Os resultados sinalizam a existência de bastante similaridade entre as gerações. As categorias que melhor descreveram os sentidos do trabalho para todas as gerações foram Rotina e Valorização. Apenas para a geração X a categoria Vinculação também se mostrou expressiva, mesmo assim, menos relevante que as categorias Rotina e Valorização.

Nesse ponto do estudo, para cumprir os objetivos propostos, recorreu-se a uma pergunta do formulário de pesquisa, criada exclusivamente para entender quais são as características que dotam o trabalho de sentido. As respostas de todos os entrevistados foram reunidas, por parágrafos, e os termos-chave que representavam o sentido de cada um deles foram selecionados e ordenados conforme as gerações, dando origem ao Quadro 4, que elenca as características que fazem o trabalho ter sentido para os entrevistados da pesquisa.

Quadro 4 – Características do trabalho com sentido

Geração	Características do trabalho com sentido
Geração <i>BB</i>	Objetivos claros, resultado, realização pessoal, desafios, gostar do que faz, saber fazer, remuneração, reconhecimento
Geração X	Respeito pela profissão, condições de trabalho, resultado, objetivos claros, remuneração, gostar do que faz, reconhecimento
Geração Y	Remuneração, gostar do que faz, saber fazer, resultado, realização pessoal, vontade, reconhecimento

Fonte: Elaboração própria

Após análise das características apresentadas no quadro, percebe-se que dois terços delas correspondem às categorias Valorização - contidas em expressões como *gostar do que faz, resultado, realização pessoal e reconhecimento* - e um terço à Rotina - expressa no termo *remuneração*. As características ligadas às categorias Exigência, Obrigação Negativa, Utilidade e Vinculação não estão presentes nas respostas do que seria um trabalho com sentido, evidenciando que aspectos como exigência mental, sentimento de pertencimento, atividades repetidas e estruturadas não são fatores condicionantes para obtenção de sentido no trabalho.

Confirma-se, assim, a impressão de que existe bastante convergência entre os sentidos atribuídos ao trabalho pelas três gerações, conforme já identificaram autores como Comazzetto et al. (2016); seus estudos apontaram similaridade em relação aos sentidos do trabalho para as gerações *Baby Boomer*, X e Y, para as quais os aspectos como gostar do que faz, autorrealização, desafios, autonomia, família e qualificação, aparecem como protagonistas. Teixeira et al. (2013), no estudo dessas pesquisadoras, perceberam que os indivíduos participantes pertenciam à mesma categoria profissional. Em pesquisa posterior com estudantes de uma mesma região, elas obtiveram resultados similares, como ocorre aqui, evidenciando mais similaridades do que diferenças entre as gerações em relação ao trabalho.

Esse fenômeno pode estar associado ao que o filósofo e psicólogo Yves Clot (2006) chama de gênero de atividade. Para o autor, há um sistema de instrumentos coletivamente construídos, que se encontram no interior da atividade individual que pré-organiza a atividade laboral. Esse sistema pode ser compreendido como um estoque de possibilidades, conhecido somente por aqueles que participam da mesma situação. Trata-se de algo que não pode ser ensinado, mas que é transmitido indiretamente pelo exercício das atividades; uma memória que não se refere só ao passado, mas serve para prever o futuro e antecipar, encorajando e proibindo (LIMA, 2007). Como todos os

trabalhadores pesquisados pertenciam à mesma profissão, imagina-se que compartilhem, portanto, do mesmo gênero de atividade. Supondo-se que dividem esse mesmo repertório, acredita-se que isso poderia influenciar as características que agregam sentido ao trabalho para esses profissionais, independentemente da geração à qual pertençam. Dito de outra forma, o exercício da engenharia, conforme os resultados desta pesquisa, parece mais relevante para determinar os sentidos do trabalho do que a própria questão geracional. Isso explicaria, ao menos em parte, a similaridade que se viu entre as gerações no que diz respeito ao trabalho com sentido. Nesse ponto, cabe retomar as falas de alguns entrevistados.

O trabalho para ter sentido tem que ter objetivos claros, maneiras de medir esse objetivo a ser alcançado, o planejamento de como obter isso e durante todo o período em subdivisões de tempo, ser acompanhado para serem feitos os ajustes de rota, com isso a pessoa sabe para que direção está navegando, o que está sendo feito (...), em que medida ele está alcançando ou se desviando do seu objetivo. (E7)

Projetos concretos quando você consegue atender as demandas da população, abastecer a população de conteúdo técnico que é transformado em projeto e principalmente propor inovações, porque eu acredito que o alicerce do desenvolvimento seja ele industrial, civil ou qualquer outro crescimento, é a engenharia. (E11)

Por meio dessas respostas, vê-se que, para esses profissionais, a questão da engenharia é de extrema relevância, influenciando o que veem como resultado do trabalho. Para os entrevistados, ele deve ser mensurável, concreto, palpável – características típicas desse ramo de atividade e que se relacionam ao engenheiro, pelo menos conforme o senso comum. Fica claro, também, o respeito que essas pessoas têm por sua profissão, além do orgulho de se verem como referência em soluções e contribuições para a sociedade em geral.

Considerações Finais

Este estudo foi elaborado devido à necessidade de se aprofundar o conhecimento existente acerca dos sentidos do trabalho para engenheiros que pertencem a diferentes gerações. Para tanto, a pesquisa contemplou os temas trabalho e gerações, priorizando os grupos geracionais *Baby Boomers*, X e Y. Os dados coletados por meio de entrevistas submeteram-se à análise de conteúdo. Como síntese dos principais resultados encontrados, nota-se que, para os engenheiros das gerações *Baby Boomers*, X e Y entrevistados, os sentidos do trabalho estão relacionados, sobretudo, aos elementos de duas categorias de análise: Valorização e Rotina.

A categoria Rotina é a que aparece com maior intensidade, representando 32% das falas dos participantes da pesquisa, quando analisados em conjunto. Ela é formada por termos ligados a atividades rotineiras, do dia a dia, tarefas e aspectos referentes à remuneração. Mostra o trabalho como algo que envolve atividades realizadas seguindo um horário predefinido, em determinado local e que remuneram o profissional, sinalizando uma visão predominantemente neutra do trabalho (ENGLAND e WHITELEY, 1990, *apud* MORIN, 2001).

A categoria Valorização também apresentou resultados muito similares aos da categoria Rotina, correspondendo a um total de 31% dos termos categorizados, quando consideradas as três gerações simultaneamente. Essa categoria abrange palavras ligadas a aspectos que representam valor para o trabalhador. Para os indivíduos pesquisados, o trabalho se relaciona a atividades que têm objetivos claros, acrescentam valor ao profissional e à sociedade e que envolvem reconhecimento, demonstrando uma concepção predominantemente positiva do trabalho (ENGLAND e WHITELEY, 1990 *apud* MORIN, 2001).

Assim, para os engenheiros entrevistados, o trabalho não apresenta uma concepção negativa, variando entre a concepção neutra ou positiva. De acordo com a visão deles, os sentidos do trabalho estão relacionados diretamente à natureza das atividades, como ter conhecimento para desempenhá-las, ter metas, objetivos claros e ser capaz de gerar resultados, seja para o próprio engenheiro ou para a sociedade. Receber uma remuneração adequada pelo trabalho e ser reconhecido por ele também é importante e agrega sentido ao trabalho. Os resultados evidenciam, portanto, a inexistência de grandes divergências acerca dos sentidos do trabalho em relação às gerações pesquisadas. Recorrendo-se ao conceito de gênero de atividade (LIMA, 2007), especula-se que tal similaridade pode estar relacionada à escolha e à formação profissional.

Contudo, a pesquisa foi realizada com um grupo restrito de engenheiros. Portanto, apresenta algumas limitações que merecem ser pontuadas. A primeira é a limitação geográfica, já que as entrevistas envolveram profissionais residentes numa grande capital do Sudeste, podendo, assim, sofrer impactos de características regionais do mercado de trabalho da engenharia. Essa limitação não reside na impossibilidade de generalização dos resultados, o que não era objetivo do presente estudo, mas sim na impossibilidade de acessar um leque mais amplo de profissionais e investigar um

espectro maior de perspectivas acerca dos sentidos do trabalho. Outro fator a comentar é o risco de que alguns profissionais tenham respondido as questões conforme padrões moralmente corretos, o que se procurou evitar prestando-se atenção especial às perguntas das entrevistas e ao ambiente em que foram realizadas.

Por fim, diante da similaridade encontrada entre os sentidos atribuídos ao trabalho pelas gerações *BB*, *X* e *Y*, e da suspeita de que isso se deva, ao menos em parte, à questão da formação e experiência profissional, seria interessante estender a investigação para outras profissões ou áreas de atuação, desenvolvendo estudos comparativos. Realizar pesquisas incluindo pessoas da geração *Z* também se mostra promissor. Tudo isso pode ajudar as organizações a compreender melhor as diferentes gerações, para que organizem o trabalho de forma a obterem delas motivação, satisfação e melhores resultados.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Silvia Patrícia Cavalheiro; TOLFO, Suzana da Rosa; DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. Sentidos do trabalho e racionalidades instrumental e substantiva: interfaces entre a administração e a psicologia. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 16, n. 2, p. 200-216, Abr. 2012.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 1999. 258p.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70 - Brasil, 2011. 280 p. Original Inglês.
- BAUER, Martin; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. 516p.
- BENDASSOLLI, Pedro Fernando. **Trabalho e identidade em tempos sombrios**: Insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho. Aparecida: Ideias & Letras, 2007. 310p.
- BETIOL, Maria Irene Stocco. Análise exploratória sobre os sentidos do trabalho em duas visões: região metropolitana de SP e região parisiense. In: Encontro da ANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. p. 1-16.
- CAMPOS, Marcio; SARAIVA, Luiz. Alex Silva. O trabalho, suas representações e sentidos: um estudo da demissão à recontração de trabalhadores. **Revista Economia & Gestão**, v. 14, p. 31-56, jul./set. 2014.

CERETTA, Simone Beatriz; FROEMMING, Lourdes Marlene. Geração Z: Compreendendo os hábitos de consumo da geração Emergente. **Raunp**, Natal, v. 3, n. 2, p. 15-24, abr./set. 2011.

CLOT, Yves. **A função psicológica do trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2006. 222p.

COMAZETTO, Leticia Reglhelin; VASCONCELLOS, Silvio José Lemos; PERRONE, Claudia Maria; GOBÇALVES, Julia. A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre as gerações. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 36, n. 1, p. 145-157, jan./mar. 2016.

COLLISTOCHI, Camila Cristina; FONSECA, Tatiane Lourenço; SILVA, Aline Navais; WATANABE, Cibele Guerrero; BERTOIA, Natacha; NAKATA Lima Eiko. A relação entre as gerações e o processo de aprendizagem em uma organização bancária. In: Encontro da ANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...Rio de Janeiro: ANPAD, 2012**. p. 1-16.

COSTA, Lucia de Fátima Lucio *et al.* Conflitos organizacionais entre gerações: um estudo empírico com a equipe de desenvolvimento de software do IFM. **Holos (Natal. Online)**, v. 4, p. 361-374, set. 2014.

DOMINGUES, José Mauricio. Gerações, modernidade e subjetividade coletiva. **Tempo soc.**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 67-89, maio 2002.

DOURADO, Debora Coutinho Paschoal; HOLANDA, Luciana Araújo; SILVA, Michelaine Machado Maciel; BISPO Daniele de Araújo. Sobre o sentido do trabalho fora do enclave de mercado. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 349-367, jun. 2009.

ELLUL, Jacques. **Variations historiques des motivations au travail**. Quelles motivations au travail? Paris: Enterprise Moderne D'Édition, 1982.

ENGELMANN, Deise Cristina. O futuro da gestão de pessoas: como lidaremos com a geração Y? 2007. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/imprima.php?cod=4696>>. Acesso em: 1 ago. 2013.

ENRIQUEZ, Eugène. Perda do trabalho, perda da identidade. In.: NABUCO, M. R.; CARVALHO NETO, A. (Orgs.) **Relações de trabalho contemporâneas**. Belo Horizonte: IRT da PUC de MG, 1999, p. 69-83.

FAGUNDES, Marina Miranda. **Competência Informacional e a geração Z**: um estudo de caso em duas escolas de Porto Alegre. 2011. 104 f. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Biblioteconomia)- Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

FREIRE FILHO, João; LEMOS, João Francisco. Imperativos de conduta juvenil no século XXI: a “Geração Digital” na mídia impressa brasileira. **Comunicação, Mídia e consumo**, v. 5 n. 13, p. 11-25, 2008.

- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 200p.
- HECKLER, Evaldo; BACK, Sebald; MASSING, Egon Ricardo. **Estrutura das palavras: Famílias, Morfologia, análise, origem**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 1994. 416p.
- LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000. 695p.
- LIMA, Cássia Helena Pereira; VIEIRA, Adriane. Do sacrifício ao sacro ofício: um modelo para a compreensão do significado do trabalho. In: Íris Barbosa Goulart. (Org.). **Temas de Psicologia e Administração**, São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006, p. 17-67.
- LIMA, Maria Elizabeth Antunes. Contribuições da Clínica da Atividade para o campo da segurança no trabalho. **Rev. bras. saúde ocup.**, v. 32, n. 115, p. 99-107, jun. 2007.
- LOMBARDIA, Pilar Garcia. Quem é a geração Y. **HSM Management**, n. 70, p. 1-7, set/ out. 2008. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/artigos/quem-e-geracao-y%20>>. Acesso em: 30 out. 2013.
- MACIENTE, Agnaldo Nogueira; ARAÚJO, Thiago Costa. A demanda por engenheiros e profissionais afins no mercado de trabalho formal. **Radar**, Brasília: Ipea, n. 12, p. 1-26, 2011. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/convite/debate_brasil_escassez_demanda.pdf. Acessado em: 12 fev. 2013.
- . O problema sociológico das gerações, In:FORACCHI, M. M. (Org). Karl Mannheim: Sociologia. São Paulo: Ática, 1928, p. 67-95.
- MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **Rev. adm. empres.**, v. 41, n. 3, p. 08-19, Set. 2001.
- MORIN, Estelle; TONELLI, Maria José; PLIOPAS, Ana Luísa Vieira. O trabalho e seus sentidos. **Psicol. Soc.**, Porto Alegre, v. 19, n. espec., p. 47-56, 2007.
- MOW International Research Team. **The meaning of work**. New York: Academic Press, 1987.
- OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: Era das conexões, tempo de relacionamentos**. São Paulo: Clube dos Autores, 2009. 210p.
- OLIVEIRA, Sidinei Rocha; PICCININI, Valmira Cacrolina; FONTOURA, Daniele dos Santos; SCHWEIG, Cristiane. Buscando os sentidos do trabalho. In: Encontro ANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais ... Curitiba: ANPAD**, 2004. p. 1-16.
- OSAJIMA, Kumiko; STERNQUIST, Brenda; MANJESHWAR, Sonia. Japanese materialism: a comparison between the new breed and second baby-boomer age-cohorts. **Journal of Asia Business Studies**, v. 4, n. 2, p.57-72, 2010. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1865416&show=abstract>>. Acesso em: 30 out. 2013.

PARRY, Emma; URWIN, Peter. Generational differences in work values: A review of theory and evidence. **International journal of management reviews**, v. 13, p.79-96, 2010.

SAWITZKI, Roberta Cristina; LORENZETTI, Júlia Vaz ;GRIZA, Anne.; OLIVEIRA, Luana Yara Miolo. Sentido, significado do trabalho e identidade nas atividades de tutorial em educação à distância. In: Encontro da ANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. p. 1-15.

SILVA, Rodrigo Cunha da. **A abordagem geracional como proposta à gestão de pessoas**. 2013. 178 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

SILVA, Rodrigo Cunha da; DUTRA, Joel Souza; VELOSO, Elza Fátima Rosa; TREVISAN, Leonardo Nelmi. As gerações em distintos contextos organizacionais. **Gestão & Regionalidade (Online)**, São Caetano do Sul, v. 30, n.89, p. 128-141, maio/ago. 2014.

TEIXEIRA, Ana Paula Phydd; PETUCO, Cintia Frigo; GAMARRA, Lorena Tello; KUHLER, Carolina. O sentido do trabalho: Uma análise à luz das gerações X e Y. In: Encontro nacional da ANPAD, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. p. 1-3.

TEIXEIRA, Ana Paula Phydd; 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. **Diálogo**, n. 25, p. 25-37, abr. 2014.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicol. Soc.**, Porto Alegre, v. 19, n. espec., p. 38-46, 2007.

TOMIZAKI, Kimi. Transmitir e herdar: O estudo dos fenômenos educativos em uma perspectiva intergeracional. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 111, p. 327-347, abr./jun. 2010.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, LinaEiko. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e *Baby Boomers*. In: Encontro da ANPAD, 32, 2008. Rio de Janeiro **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. p.1-16.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; SILVA, Rodrigo Cunha; DUTRA, Joel Souza; Gerações e Carreira: As relações entre as percepções sobre carreiras inteligentes e sobre o crescimento profissional nas organizações. In: Encontro da ANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. p. 1-15.

VERGARA, Silvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 6ed. São Paulo: Atlas, 2005. 288p.

WALTER, Silvana Anita; BACH, Tatiana Maceda. Adeus papel, marca-textos, tesoura e cola: Inovando o processo de análise de conteúdo por meio do ATLAS TI. **RAEP**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 275-308, abr./jun. 2015.

WELLER, Wivian. A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. **Soc. Estado**, Brasília, v. 25, n. 2, p. 205-224, maio/ago. 2010.

WRZESNIEWSKI, Amy. It's not just a job: shifting meanings of work in the wake of 9/11. **Journal of Management Inquiry**. v. 11, n. 3, p. 230-234, 2002. Disponível em: <<http://jmi.sagepub.com/content/11/3/230.full.pdf+html>> Acesso em: 1 dez 2015.