

## **Sentidos do Trabalho na Diversidade Geracional sob a Perspectiva Teórica das Racionalidades**

**Daniela Siqueira Colet** (UPF) - danicolet@hotmail.com

**Anelise Rebelato Mozzato** (UPF) - anerebe@terra.com.br

**Denize Grzybovski** (PPGAdm/UPF) - gdenize@upf.br

### **Resumo:**

*Este artigo teórico tem como objetivo contribuir com o debate a respeito das racionalidades orientadoras dos sentidos atribuídos ao trabalho, identificando as variáveis constituintes das racionalidades instrumental e substantiva na diversidade geracional. O referencial teórico contempla as racionalidades instrumental e substantiva, consideradas fundamentais da dinâmica organizacional e a diversidade geracional. Por mais que não se pretenda estabelecer um paradoxo entre as diferentes gerações, as reflexões teóricas evidenciam prevalência do sentido substantivo do trabalho nas ações dos trabalhadores mais jovens sobre o sentido instrumental do trabalho, o qual orienta as ações dos trabalhadores das gerações adultas. Na busca pelo entendimento dos sentidos do trabalho para as diferentes gerações, a ação social não é orientada por apenas um tipo de racionalidade.*

**Palavras-chave:** *Sentidos do Trabalho. Diversidade Geracional. Racionalidade Substantiva. Racionalidade Instrumental.*

**Área temática:** *GT-06 Diálogos sobre o Trabalho*

## 1 Introdução

Na contemporaneidade o trabalho está articulado a uma série de alterações de contexto, tais como a globalização dos mercados, o aumento da competitividade, a reestruturação produtiva, as inovações tecnológicas/organizacionais, a flexibilização das relações de trabalho, a inclusão social, dentre outros (FREIRE; BASTOS, 2000; TOLFO; PICCININI, 2007). Tais alterações de contexto modificaram o trabalho (SILVA; SACHUK, 2011) e seus sentidos (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007), com implicações para o futuro das pessoas e das organizações, remetendo o tema a importantes debates teóricos, como os realizados por Dejours (1994), Antunes (2000), Tonelli e Pioplas (2003), Tolfo e Piccinini (2007), Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012), Lima et al. (2013), Silva e Cappelle (2015), Rohm e Lopes (2015) e Rodrigues, Barrichello e Morin (2016).

Este artigo teórico tem como objetivo contribuir com o debate a respeito das racionalidades orientadoras dos sentidos atribuídos ao trabalho, identificando as variáveis constituintes das racionalidades instrumental e substantiva na diversidade geracional. Duas são as proposições teóricas, sem a pretensão de se estabelecer um paradoxo entre as diferentes gerações: (i) a racionalidade orientadora do sentido do trabalho nos jovens pode ser constituída de variáveis presentes mais no sentido substantivo do trabalho do que no sentido instrumental do trabalho; (ii) entre os trabalhadores da geração adulta, as variáveis preponderantes estão no sentido instrumental do trabalho.

Os estudos sobre sentidos e significados do trabalho ganham destaque nos estudos na área de gestão de pessoas e relações de trabalho (OLIVEIRA; PICCININI, 2011), provocando um desenvolvimento crescente de pesquisas, principalmente a partir da década de 1990. Tais estudos enfatizam que um trabalho com sentido deve propiciar autonomia, aprendizagem, autorrealização e emancipação ao trabalhador (ANDRADE; TOLFO; DELLAGNELO, 2012; ROHM; LOPES, 2015). Trata-se de um fenômeno complexo e de difícil apreensão, pois os sentidos e significados do trabalho são multifacetados, constituídos de diversas variáveis pessoais e sociais, como afirmam Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012).

A força de trabalho nas organizações vem se diferenciando cada vez mais e, como afirmam Alcázar, Fernández e Gardey (2013). Faz-se necessário avançar nos estudos sobre a diversidade, visando melhorias nos processos da gestão das pessoas e bem estar no trabalho (PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010). Dentre as diversidades, a diversidade geracional vem ganhando destaque tendo em vista as diferentes faixas etárias nas relações de trabalho, o que ocasiona comportamentos e características peculiares a cada uma delas (SILVA; DUTRA; VELOSO, 2014; COLET; BECK; OLIVEIRA, 2015; CULPIN; MILLAR; PETERS, 2015). O impacto do trabalho multigeracional se constitui num dos desafios mais críticos para as organizações enfrentarem nos próximos anos. Na academia brasileira e internacional dos estudos de gestão, o tema é considerado emergente (BENSON; BROWN, 2011; FREITAG; FISCHER; ALMEIDA, 2012; CORDEIRO et al., 2013; CULPIN; MILLAR; PETERS, 2015).

Não obstante, verifica-se que esse debate, envolvendo as gerações e os sentidos e significados no trabalho, é menos recorrente na literatura da área de gestão de pessoas e relações de trabalho (GPRT). As pesquisas realizadas por Morin, Tonelli e Pliopas (2007) e Nascimento e Oliveira (2013) apontaram que o sentido do trabalho difere significativamente ao ser relacionado à idade, o que pressupõe que um estudo à luz da teoria das racionalidades contribui para orientar o debate para uma outra perspectiva analítica. Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012) referem que, ao estudar os significados e sentidos do trabalho, os pesquisadores têm privilegiado a análise de diferentes categorias profissionais, e não têm se remetido à questão da racionalidade, a qual representa um elemento fundamental na dinâmica das organizações de trabalho.

A racionalidade qualifica o sentido da ação social e confere legitimidade nas decisões (MUZZIO, 2014). A opção pela perspectiva paradigmática do humanismo radical, a exemplo dos trabalhos desenvolvidos por Serva (1997a, 1997b), Aktouf (1996), Tenório (2009), Mozzato e Grzybovski (2013) e Serva, Caitano, Santos e Siqueira (2015) confere ainda mais robustez analítica ao tema para que se produza avanços na agenda de pesquisas. O debate aqui proposto tem o potencial de estimular o pensar sobre, além de instigar a geração de futuros trabalhos que pensem os sentidos do trabalho, as racionalidades e as gerações de maneira menos paradoxal, contribuindo, sobretudo, com a gestão de pessoas.

Após essa introdução, esse artigo teórico contempla o referencial teórico, abordando em um primeiro momento as racionalidades instrumental e substantiva, avançando para os sentidos do trabalho, e, em seguida, para diversidade geracional. Na sequência, as proposições são trabalhadas ao se tratar das racionalidades orientadoras dos sentidos do trabalho na diversidade geracional. Por fim, considerações finais são apresentadas com o intuito de instigar o debate nessa área de estudos, buscando entender o sentido do trabalho para as gerações, em perspectivas diferenciadas.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Racionalidades Instrumental e Substantiva**

O debate sobre a racionalidade instrumental e substantiva está presente nos estudos de pesquisadores clássicos, como Weber (1994), Kalberg (1980), Habermas (1987) e Ramos (1981), além de pesquisadores mais contemporâneos como Clegg (1990), Pizza Junior (1994), Serva (1993, 1996, 1997a, 1997b), Aktouf (1996), Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000), Tenório (2009), Mozzato e Grzybovski (2013), Muzzio (2014) e Serva, Caitano, Santos e Siqueira (2015).

A racionalidade é o que qualifica a ação social, ou seja, consiste na orientação que determina o sentido da ação (WEBER, 1994). Salienta-se ainda que a ação social é resultado de uma lógica orientada pelo comportamento humano, podendo ser delimitada por fatores, como valores e fins inerentes ao contexto e/ou ao próprio indivíduo. A ação social pode ser determinada pela tradição ou costumes, afetividade ou emoção, racionalidade baseada em valores (éticos, religiosos, estéticos etc.) ou racionalidade baseada nos fins. Ou seja, quanto a expectativas de comportamento de objetos ou de pessoas para alcançar fins próprios, a partir de uma ponderação e de uma busca que tenha sentido (WEBER, 1994).

A racionalidade instrumental é voltada para fins utilitários, típica de organizações econômicas (RAMOS, 1981). Para Muzzio (2013) a racionalidade instrumental é caracterizada por uma ação calculada, ou seja, uma ação baseada em projeções utilitárias; uma busca pela maximização dos resultados, tendo a eficiência e a eficácia predominância sobre a ética no uso dos recursos; e os fins específicos, com as ações tendo metas estabelecidas e cálculos parametrizados.

Por sua vez, os elementos constitutivos da racionalidade instrumental são descritos por Serva (1993; 1996) da seguinte maneira: a) cálculo (projeção das consequências das atitudes); b) fins (metas e objetivos definidos por interesses técnicos, econômicos ou políticos); c) maximização dos recursos (eficiência e eficácia máximas, sem indagações éticas); d) êxito/resultados (alcance de padrões considerados vitoriosos); e) desempenho (performance elevada); f) utilidade (valor generalizado); g) rentabilidade (medida de retorno econômico); e, h) estratégia interpessoal (influência de maneira planejada sobre outrem).

O conceito de racionalidade substantiva é proposto por Ramos (1981) como um atributo inerente ao ser humano, na qual poderia existir uma combinação entre objetivos pessoais e sociais, baseados nos valores emancipatórios, autorrealização e responsabilidade dos

indivíduos, não excluindo a obtenção de resultados econômicos, mesmo não sendo esses considerados como fins prioritários.

Considerado um dos maiores pesquisadores brasileiros sobre racionalidade, Serva (1996, 1997a, 1997b) desenvolveu seus estudos baseado nas teorias de Ramos (1981) sobre racionalidade substantiva e de Habermas (1999), sobre a teoria da ação comunicativa. O autor refere que, apesar da crítica existente pelos autores brasileiros à racionalidade instrumental e a defesa da razão substantiva, não existe uma comprovação empírica da racionalidade substantiva e seu emprego na gestão de organizações produtivas. A partir destas constatações, o autor buscou por meio de um estudo empírico em organizações produtivas, no qual investigou a presença da racionalidade substantiva e instrumental nas práticas organizacionais. Inclusive, na busca de análises mais aprofundadas sobre as racionalidades nas organizações, Serva, Caitano, Santos e Siqueira (2015) recentemente apresentam um balanço do que foi desenvolvido no campo de estudos.

Serva (1996) relacionou os elementos constitutivos da racionalidade substantiva e instrumental referentes a onze processos: hierarquia e normas; valores e objetivos; tomada de decisão; controle, divisão do trabalho, comunicação e relações interpessoais, ação social e relações ambientais, reflexão sobre a organização, conflitos, satisfação individual, e dimensão simbólica. Segundo o autor, na racionalidade substantiva, os elementos constitutivos da ação substantiva são: a) autorrealização (concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação); b) entendimento (ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais); c) julgamento ético (deliberação baseada em juízo de valor); d) autenticidade (transparência nas interações) e; e) valores emancipatórios (valores de mudança orientados para o bem estar coletivo).

Evidencia-se que há nas organizações a presença de ambas as racionalidades. Assim, nesse artigo teórico não se pretende trabalhar com a lógica dicotômica de que os elementos das racionalidades substantiva e instrumental são excludentes. Ademais, os estudos organizacionais apontam para a necessidade da junção epistemológica de diferentes racionalidades para a criação e formação do conhecimento científico reflexivo (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2013) e, como refere Serva (1996, 1997a, 1997b), a dinâmica do cotidiano das organizações produtivas implica na presença tanto da razão substantiva quanto da razão instrumental. Desse modo, identificar a predominância de uma delas é assumir que ambas as racionalidades podem estar presentes em todos os processos organizacionais, num dado período.

## **2.2 Sentidos do Trabalho**

O sentido do trabalho foi se transformando ao longo do tempo de acordo com o contexto histórico e social e, no final do século XX, com a hegemonia do pensamento econômico, aumentou a influência das organizações na sociedade e na vida dos indivíduos, levando estes a manifestarem diferentes concepções sobre o trabalho (OLIVEIRA et al., 2004). Dada tal influência na vida das pessoas, analisar o seu sentido e significado torna-se pertinente e necessário.

Os primeiros estudos sobre sentidos e significados conferidos ao trabalho foram realizados por Morse e Weiss (1955) e Hackman e Oldhan (1975) que relacionaram a qualidade de vida no trabalho aos sentidos do trabalho (TOLFO; PICCININI, 2007). Posteriormente, em 1987, a equipe de pesquisadores MOW pesquisou os significados do trabalho e tornaram-se referência sobre o tema (PÉREZGONZÁLEZ; VILELA, 2005).

MOW (1987) versa que o sentido do trabalho é composto por três dimensões, que são: a) centralidade do trabalho; b) normas sociais; e c) objetivos e resultados valorizados do trabalho. A primeira refere-se ao quão importante ou central o trabalho é para o indivíduo. A segunda versa sobre as convenções sociais que circundam a experiência profissional (direitos

*versus* deveres, pressões sociais relacionadas à vida profissional que influenciam o comportamento humano, como tecnologia, diversidade e globalização). A última dimensão trata dos resultados advindos da atividade profissional e dos objetivos que a impulsionam, como exemplo a fonte de renda, contatos interpessoais e *status* (KUBO; GOUVÊA, 2011).

Segundo Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012), o tema começou a ser estudado profundamente a partir da década de 1980 em razão das transformações tecnológicas e produtivas observadas no contexto e que produziram impactos no mundo do trabalho. A agenda de pesquisa atual incorporou novos elementos aos significados subjetivos que as pessoas atribuem a essa atividade, os impactos das experiências vivenciadas no seu contexto (ROSSO; DEKAS; WRZESNIEWSKI, 2010).

Destaca-se que na literatura alguns autores utilizam o conceito de significados do trabalho, outros sentidos do trabalho. Assim, embora exista interdependência entre os termos, os significados do trabalho podem ser entendidos como construídos coletivamente em determinado contexto histórico, econômico e social, e os sentidos são caracterizados por serem uma produção pessoal em função da apreensão individual dos significados coletivos, a partir de experiências concretas (TOLFO et al., 2011).

Borges (1997) utiliza os conceitos e as definições de significado do trabalho com base no grupo MOW (1987). Para a autora, o significado do trabalho é construído no processo de socialização, no qual os indivíduos se apropriam de conteúdos referentes às ideologias do mesmo, aos aspectos que compõem a estrutura social das organizações. Para Dejours (2007, p. 56), o sentido do trabalho é representado na execução das tarefas, no cumprimento das instruções ordenadas, na produção, no resultado das empresas e quando são coordenadas todas as inteligências no funcionamento do sistema: “o processo de trabalho só funciona quando os trabalhadores beneficiam a organização do trabalho com a mobilização de inteligências, individual e coletiva”.

Complementarmente, Wrzesniewski, Dutton e Debebe (2003, p. 99) referem que o sentido do trabalho pode ser definido "como o entendimento dos empregados daquilo que eles fazem no trabalho assim como a importância do que eles realmente fazem". Ambos os aspectos do sentido do trabalho estão relacionados às crenças de uma pessoa sobre a função que o trabalho desempenha na sua vida, que é afetada pelo contexto social.

Segundo Morin (2001), conhecer as características que um trabalho deve apresentar a fim de ter sentido para aqueles que o realizam pode orientar as decisões e as intervenções dos responsáveis pelos processos de transformação organizacionais, representando uma oportunidade para obter melhor qualidade de vida no trabalho, bem como eficácia organizacional. Salienta ainda que se deve expandir o conceito de eficácia organizacional, o qual precisa implicar, além dos valores econômicos, também valores sociais, morais, espirituais e/ou ecológicos. Numa linha crítica, Rohm e Lopes (2015) salientam a importância do bem estar das pessoas e, conseqüentemente, do pensar metodologias mais humanizadas para as práticas em gestão de pessoas nas organizações.

Nessa linha mais crítica corrobora-se com Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012), de que uma possível articulação entre os elementos que caracterizam os sentidos do trabalho e os traços constitutivos das racionalidades instrumental e substantiva, que ao representar uma categoria fundamental na dinâmica organizacional, está imbricada nos significados atribuídos ao trabalho.

### **2.3 Diversidade Geracional**

A diversidade pode ser entendida “como um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro de um mesmo sistema social” (NKOMO; COX JR., 1999, p. 335), que refere a questões de gênero, etnia, idade, religião, deficiência ou orientação sexual (ALVES;

GALEÃO-SILVA, 2004). Como referem Alcázar, Fernández e Gardey (2013), a gestão de uma força de trabalho heterogênea requer uma abordagem holística, visando transformações estratégicas. No entanto, como constata os autores, os esforços para definir diferenças culturais e modelos orientados a diversidade ainda permanecem subdesenvolvidos.

Visando contribuir com o desenvolvimento dos estudos sobre diversidade, a questão de gerações é pesquisada. Então, a diversidade geracional, foco desse trabalho, pode ser compreendida como um conjunto de pessoas com idades semelhantes que compartilham um mesmo período, fazendo parte do processo histórico e presenciam os mesmos acontecimentos e experiências, processando esses de forma semelhante (MANNHEIM, 1993).

Segundo as teorias sobre gerações, pessoas nascidas num mesmo período compartilham experiências de vida históricas e sociais e essas vivências comuns poderiam afetar de forma similar seu padrão de resposta a situações e instituições, como seus valores e crenças sobre as organizações, sua ética de trabalho, as razões pelas quais trabalham, seus objetivos e aspirações na vida profissional e seu comportamento no trabalho (SMOLA; SUTTON, 2002).

Evidencia-se que não há um padrão temporal para a formação de uma geração (MANNHEIM, 1993). O tempo cronológico de nascimento constitui-se apenas numa demarcação potencial, mas não serve como base para delimitar as formas de agir de um grupo etário, pois é o processo histórico que aproxima as pessoas de uma mesma geração, integrantes de uma mesma faixa etária (OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012).

Considerando que a maioria das publicações sobre gerações é anglo-saxônica, não é possível adaptar definições de gerações de outras nacionalidades e culturas para a realidade brasileira, por exemplo, sem considerar fatos históricos, econômicos, políticos, sociais, demográficos e tecnológicos de cada espaço de pesquisa, como recomendam Dencker, Joshi e Martocchio (2008) e Parry e Urwin (2011). Nessa lógica, para o conceito de geração ser empregado nos estudos nacionais requer uma contextualização adequada, que respeite os aspectos históricos e sociais, considerando as desigualdades sociais que marcam a sociedade brasileira, e incorpore a ideia de classe, de contexto histórico, de vivências comuns e de relações familiares e intergeracionais (OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012).

Nesse sentido, normalmente cada uma das gerações apresenta diferentes visões de mundo e atitudes com relação ao compromisso, à flexibilidade, à aprendizagem, ao empreendedorismo e, efetivamente, ao trabalhar em geral. Assim, trazem para as organizações um conjunto diferente de expectativas, necessidades, valores, habilidades, exigindo a exploração de uma visão mais holística e interdisciplinar da dinâmica multigeracional que compõe a força de trabalho nas organizações (CULPIN; MILLAR; PETERS, 2015).

Nessa linha de análise, Lemos (2012) argumenta que não pode haver uma generalização das características das gerações e "enquadrá-las" de acordo com sua idade. Embora muito se tenha a discutir e consolidar teoricamente, pesquisadores desse campo concordam que existem quatro gerações atualmente coexistindo no ambiente de trabalho: *baby boomer* (nascidos entre 1946 e 1964), geração X (nascidos entre 1965 e 1980), geração Y (nascidos entre 1980 e 1994) e recentemente geração Z (nascidos a partir de 1990) (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2011; COLET; BECK; OLIVEIRA, 2015; CULPIN; MILLAR; PETERS, 2015). Destaca-se que qualquer tentativa de apontar o período referente a uma geração é sempre uma aproximação, considerando apenas como diretriz, um parâmetro para a realização de pesquisas, uma vez que acredita-se que há o compartilhamento de características entre as diferentes gerações, ainda mais ao se considerar o processo histórico-cultural e a maturidade de cada indivíduo.

Com o propósito de unir as gerações que vivenciaram processos históricos semelhantes e por haver o compartilhamento das características e comportamentos, optou-se nesse estudo por designar dois grupos geracionais: (i) a geração jovem, compostas pelas gerações Y e Z; (ii) a geração adulta, composta pelas gerações *baby boomer* e X.

De modo geral, pode-se dizer que a geração jovem almeja liberdade para experimentar coisas novas, escolher o que consumir, onde trabalhar e como trabalhar, prezam a integridade como sinônimo de lealdade e transparência, a colaboração, o entretenimento, a inovação e a satisfação pessoal. No mercado de trabalho tendem a valorizar desafios, autonomia, flexibilidade, dinamismo, qualidade de vida, autorrealização, reconhecimento, *feedback*, relacionamento interpessoal, interesse em trabalhar em empresas socialmente responsáveis e com um bom ambiente de trabalho (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2010; COLET; BECK; OLIVEIRA, 2015).

Em contrapartida, os trabalhadores que fazem parte da geração adulta são geralmente centrados em desenvolver o trabalho de maneira linear e pontual para o crescimento da organização, tendem a ser mais resistentes, normalmente prezam pela estabilidade no trabalho e valorizam o dinheiro para garantir a sobrevivência e ter maior segurança financeira. No mercado de trabalho são vistos como úteis para as organizações, apresentando um bom desempenho organizacional e buscando o desenvolvimento de habilidades que favorecem a empregabilidade (BENSON; BROWN, 2011; VELOSO; SILVA; DUTRA, 2011; COLET; BECK; OLIVEIRA, 2015).

Por mais que se optou por apresentar as características atribuídas as gerações que constam na literatura, cabe destacar que não necessariamente as características sejam rigorosamente compartilhadas por todos os indivíduos nascidos no mesmo período, existem semelhanças, assim como diferenças, não podendo haver generalizações nem mesmo o “enquadramento” das pessoas numa determinada geração. Deve-se considerar a cultura, as diferenças sociais, educacionais e econômicas que cada indivíduo se encontra. Além disso, torna-se importante encontrar os pontos de convergência, trabalhar no sentido da complementaridade, identificar os potenciais e contribuições de cada geração, bem como, criar estratégias para o bom convívio multigeracional.

### 3 Racionalidades Orientadoras dos Sentidos do Trabalho na Diversidade Geracional

Com base nos estudos sobre sentidos de trabalho e racionalidades orientadoras, Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012) inferem que existem algumas aproximações entre os elementos que caracterizam os sentidos atribuídos ao trabalho e os traços constitutivos das racionalidades instrumental e substantiva. Nesse sentido, as autoras propõem que podem existir sentidos do trabalho do tipo instrumental e do tipo substantivo, bem como uma presença concomitante dos dois tipos de sentidos atribuídos ao trabalho nas organizações de trabalho, conforme é demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Sentidos do Trabalho na Perspectiva das Racionalidades

Sentido instrumental do trabalho	Sentido substantivo do trabalho
Garante a sobrevivência; Permite retorno financeiro; Possibilita segurança financeira; Possibilita independência financeira; É útil para a empresa; Possibilita reconhecimento material e financeiro.	Possibilita autonomia; Permite o desenvolvimento de relacionamentos satisfatórios; Possibilita satisfação pessoal; Possibilita autorrealização; Possibilita aprendizagem e desenvolvimento; Possibilita sentimento de vinculação; Possibilita reconhecimento simbólico; Contribui para a sociedade.

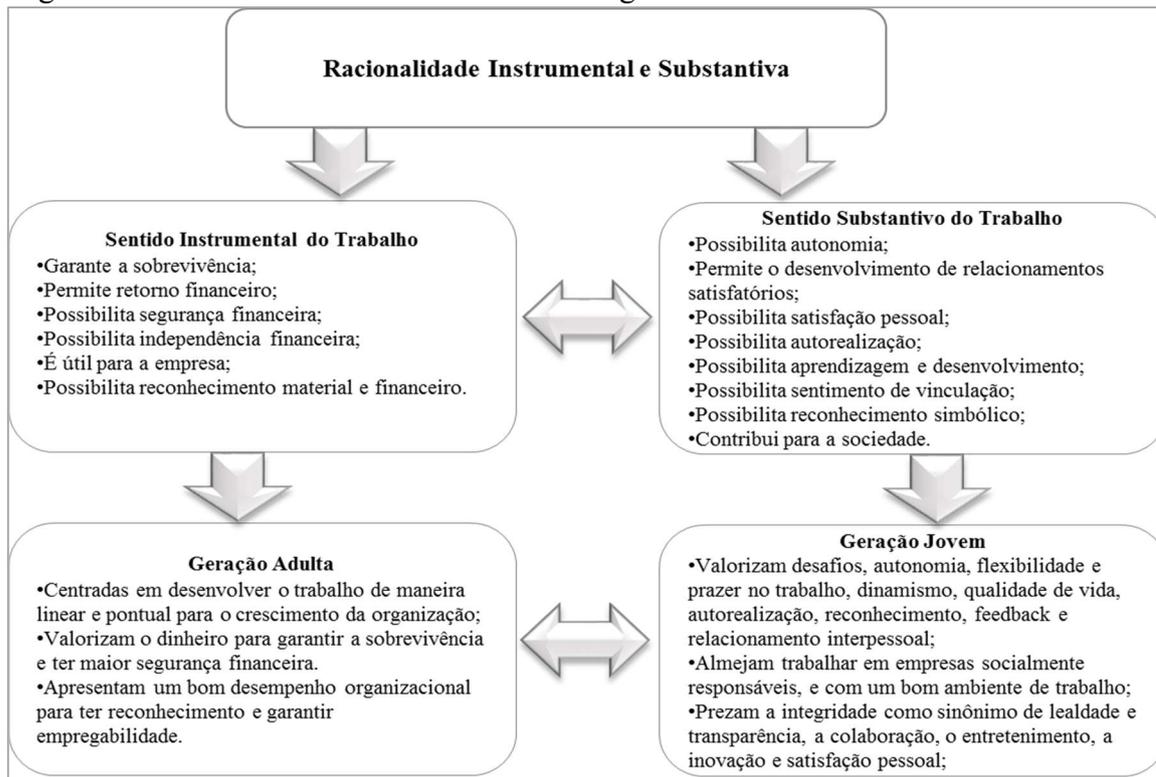
Fonte: Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012, p. 13).

Para as autoras o sentido atribuído ao trabalho é orientado por razões instrumentais e substantivas, as quais estão presentes conjuntamente nos contextos sociais e organizacionais. Essas concepções estão imbricadas entre si, pois, de forma concomitante, um trabalho para ter

sentido deve garantir a sobrevivência, mas também pressupõe satisfação, autonomia, autorrealização e contribuição para a sociedade. Portanto, entende-se que tais sentidos têm atribuições diferentes na diversidade geracional.

Nessa perspectiva analítica, considerando as proposições elencadas inicialmente e os aportes teóricos, sobretudo, com base no ensaio teórico de Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012), os quais estudam os sentidos do trabalho e identificam que ele é orientado por razões tanto substantivas (ação voltada para a autorrealização) quanto instrumentais (ação voltada para sobrevivência no contexto competitivo), apresenta-se as principais constatações na Figura 1.

Figura 1 – Sentidos do trabalho na diversidade geracional



Fonte: Adaptado de Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012, p. 13).

A geração adulta apresenta características que vão mais ao encontro do **sentido instrumental** do trabalho, de estabilidade no emprego, segurança financeira e realização do/no trabalho de maneira linear, preocupando-se com o crescimento das organizações. Logo, a ação é voltada para a sobrevivência no contexto competitivo do mundo do trabalho contemporâneo. As características da geração jovem vão mais ao encontro do **sentido substantivo** do trabalho, com uma maior preocupação reside na qualidade de vida, na busca constante de desafios, de trabalhar em empresas socialmente responsáveis e que são reconhecidas pela sociedade como “melhores empresas para trabalhar”, indo ao encontro da ação voltada para a autorrealização.

Por mais que se afirme haver uma preponderância de correspondências entre as variáveis do sentido do trabalho na diversidade geracional, não se afirma que há uma divisão rescisória, até porque não se nega que o momento histórico (cultural, social, político e econômico) tem influência nas gerações. Cabe destacar que a Figura 1 apenas tem o propósito de ilustrar as proposições elencadas, não tendo a pretensão de “enquadrar” os membros das diferentes gerações e estabelecer polaridades geracionais, uma vez que o sentido do trabalho instrumental e substantivo podem estar presente em ambas as gerações, bem como, as características das gerações podem ser compartilhadas.

## 4 Considerações Finais

Por mais que distintas questões teóricas norteiam o entendimento sobre sentidos do trabalho instrumental e substantivo, bem como características das diferentes gerações, foi possível observar que nas características da geração adulta predominam variáveis que vão ao encontro do sentido instrumental do trabalho, enquanto as características da geração jovem vão ao encontro do sentido substantivo do trabalho, confirmando as proposições delineadas inicialmente.

Mesmo afirmando que há uma tendência que o sentido substantivo do trabalho predomine na geração jovem, enquanto o sentido do trabalho instrumental predomine na geração adulta, cabe destacar que raramente a ação social orienta-se exclusivamente por um tipo de racionalidade (WEBER, 1994). Além do mais, ambas estão presentes nas ações humanas, podendo manter entre si uma relação de predominância (ANDRADE; TOLFO; DELLAGNELO, 2012). Acredita-se que os sentidos atribuídos ao trabalho pelas diferentes gerações podem apresentar pontos de divergência e convergência, que decorrem dos processos históricos e experiências vividas (diferentes processos de subjetivação relacionados ao trabalho). Nessa lógica, ratificando que não se tem como pretensão estabelecer um desnecessário paradoxo.

Considera-se que as proposições desse artigo teórico conferem caráter inovador as temáticas aqui propostas, trazendo contribuições para com o avanço do campo de conhecimento em gestão de pessoas e relações de trabalho, uma vez que esse debate envolvendo gerações, racionalidades e sentidos do trabalho é menos recorrente na literatura. Ainda no campo teórico, espera-se contribuir especialmente para a evolução do tema gerações, que tem sido apontado como tema emergente configurando-se como relevante, com amplo espaço nas pesquisas acadêmicas, ainda mais ao não ter como foco a separação entre as gerações, e sim, a complementaridade.

Também se destaca a importância desse estudo tendo em vista que os sentidos do trabalho estudado à luz das racionalidades representa um elemento fundamental na dinâmica das organizações de trabalho e corrobora com as pesquisas desenvolvidas por Morin, Tonelli e Pliopas (2007) e Nascimento e Oliveira (2013). Assim, confirmando que o sentido do trabalho difere significativamente ao ser relacionado à idade. Não obstante, outro aspecto teórico importante refere-se à perspectiva de futuros estudos que possibilitem o avanço nesta área conjunta de estudos, entende-se que esta pesquisa tem o potencial de gerar futuros trabalhos nas áreas abordadas. Do ponto de vista prático, acredita-se que este estudo fornece subsídios importantes a partir das reflexões aqui propostas no sentido de elaborar e implementar estratégias para as práticas de gestão de pessoas, bem como para um melhor convívio entre as gerações, contribuindo para o desenvolvimento de pessoas de uma maneira mais humanizada.

Finalmente, destaca-se que não se pretende apresentar conclusões absolutas, mas provocar reflexões e demonstrar novas possibilidades de pesquisas, as quais levem ao desenvolvimento de futuros trabalhos na área que são cada vez mais necessários para o avanço do conhecimento no que tange as gerações, sentidos do trabalho e racionalidades. Acredita-se que, com tais articulações se está ampliando a compreensão de questões importantes para a prática de gestão de pessoas nas organizações, em razão do descortinamento de certos pressupostos sobre as gerações em perspectivas diferenciadas, as quais instigam um profícuo debate. Portanto, como sugestões para estudos futuros propõe-se a realização de pesquisas empíricas para que as proposições sejam ratificadas ou não. Não obstante, outros estudos reflexivos sobre as temáticas são importantes para o avanço teórico e prático.

## 5 Referências

AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ALCÁZAR, F. M.; FERNÁNDEZ, P. M. R.; GARDEY, G. S. Workforce diversity in strategic human resource management models. **Cross Cultural Management**, v. 20, n. 1, p. 39-49, 2013. Doi: 10.1108/13527601311296247.

ALVES, M.A.; GALEÃO-SILVA, L.G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

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. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 200-216, mar./abr. 2012.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2000.

BENSON, J.; BROWN, M. Generations at work: are there differences and do they matter? **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 9, p. 1843-1865, 2011.

BORGES, L. O. As concepções do trabalho: Um estudo de análise de conteúdo de dois periódicos de circulação nacional. **Revista de Administração Contemporânea**, n. 3, v. 3, p. 81-108, set./dez. 1999.

BORGES, L. O. Os atributos e a medida do significado do trabalho. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 13, n. 2, p. 211-220, 1997.

CAVAZOTTE, F. S. C. N; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. D. A. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 1, artigo 9, p. 162-180, 2012

COLET, D. S.; BECK, N. G.; OLIVEIRA, D. G. “Filhos da internet”: desafios comportamentais da geração Z. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 5, 2015, Salvador. **Anais do V Encontro...** Salvador; Anpad, 2015.

CORDEIRO, H. T. D.; FREITAG, B. B.; FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. A questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente? **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 3, n. 2, 2013.

CULPIN, V.; MILLAR, V.; PETERS, K. Multi-generational frames of reference: managerial challenges of four social generations in the organization. **Journal of Managerial Psychology**, v. 30, n. 1, 2015.

CLEGG, S. **Modern organization**: organization studies in the postmodern world. London: Sage, 1990.

DEJOURS, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola Dejouriana à análise de relação, prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 7.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

DELLAGNELO, E. H. L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 19, p.19-33, 2000.

DENCKER, J. C.; JOSHI, A.; MARTOCCHIO, J. J. Employee benefits as context for intergenerational conflict. **Human Resource Management Review**, v. 17, n. 2, p. 208-220, 2007.

FREIRE, L. C.; BASTOS, A. V. B. Tendências de transformação no mundo do trabalho: uma perspectiva histórica e análise na dinâmica ocupacional brasileira. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3.p. 48-59, jul./set., 2000.

FREITAG, B. B.; FISCHER, A. L.; ALMEIDA, K. N. T. Há produção de temas emergentes em gestão de pessoas? In: ENCONTRO DA ANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais do XXXVI Encontro da Anpad**. Rio de Janeiro; Anpad, 2012.

HABERMAS, J. **The theory of communicative action**. Vol 2. Lifeworld and system: A critique of functionalist reason. Boston, Beacon Press, 1987.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Motivation through the design of work: test of a theory. **Organization Behavior and Human Performance**, v. 16, p. 250-279, 1975.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.

KALBERG, S. Max Weber's types of rationality: corner stones for the analysis of rationalization process in history. **American Journal of Sociology**, v. 85, n. 5, p. 1145-1179, 1980.

KUBO, S., GOUVÊA, M. Análise de fatores associados ao significado do trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 540-554, out.-dez. 2011.

LEMONS, A. H. C. Juventude, gerações e trabalho: ampliando o debate. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 19, n. 63, p. 739-743, out./dez. 2012.

LIMA, M. P.; TAVARES, N.V.; BRITO, M. J.; CAPPELLE, M. C. A. O sentido do trabalho para pessoas com deficiência. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 2, mar./abr., 2013.

MANNHEIM, K. El problema de las generaciones. **Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)**, n. 62, p. 145-168, 1993.

MOW International Research Team. **The Meaning of working**. London: Academic, 1987.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set. 2001.

MORIN, E.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V. O trabalho e seus sentidos. **Psicologia e Sociedade**, v. 19, Especial, p. 47-56, 2007.

MOURÃO, L.; ANDRADE, J. E. Significado do Trabalho: caminhos percorridos e sinalização de tendências. ENCONTRO DA ANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais do...** Campinas: Anpad, 2001.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Abordagem Crítica nos Estudos Organizacionais: Concepção de indivíduo sob a perspectiva emancipatória. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 4, artigo 1, dez. 2013.

MUZZIO, H. A Condição Paradoxal da Administração de Recursos Humanos: Entre a Racionalidade Instrumental e a Racionalidade Substantiva. **Cadernos Ebape.BR**, v. 12, n. 3, artigo 9, jul./set. 2014.

NASCIMENTO, T. A. C.; OLIVEIRA, S. R. Os Sentidos do Trabalho no Serviço Público: Uma Perspectiva Geracional. In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. **Anais...**Rio de Janeiro, 2013.

NKOMO, S. M; COX JR., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 334-360.

OLIVEIRA, S. R., PICCININI, V. C. Mercado de trabalho: múltiplos (des)entendimentos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro v. 45, n.5, p. 1517-538, set./out. 2011.

OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. C.; BITENCOURT, B. M. Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração y no Brasil? **Organização & Sociedade**, v.19, n. 62, p. 551-558, 2012.

PARRY, E.; URWIN, P. Generational differences in work values: A review of theory and evidence, **International Journal of Management Reviews**, v. 13, n. 1, p. 79-96, Marc. 2011.  
PASCHOAL, T.; TORRES, C. V.; PORTO, J. B. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 6, p. 1054-1072, Dec. 2010.

PÉREZGONZÁLEZ, J. D.; VILELA, L. D. **La centralidade del trabajo**. Dublin: Lulu. 2005.

PIZZA JUNIOR, W. Razão substantiva. **Revista de Administração Pública**, v. 28, n. 2, p. 7-14, abr./jun. 1994.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV. 1981.

RODRIGUES, A. L.; BARRICHELLO, A.; MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho para profissionais de enfermagem: um estudo multimétodos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, p. 192-208, abr. 2016.

ROHM, R. H. D.; LOPES, N. F. O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 2, Artigo 6, abr./jun. 2015.

ROSSO, B. D.; DEKAS, K. H.; WRZESNIEWSKI, A. On the meaning of work: A theoretical integration and review. **Research in Organizational Behavior**, v. 30, p. 91-127, 2010.

SERVA, M. O fenômeno das organizações substantivas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 36-43, mar./abr. 1993.

\_\_\_\_\_. Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas. 327f. 1996. **Tese** (Doutorado em Administração)– Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

\_\_\_\_\_. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade proveitosa para a teoria das organizações. **Revista de Administração Pública**, v. 31, n. 2, p. 108-134, mar./abr. 1997a.

\_\_\_\_\_. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30, abr./jun. 1997b.

\_\_\_\_\_; CAITANO, D. SANTOS, L.; SIQUEIRA, G. A análise da racionalidade nas organizações: um balanço do desenvolvimento de um campo de estudos no Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 3, Artigo 1, jul./set. 2015.

SILVA, K. A. T.; CAPPELLE, M. C. A. Sentidos do trabalho apreendidos por meio de fatos marcantes na trajetória de mulheres prostitutas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 6, Edição Especial, p. 19-47, 2015.

SILVA, R. C.; DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R. O conhecimento e a experiência em sobreposição à idade: a gestão das gerações de uma organização industrial. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, n. 15, p. 254-277, 2014.

SMOLA, K.W.; SUTTON, C.D. Generational Differences: revisiting generational work values for the new millenium. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, p. 363-382, 2002.

TENÓRIO, F. G. Pensamento crítico *versus* pensamento tradicional. **Cadernos EBAPE.BR**, v.7, n. 3, p. 472-491, set. 2009.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**: 19, Edição Especial, p. 38-46, 2007.

TOLFO, S. R.; COUTINHO, M. C.; ALMEIDA, A. R.; BAASCH, D.; CUGNIER, J. Sentidos y significados del trabajo: um análisis com base em diferentes perspectivas teórico epistemológicas em Psicologia. **Universitas Psychología**, v. 10, n. 1, p. 175-188, 2011.

VELOSO, E. F. R.; SILVA, R. C.; DUTRA, J. S. Gerações e carreira: a relação entre as percepções sobre carreiras inteligentes e sobre crescimento profissional nas organizações. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais do XXXV Encontro da Anpad**. Rio de Janeiro: Anpad, 2011.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. **Anais...**Rio de Janeiro, 2008.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva (3a ed.). Brasília: Editora da Universidade de Brasília. 1994.

WRZESNIEWSKI, A.; DUTTON, J. E.; DEBEBE, G. Help from unexpected places: access and assistance from within an organization. In: FELDMAN, J. B.; BERGER, M. (eds.). **Gaining access**: a practical guide for qualitative researchers. San Francisco: Altimira, 2003.