

Os Sentidos do Trabalho para Engenheiros de Diferentes Gerações

THAIS DINIZ REIS

Centro Universitário UNA
thais_diniz@hotmail.com

CRISTIANA ITUASSU

Centro Universitário UNA
cristianaituassu@yahoo.com.br

FERNANDA WASNER

Centro Universitário UNA
fernanda.wasner@prof.una.br

Área Temática:

Estudos Organizacionais

Subtema: Comportamento organizacional

Título:

Os sentidos do trabalho para engenheiros de diferentes gerações

Resumo

Este estudo, de caráter exploratório, investiga os sentidos do trabalho para engenheiros das gerações *Baby Boomers*, X e Y. Tal pesquisa se faz relevante devido à importância do trabalho para a sociedade, à carência de estudos sobre gerações e à relevância da engenharia para o atual cenário brasileiro, sobretudo devido à necessidade de investimentos em infraestrutura para os eventos esportivos de 2014 e 2016 e em função do aquecimento do mercado imobiliário. Os dados foram coletados por meio de quinze entrevistas, realizadas com cinco engenheiros de cada geração analisada. Eles foram, então, submetidos à análise de conteúdo descrita por Bardin (2011), com a ajuda do *software* Atlas TI. Os resultados apontaram semelhanças acerca dos sentidos do trabalho para os engenheiros entrevistados. As categorias valorização (incluindo resultados e reconhecimento) e rotina (incluindo remuneração e ritmo de trabalho) foram as que, predominantemente, conferiram sentido ao trabalho para as três gerações pesquisadas. Esses achados são discutidos em termos de implicações gerenciais e teóricas para a área da administração.

Abstract

This exploratory study was aimed at investigating which senses work makes for engineers of the generation groups Baby Boomers, X and Y. Such investigation is relevant given the importance assigned to work by modern society, the scarcity of studies about generations as well as the importance of engineering in the current Brazilian context, especially due to the required investments in infrastructure for the sports events of 2014/ 2016 and the boom of the real estate market. The data required for developing this study were collected through interviews made with five engineers of each analyzed generation, thus totaling 15 interviews. They were interpreted by using Bardin's content analysis (2011), with the support of the software Atlas TI, and revealed that, for the interviewed engineers, work senses are linked to aspects such as routine and worthiness, which includes issues related to compensation and work pace, besides its outcomes and the recognition it brings. The results also showed that there are no significant divergences on how work is sensed among the interviewed engineers in relation to the surveyed generations. These findings are thus discussed in terms of managerial and theoretical implications for the field of administration.

Palavras-chave: sentidos do trabalho, engenheiros, gerações.

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, 1996, 1999; LIMA e VIEIRA, 2005; 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). Da mesma forma, proporcionar um ambiente propício para a atribuição de sentidos por parte dos funcionários é fundamental 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 bem 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, assimilar esses acontecimentos de forma parecida (WELLER, 2010).

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. A literatura aponta várias diferenças de atitudes perante a vida e o trabalho entre essas gerações (MALAFAIA, 2011; Santos *et al.*, 2011; FAGUNDES, 2012, ANDRADE *et al.*, 2012; ENGELMANN, 2007; CERETTA e FROEMMING, 2011; OLIVEIRA, 2009). Nesse contexto, as organizações que conseguem administrar essa diversidade e o modo de trabalho de cada um desses grupos geracionais obtêm vantagens como agilidade e qualidade, na medida em que isso as permite contemplar as

várias características e ambições específicas de cada geração, facilitando a interação entre elas e alavancando sua produtividade (COLLISTOCHI *et al.*, 2012).

O presente artigo liga, assim, esses grandes 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 que o Brasil vai sediar, como a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016 (COLENCI *et al.*, 2011). O interesse em desenvolver este estudo com os profissionais da área da engenharia se justifica, também, pelo fato de o setor ter sua atuação presente em diversos ramos da economia (indústria, infraestrutura, habitação, agricultura) e estar em grande expansão, o que pode ser exemplificado pelo crescimento médio anual de 6% dos vínculos empregatícios nas áreas da engenharia, como apontam Maciente e Araújo (2011), possivelmente refletindo um aquecimento do ramo imobiliário. Segundo os autores, caso se mantenha tal crescimento, o mercado tenderá a requerer, em 2020, o dobro do número de engenheiros que existem trabalhando atualmente. Essa projeção representa um potencial gargalo no setor (MACIENTE e ARAÚJO, 2011) e indica que, cada vez mais, engenheiros de diferentes gerações trabalham em conjunto. Afinal, com o mercado de trabalho aquecido e carente de mão de obra, tendências de elevação salarial tornam a permanência no emprego atrativa para os profissionais em fase de aposentadoria e aqueles que atuam em outras áreas, como na financeira e administrativa (POMPERMAYER *et al.*, 2011).

Essa situação corrobora a preocupação com a gestão de indivíduos das diferentes gerações dentro das organizações, reforçando a relevância de uma pesquisa que busque entender o sentido do trabalho para as pessoas que compõem estes grupos. Levando tudo isso em conta, este estudo assume como objetivo oferecer subsídios para responder a seguinte questão: Qual o sentido atribuído ao trabalho por engenheiros das gerações *Baby Boomers*, X e Y? Para tanto, discorre sobre os temas ‘trabalho’ e ‘geração’, identifica os sentidos atribuídos ao trabalho por engenheiros dessas diferentes gerações, investiga as divergências e convergências encontradas entre eles 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 (OLIVEIRA *et al.*, 2004; LIMA E VIEIRA, 2005; SAWITZKI *et al.*, 2012).

O historiador Ellul¹ (1982) *apud* Betiol (2006) inicia a retrospectiva do trabalho na sociedade romana a partir do século I antes de Cristo. Segundo o autor, nesse período, o que era valorizado pelas pessoas era o *otium*. Para os romanos, o homem deveria dedicar seu tempo à cultura, à política, às guerras, às festas e aos jogos, sendo o ócio indispensável para uma vida feliz. O trabalho, até então, era denominado *neg-otium*, ou seja, se ligava ao não ócio e o ato de trabalhar não valorizava o indivíduo, destinando-se 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 *tres palus* (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. Conforme o pesquisador Ellul (1982) *apud* Betiol (2006), a conotação é 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 a 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, verdadeiros parasitas.

Nesse contexto, como afirmam alguns autores, o trabalho acaba se transformando 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. Quando a importância das atividades exercidas não é reconhecida socialmente, quem as executa padece do mesmo problema, acontecimento comum entre os trabalhadores menos qualificados, que acabam sofrendo um processo de invisibilidade social (DINIZ, SOUZA E BARRETO, 2010).

Mais recentemente, no entanto, assiste-se a um certo enfraquecimento institucional do trabalho, apontado por Bendassolli (2007) e 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 idéias 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 Sawitzki *et 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, em se tratando de indivíduos também diferentes. 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 *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. Conforme os autores, dentre o universo pesquisado, na Alemanha e nos Estados Unidos, a maior parte dos trabalhadores têm uma visão neutra em relação ao trabalho enquanto, no Japão, concentra-se a maior parte de trabalhadores com uma concepção positiva sobre ele. A partir daí, começam a ficar claros 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: em 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); com relação à motivação, como em Borges e Alves Filho (2001); 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.* (2008); de diferentes profissões e vínculos empregatícios, como Lima e Vieira (2005); para profissionais demitidos e recontratados, conforme se vê em Campos e Saraiva (2012). 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 vivências e experiências comuns que as conduzam à formação de 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 (2010), Parwi e Urwin (2010), Engelman (2007), Oliveira (2009), Lombardia (2008), Levi e Weitz (2000) fazem recortes distintos para demarcar os vários grupos geracionais. Apesar disso, é possível afirmar que as principais gerações estudadas e classificadas atualmente são a *Baby Boomers* (BB), a geração X e a Y. Alguns pesquisadores já reconhecem a existência da geração Z (FREIRE FILHO e LEMOS, 2008; CERETTA e FROMMING, 2011, FAGUNDES, 2011), mas ainda são poucos os estudos científicos sobre ela.

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.

A fim de facilitar a visualização das diferentes características típicas de cada geração, no que se refere ao universo do trabalho, o Quadro 1 apresenta e resume os aspectos profissionais que melhor descrevem seus membros, conforme os autores Malafaia (2011), Santos *et al.* (2011), Fagundes (2011), Veloso, Silva e Dutra (2011), Ceretta e Froemming (2011), Andrade *et al.* (2012), Engelmann (2007) e Oliveira (2009). Ainda que as datas utilizadas por esses pesquisadores para fazer os recortes geracionais nem sempre coincidam, considera-se que essa diferença não chega a comprometer o perfil descrito para cada geração. Por isso, nesse quadro, as características dos quatro grupos foram reunidas sem que se levassem em conta essas discrepâncias.

Quadro 1- Principais características e valores das gerações BB, X, e Y

BB	Leais à organização, rejeitam o autoritarismo, são disciplinados, workaholics, conservadores. Buscam estabilidade e apresentam resistência às mudanças.
X	Pragmáticos, céticos, independentes, ambiciosos, materialistas e individualistas. Buscam equilíbrio entre vida pessoal e profissional, informalidade e hierarquia menos rigorosa. Valorizam o trabalho e não a organização
Y	Questionadores, inquietos, tecnológicos, dinâmicos, insubordinados e competitivos. Priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais. Apresentam dificuldade para obedecer à hierarquia. Buscam flexibilidade e autonomia. Convivem facilmente com a diversidade. Gostam do trabalho em equipe.

Fonte: Elaboração própria

Metodologia

O presente estudo pode ser classificado como uma pesquisa social exploratória (GIL, 1999). Utiliza-se da metodologia científica para obter novos conhecimentos no campo da realidade social e objetiva proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato – nesse caso, o sentido que o trabalho assume para engenheiros de distintas gerações.

A abordagem escolhida para o estudo foi a qualitativa, devido à necessidade de se entender o fenômeno do ponto de vista do sujeito. Como método de coleta de dados, optou-se pelas entrevistas, adequadas para a compreensão detalhada de crenças, atitudes, valores e motivação 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. Contudo, não foi estabelecido, antecipadamente, quantas entrevistas seriam realizadas; elas ocorreram até que os dados coletados fossem suficientes para o início da análise, atingindo a saturação –

o que se percebeu quando totalizaram-se 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 ou por conveniência, classifica-se como não probabilística, o que não chega a se tornar um problema, visto que a pesquisa não apresenta fins de generalização.

O formulário de entrevista utilizado na pesquisa foi estruturado. Seu roteiro 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.

Após a coleta dos dados, 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). Por meio da inserção das palavras utilizadas nas falas entrevistados, o programa permitiu a produção de grades e mapas de análise que, embora omitidos deste artigo por limitações de espaço, foram úteis para que se respondesse a pergunta proposta nesta pesquisa.

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. 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 que, de certa forma, se apresentaram vazios de sentido. Nela incluíram-se, por exemplo, artigos ou pronomes que, sozinhos, não traziam significado algum. No total, 2.789 termos foram classificados dentro das sete categorias, gerando os resultados discutidos na seção seguinte.

Análise dos dados

A Tabela 1 exhibe 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.

Tabela 1 - 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, a análise utilizou os mesmos critérios e os resultados são apresentados, separadamente, em três grandes blocos: as gerações *Baby Boomers*, X e Y. Tal divisão se deu para que seja possível entender, de forma isolada, os sentidos que são atribuídos ao trabalho pelos engenheiros de cada geração investigada.

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, a questão da rotina está relacionada a atividades do dia a dia, produção e salário, como pode ser visto nas falas a seguir.

“Trabalho é uma mistura de prazer com subsistência.” (Ent. 5)

“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.” (Ent. 1)

“Por que que eu trabalho? Bom, primeiro porque precisa. Todos precisam trabalhar porque senão não... Eu preciso de uma remuneração.” (Ent. 4)

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

“Quando você tem uma atividade profissional o seu trabalho passa a tomar parte da sua vida, como na maneira de pensar, a maneira de viver, as pessoas com quem você se relaciona e até o enfoque que você dá à família.” (Ent. 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 nas falas apresentadas 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.” (Ent. 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. Por meio desse resultado, esses profissionais se sentem valorizados, indicando o reconhecimento como uma questão que se reveste de grande importância em relação a um trabalho que tem sentido.

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 de todas, envolvendo 33% das respostas dos entrevistados. Para eles, o sentimento de valorização que o trabalho proporciona está intimamente relacionado com compromisso, soluções, objetivos, resultado, crescimento, reconhecimento, contribuição e prazer, como pode ser visto nas falas a seguir

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

“O trabalho é tudo que agrega valores. É a oportunidade que eu tenho de colocar em prática aquilo que eu aprendi na faculdade. É onde tenho condições de me manter, que vai me proporcionar financeiramente, condições de me manter, ter uma boa qualidade de vida, ocupar meu tempo com uma atividade que vai me engrandecer, mais ou menos isso.” (Ent. 9)

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

Ao se analisarem as respostas desses engenheiros, é possível perceber a importância da obtenção de resultados concretos, como fruto do trabalho, e de ser reconhecido por isso.

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, conforme se vê pelas falas dos entrevistados ao comentarem sobre o trabalho.

“A importância dele é mais para ele te dar a possibilidade de uma remuneração para você desenvolver outras coisas.” (Ent. 6)

“Mudaria a questão de horários, bater ponto.” (Ent. 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..eu acho que 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...” (Ent. 6)

Ao analisar essas falas, é possível perceber um especial enfoque no aspecto financeiro atribuído ao trabalho.

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 de análise se liga aos sentimentos proporcionados pelas relações que o trabalho envolve, refletindo-se em termos como, por exemplo, convívio, família, relações e ambiente de trabalho. Isso pode ser percebido pelas palavras dos entrevistados ao falarem sobre o que gostam, em suas atividades laborais.

“Adoro conviver com as pessoas, lidar com gente e tal.” (Ent. 8)

Pode ser visto, 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, porque isso faz falta para o ser humano, isso faz parte da vida da gente.” (Ent.10)

Pelas respostas, pode-se notar que o convívio e a interação com os colegas são fatores importantes e valorizados pelos engenheiros da geração X que foram entrevistados.

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 as falas desses engenheiros, a rotina está relacionada a atividades diárias e que envolvem a profissão, a carreira, o dinheiro e ritmo, como se pode verificar, por exemplo, pelas seguintes falas:

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

“Se eu parar de trabalhar eu vou sentir falta de estar com pessoas, vou sentir falta da rotina. As vezes você fala assim, a rotina te traz sofrimento, mas se você sair dela também te traz sofrimento. Então assim, é meio que estranho, mas é isso.” (Ent.13)

“Sentiria falta de acordar cedo, contato com as pessoas, com o mundo mesmo, o mundo por fora.” (Ent.13)

Percebe-se, pelas falas dos entrevistados, que a rotina faz parte da vida deles; 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 e plenitude.

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. Algumas falas tornam esses aspectos evidentes.

“Para mim o trabalho é uma maneira de você conseguir ganhar seu dinheiro e desempenhar uma função para a sociedade, que você sabe fazer bem feito e se desenvolve para isso.” (Ent.12)

“O próprio reconhecimento e você fazer algo para melhorar a sociedade.” (Ent.13)

“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.” (Ent.10)

“Reconhecimento do próximo, não só dos meus chefes, nem de quem está acima de mim, mas, que está do lado também.” (Ent.13)

“Você saber o que está fazendo. E saber qual é o impacto disso, assim, saber o que você está fazendo. Quem é seu cliente, para quem você tá fazendo isso. É entregar o que o seu cliente quer e até superar.” (Ent. 12)

“Ver o resultado do trabalho. Uma planta que você entrega que é uma arte sua, que é uma obra sua.” (Ent.13)

“O que agrega sentido no trabalho é o querer fazer, é a vontade.” (Ent.14)

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, que dão indícios do sentido que o trabalho asusme, para essas pessoas. 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. A questão do reconhecimento pelo trabalho bem executado também se destaca entre outros aspectos da categoria Valorização, mostrando a relevância desse tema para os membros da geração Y que participaram do estudo.

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

Após analisar cada uma das categorias conforme o padrão de definição do trabalho em cada geração separadamente, percebe-se que há muita similaridade entre elas. Conforme já visto, as categorias que melhor descreveram os sentidos do trabalho para todas as gerações foram a Rotina e a 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 2, que elenca as características que fazem o trabalho ter sentido para os entrevistados da pesquisa.

Quadro 2 – Características do trabalho com sentido

Geração	Características do trabalho com sentido
Geração BB	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

Ao se analisarem as 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*. Confirma-se, também, a impressão de que existe bastante convergência entre os sentidos atribuídos ao trabalho pelas três gerações, conforme já identificaram autores como Teixeira *et al.* (2013). No estudo dessas pesquisadoras, os indivíduos participantes pertenciam à mesma categoria profissional, como ocorre aqui. De acordo com os resultados que elas encontraram, entre as gerações há mais similaridades que diferenças, em relação ao trabalho.

Esse fenômeno pode estar associado ao que o filósofo e psicólogo Yves Clot 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 para conseguir esses objetivos, em que medida ele está alcançando ou se desviando do seu objetivo.” (Ent.7)

“Respeito pela profissão, ter metas, condição de trabalho. Eu acho que a primeira coisa é o respeito que a pessoa tem pela profissão. A pessoa tem um status de ser quem resolve o problema, então, pra quem tem essa necessidade ou essa demanda de ser essa pessoa que resolve, eu acho.” (Ent.6)

“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.” (Ent.11)

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. Fica claro também o respeito que os engenheiros 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 os profissionais da área da engenharia que pertencem a diferentes gerações. Para tanto, a pesquisa contemplou prioritariamente dois grandes temas, quais sejam: o trabalho e as gerações, sendo que, aqui, se priorizaram os grupos geracionais *Baby Boomers*, X e Y. Os dados coletados via entrevistas submeteram-se à análise de conteúdo de Bardin (2011), envolvendo sete categorias, seis das quais derivadas do modelo criado pelo grupo *MOW* (1987). O processo de interpretação contou com o auxílio do *software* Atlas Ti. 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 – demonstrando uma visão predominantemente neutra do trabalho (ENGLAND e WHITIELEY *apud* MORIN, 2000).

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 *apud* MORIN, 2000).

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 a sociedade. Receber pelo trabalho e ser reconhecido por ele também é importante e agrega sentido ao trabalho. Todas essas características mencionadas se referem às categorias Valorização e Rotina.

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. Para esses indivíduos, os aspectos ligados à sua profissão, às características que tornam o trabalho com sentido e aos traços que eles valorizam no trabalho, como engenheiros, parecem mais significativos na determinação dos sentidos que o trabalho pode assumir do que a própria geração a que pertencem.

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. Realizar estudos incluindo pessoas das gerações não contempladas neste trabalho como, por exemplo, a 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, S. P.C.; TOLFO, S. R.; DELLAGNELO, E. H.L. **Sentidos do trabalho e racionalidades instrumental e substantiva: Interfaces entre a Administração e a Psicologia.** RAC, v16, n.2, 2012, Rio de Janeiro.
- ANTUNES, R. L.C. **Adeus ao trabalho:** ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade no mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 1996.
- ANTUNES, R. L.C. **Os sentidos do trabalho:** ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo;** tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro.- São Paulo:Edições 70, 2011.
- BAUER, M. W; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** 7ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

- BENDASSOLLI, P. F. **Trabalho e identidade em tempos sombrios**: Insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho. Aparecida: Ideias & Letras, 2007
- BETIOL, M. I. S. **Análise exploratória sobre os sentidos do trabalho em duas visões**: região metropolitana de SP e região parisiense. ANAIS Enanpad 2006, Brasília.
- BORGES, L. O; ALVES FILHO, A. **A mensuração da motivação e do significado do trabalho**. Estudos de psicologia, vol.6, n. 2, jul./dez. 2001. Natal.
- CAMPOS, M.; SARAIVA, L. A. Representações sociais e sentidos do trabalho: análise do percurso da demissão à recontração de um grupo de trabalhadores. In: Encontro nacional dos programas de pos-graduação em administração. ANAIS EnANPAD, 2012. Rio de Janeiro
- CERETTA, S. B.; FROEMMING, L. M. **Geração Z**: Compreendendo os hábitos de consumo da geração Emergente. Raunp, 2011. Natal.
- COLLISTOCHI, C.; C. FONSECA, T. L. SILVA; WATANABE, A.; BERTOIA, C. G.; NATAKA, L. E. **A relação entre as gerações e o processo de aprendizagem em uma organização bancária**. ANAIS EnANPAD, 2011. Rio de Janeiro
- DINIZ, A. P. R.; SOUZA, M. M. P.; BARRETO, R. O. **“Ser garçom é isso tudo... não é apenas levar uma bandeja.”**: as estratégias discursivo-identitárias dos garçons. ANAIS ENEO 2010, Florianópolis.
- DOMINGUES, J. M. **Gerações, modernidade e subjetividade coletiva**”, Tempo Social, 2002, São Paulo, Vol. 14, n. 1, p. 67-89.
- DOURADO, D. C. P.; HOLANDA, L. A. de; SILVA, M. M. M. da; BISPO, D. de A. **Há outra possibilidade? O sentido do trabalho fora do contexto empresarial**: questões preliminares. ANAIS ENEO 2008, Belo Horizonte
- ENGELMANN, D. C. **O futuro da gestão de pessoas**: como lideraremos com a geração Y? 2007. Disponível em <http://www.rh.com.br> Acesso em 01/08/2013
- ENRIQUEZ, E. 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, M. **Competência Informacional e a geração Z**: um estudo de caso em duas escolas de Porto Alegre. Porto Alegre, 2011 Trabalho de conclusão de curso (Graduação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação.
- FREIRE FILHO, J.; LEMOS, J. F. Imperativos de conduta juvenil no século XXI: a “Geração Digital” na mídia impressa brasileira. **Comunicação, Mídia e consumo**, V5 n.13, julho 2008
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- HECKLER, E.; BACK, S.; MASSING, E.. **Estrutura das palavras**: Famílias, Morfologia, análise, origem. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 1994. 416p.
- LIMA, C. H. P.; VIEIRA, A. **Do sacrifício ao sacro ofício: um modelo para a compreensão do significado do trabalho**. ANAIS Enanpad 2005, Brasília.
- LIMA, M. E. A. Contribuições da clínica da atividade para o campo da segurança do trabalho. **Revista Brasileira de saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 32, n.115, 2007.
- LOMBARDIA, P. G. Quem é a geração Y. HSM Management, n.70, set/ out.2008. Disponível em <http://www.hsm.com.br/artigos/quem-e-geracao-y%20> Acesso em 30/10/2013.
- MACIENTE, Aguinaldo N.; ARAUJO, Thiago C. **A demanda por engenheiros e profissionais afins no mercado de trabalho formal**. Brasília: IPEA, 2011.

- MALAFAIA, G. S. **Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais VII** Congresso nacional de excelência em gestão, 2011
- . O problema sociológico das gerações, In: FORACCHI, M. M.(Org) **Karl Mannheim: sociologia**. São Paulo: Ática, 1928, p. 67-95.
- MORIN, E.; **Os sentidos do trabalho**. RAE – Revista de Administração de Empresas. V.41,n.3,p.8-9,jul./set.,2001.
- MORIN, E.; TONELLI, M. J. PLIOPAS, A. L. V. **O trabalho e seus sentidos**. Psicologia e Sociedade, edição especial, v. 19, número 1, 2007, pg. 47-56.
- MOW International Research Team. **The meaning of work**. New York:Academic Press, 1987
- OLIVEIRA, S. **Geração Y: Era das conexões, tempo de relacionamentos**. São Paulo. Clube dos Autores, 2009
- OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. C.; FONTOURA, D. S.; SCHWEIG, C. **Buscando os sentidos do trabalho**. ANAIS Enanpad 2004, Curitiba.
- POMPERMAYER, F. M.; NASCIMENTO, P. A. M.; MACIENTE, A. N.; GUSSO, D. A.; PEREIRA, R. H. M. **Potenciais gargalos e prováveis caminhos de ajustes no mundo do trabalho no Brasil nos próximos anos**. Brasília: IPEA, 2011.
- SAWITZKI, R. C., LORENZETTI, J. V. GRIZA; OLIVEIRA, A.; LUANA, Y.M. **Sentido, significado do trabalho e identidade nas atividades de tutorial em educação à distância**. ANAIS Enanpad, 2012, Rio de Janeiro
- SANTOS, C. F.; ARIENTE, M.; DINIZ, M. V.C.; DOVIGO, A. A. **O processo evolutivo entre as gerações X,Y e Baby Boomers**. ANAIS XIV SEMEAD. Limeira, 2011
- TEIXEIRA, A. P. P.; PETUCO, C. F.; GAMARRA, L. T.; KUHLER, C. **O sentido do trabalho: Uma análise à luz das gerações X e Y**. ANAIS EnANPAD, 2013.
- TOLFO, S. R.; PICCININI, V. **Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros**. Psicologia & Sociedade, v. 19, n. 1, 2007, pg. 38-46
- TOMIZAKI, K. Transmitir e herdar: **O estudo dos fenômenos educativos em uma perspectiva intergeracional**. Educação e Sociedade, v.31,n.111, 2010, Campinas
- VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. **Percepção sobre carreiras inteligentes entre as gerações Y, X e Baby Boomers**. Enanpad, 2008, Rio de Janeiro
- VELOSO, E. F.R. SILVA, R. C. DUTRA, J. S. **Gerações e Carreira: As relações entre as percepções sobre carreiras inteligentes e sobre o crescimento profissional nas organizações**. ANAIS Enanpad, 2011, Rio de Janeiro
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005
- WALTER, S. A.; BACH, T. M. **Adeus papel, marca-textos, tesoura e cola: Inovando o processo de análise de conteúdo por meio do ATLAS TI**. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 12., 2009, São Paulo. 2009.
- WELLER, W. **A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim**. Brasília, Revista Sociedade e Estado, v. 25, n.2, maio / agosto, 2010.
- WRZESNIEWSKI, A. **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.

ⁱ ELLUL,J. **Variations historiques des motivations au travail**. Quelles motivations au travail? Paris: Enterprise Moderne D`Édition, 1982.