



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO/ CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES
APREENDENTES

GRAZIELA TOMAZ BENEVENUTO PINTO

#GER@ÇÕES:
entre baby boomers, X e Y e seus (des)encontros nas relações de trabalho
no Ministério Público da Paraíba

JOÃO PESSOA - PB
2018

GRAZIELA TOMAZ BENEVENUTO PINTO

#GER@ÇÕES:
**entre baby boomers, X e Y e seus (des)encontros nas relações de trabalho
no Ministério Público da Paraíba**

DISSERTAÇÃO apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão em Organizações Apreendentes, da Universidade Federal da Paraíba (PPGOA/UFPB), na linha de pesquisa ‘Gestão de Projetos e Tecnologias emergentes’, em cumprimento às exigências institucionais para a obtenção do título de **MESTRE**.

Orientador: Prof. Dr. José Washington de Moraes Medeiros

**JOÃO PESSOA - PB
2018**

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

P659g Pinto, Graziela Tomaz Benevenuto.

#GER@ÇÕES: entre baby boomers, X e Y e seus
(des)encontros nas relações de trabalho no Ministério
Público da Paraíba / Graziela Tomaz Benevenuto Pinto. -
João Pessoa, 2018.

196 f. : il.

Orientação: JOSÉ WASHINGTON DE MORAIS MEDEIROS.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE/CCSA.

1. Trabalho e profissão. 2. Gerações baby boomers, X e
Y. 3. Comprometimento organizacional afetivo. 4.
Satisfação. 5. intenção de permanecer. I. MEDEIROS,
JOSÉ WASHINGTON DE MORAIS. II. Título.

UFPB/BC

GRAZIELA TOMAZ BENEVENUTO PINTO

#GER@ÇÕES:
**entre Baby Boomers, X e Y e seus (des)encontros nas relações de trabalho
no Ministério Público da Paraíba**

DISSERTAÇÃO apresentada ao Programa de Pós-graduação Gestão em Organizações Apreendentes da Universidade Federal da Paraíba (PPGOA/UFPB), linha de pesquisa: "Gestão de Projetos e Tecnologias emergentes", em cumprimento às exigências institucionais para a obtenção do Título de **MESTRE**.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA



Orientador: Prof. Dr. José Washington de Moraes Medeiros
Orientador (PPGOA/UFPB – PrrpfEPT/IFPB)

Prof. Dr^a. Bernardina Maria Juvenal Freire de Oliveira
Membro Interno (PPGOA – PPGCI/UFPB)



Prof. Dr. Alysson André Regis Oliveira
Membro Externo(ProfEPT – IFPB)

Profa. Dra. Izabel França de Lima
Suplente Interno (PPGOA – PPGCI/UFPB)

Profa. Dra. Maria Luiza da Costa Santos
Suplente Externo(ProfADM – IFPB)

Dedico este trabalho a minha amada filha, Maria Paula.

AGRADECIMENTOS

Durante a trajetória desses dois anos, muitos foram os desafios a serem vencidos, como cansaço, sono, solidão, por exemplo, e as renúncias a serem feitas. Porém nada podemos construir sem dedicação e esforço. Nesse processo de construção e de reflexões, o amadurecimento pessoal acontece naturalmente. Devido a isso, meus sinceros agradecimentos a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram, de alguma forma, para que este trabalho se concretizasse.

Primeiramente, **agradeço a Deus**, supremo criador da natureza e autor do meu destino e meu guia, por ser essencial em minha vida, socorro presente nas horas de angústia, e em quem tenho muita fé;

Aos meus pais, **Waldenez e Gildete**, por serem meus maiores incentivadores e que, com muito carinho, instruíram-me no caminho da educação, sem medir esforços para que eu chegasse até essa etapa de minha vida;

Aos meus irmãos, **Gildenez, Walmislene e Wanessa**, por todo o apoio, a preocupação e as palavras amigas, nos momentos mais difíceis dessa trajetória. Muito obrigada!;

Ao meu esposo, **João Neto**, pelo apoio incondicional, durante esse período, por compreender minhas ausências e, principalmente, por todas as palavras de ânimo e de persistência;

Ao meu orientador, **José Washington**, profissional extremamente competente, que, de maneira grandiosa, usou todos os seus conhecimentos para proceder, com maestria, à orientação deste estudo. Seus preciosos ensinamentos foram fundamentais nesse percurso para o êxito desta pesquisa. Muito obrigada, professor!;

Aos professores da banca examinadora: **Alysson André, Maria Bernardina e Maria Luiza**, excelentes profissionais que honram suas missões de educadores e que, de forma exemplar, avaliaram esta dissertação, com zelo e dedicação, demonstrando total senso crítico sem deixar de lado a sensibilidade humana;

Aos **colegas do MPGOA** – turma 07, por toda a experiência compartilhada ao longo desses dois anos, de notável enriquecimento pessoal e profissional, durante as aulas e os debates, por toda a sinergia e a cooperação mútua. Em especial, à amiga **Luiza**, pelos momentos de conversa e de discussão para esclarecer as dúvidas que surgiam, por toda a força e pelas palavras de entusiasmo que me deu. Obrigada!;

A todos os **membros e servidores efetivos do Ministério Público da Paraíba** que participaram da pesquisa e colaboraram sobremaneira para os resultados alcançados na coleta

de dados e para o desenvolvimento da instituição no cenário contemporâneo em que estão inseridas as organizações públicas;

A **Jonatha Viera**, que, mesmo antes que o Mestrado fosse uma realidade em minha vida, incentivou-me e colaborou, de forma especial, com as discussões sobre a instituição Ministério Público da Paraíba. Obrigada!

RESUMO

Com a (re)evolução científico-tecnológica que ancora a sociedade em rede, descortina-se um cenário de transformações politicoeconômicas e socioculturais, que perpassa os mercados emergentes para a efetividade nos serviços públicos, (re)dimensionando novas configurações profissionais que, na cultura digital, promovem/intensificam o convívio entre gerações no mercado de trabalho. Assim, na contemporaneidade, as organizações são compostas de sujeitos sociais que pertencem a diferentes fases históricas, cujas repercussões no trabalho exigem ações organizacionais condizentes com uma gestão estratégica de pessoas. Nesse aspecto, esta pesquisa *analisou os (des)encontros entre as gerações baby boomers, X e Y, no que tange às relações de trabalho e suas complexidades no contexto organizacional do Ministério Público da Paraíba (MPPB)*. Em termos metodológicos, trata-se de uma pesquisa de campo, fundamentada na abordagem quantitativa e do tipo descritiva. O instrumento de coleta de dados foi um questionário fechado, com 28 (vinte e oito) assertivas, aplicado a uma amostra proporcional estratificada de 209 (duzentos e nove) participantes, em um universo de 509 (quinhentos e nove) sujeitos que compõem o MPPB, entre membros e servidores efetivos, distribuídos na capital e nas demais Promotorias de Justiça do interior do estado da Paraíba. O constructo da pesquisa, em termos de coleta/análise de dados, fundamentou-se em três escalas distintas: *a)* a escala de comprometimento organizacional afetivo; *b)* a escala de satisfação; e *c)* a escala de intenção de permanecer. Os resultados foram decodificados por meio do *software* SPSS, utilizando-se os fundamentos da estatística descritiva. Além disso, a estatística inferencial foi aplicada na realização de testes de associação qui-quadrado e teste-t de correlação de *Spearman*. Os resultados mostraram alto comprometimento organizacional e forte intenção dos sujeitos de permanecerem, independentemente da geração. Entretanto, quanto à satisfação no trabalho, pessoas da geração *baby boomer* parecem mais satisfeitas com seu trabalho no MPPB do que as das gerações X e Y. A pesquisa constatou que há mais encontros do que desencontros de comportamentos entre as gerações estudadas e propõe o estabelecimento de políticas de Gestão Estratégica de Pessoas no MPPB, com foco nas competências individuais de membros e servidores e esforços para (com)partilhar ações integradas sobre experiências/desafios, com solidariedade, entendimento e aprendizagens mútuas entre as referidas gerações.

Palavras-chave: Trabalho e profissão. Gerações *baby boomers*, X e Y. Comprometimento organizacional afetivo. Satisfação. Intenção de permanecer.

ABSTRACT

The (re) evolution of science and technology that the network society is based on has led to political, economic and sociocultural transformations that surpass the emerging markets and the effectiveness of public services. Furthermore, it (re) dimensions new professional parameters that, in the digital culture, promote and intensify interaction between the generations in the labor market. Presently, organizations consist of social subjects that belong to different historical phases, whose repercussions require that organizational actions are taken in accordance with a strategic human resources management. Therefore, the present research analyzed the (dis) harmony between Baby boomers, generations X and Y with respect to the work relationships and its intricacies in regard to the organizational environment of the D.A Office of Paraíba (Ministério Público da Paraíba/MPPB). This field research is based on a descriptive and quantitative approach, whose data was collected through a closed-ended questionnaire that consisted of 28 questions. It was administered to a stratified proportional sample of 209 members and servants, out of 509 individuals that work at the D.A Office of Paraíba, from the capital city and other D.A Offices across the state of Paraíba. The research construct in regard to data collection and analysis was based on three different scales: a) the scale of affective organizational commitment; b) the scale of satisfaction; and c) the scale of intention to stay in the organization. The results were decoded through a software called SPSS and the fundamentals of descriptive statistics were used. In addition, inferential statistics was used in order to carry out Chi-Square tests, t-tests and Spearman Correlation. The results showed that the subjects had a high organizational commitment and a firm intention to stay in the D.A Office of Paraíba, regardless of their generation. However, as far as job satisfaction is concerned, Baby boomers seemed more satisfied with their work in the D.A Office of Paraíba than those from generations X and Y. This very study observed that there is more harmony than disharmony in regard to behaviour between the generations under analysis and proposed the implementation of Strategic Human Resources Management policies in the D.A Office of Paraíba, stressing individual competences of its members and servants in order to share integrated actions in terms of experiences and challenges, with solidarity, understanding and mutual learning between these generations.

Key words: Work and profession. Baby boomers and generations X and Y. Affective organizational commitment. Satisfaction. Intention to stay.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Planejamento estratégico do MPPB.....	35
Figura 2 – Mapa de distribuição das Promotorias de Justiça no estado da Paraíba.....	36
Figura 3 – Organograma institucional do MPPB.....	38
Figura 4 – Organograma administrativo do MPPB.....	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro de pessoal efetivo do MPPB.....	42
Quadro 2 – Bases para elaboração do instrumento de pesquisa.....	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Descrição do quantitativo de membros e servidores por geração.....	45
Tabela 2 – Distribuição das gerações por estrato.....	46
Tabela 3 - Frequência e percentual das características socioeconômicas.....	116

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Classificação geracional de acordo com o ano de nascimento.....	117
Gráfico 02 – Disposto a fazer um grande esforço, além do normalmente esperado, a fim de ajudar no crescimento do MPPB.....	129
Gráfico 03 – Falo bem do MPPB para as pessoas.....	121
Gráfico 04 – Sinto-me pouco leal ao MP.....	122
Gráfico 05 – Considero meus valores e os do MPPB bastante semelhantes.....	124
Gráfico 06 – Orgulho-me de falar que faço parte do MPPB.....	125
Gráfico 07 – Trabalharia para outra empresa semelhante.....	127
Gráfico 08 – O MP inspira meu melhor desempenho.....	128
Gráfico 09 – Mudanças me levariam a deixar o MP.....	130
Gráfico 10 – Extremamente feliz por escolher o MP.....	132
Gráfico 11 – Dificuldade de concordar com as políticas do MPPB sobre seus funcionários.....	134
Gráfico 12 – Importo-me imensamente com o futuro do MP.....	135
Gráfico 13 – Essa é a melhor organização para se trabalhar dentre qualquer outra....	137
Gráfico 14 – Fazer parte do MPPB foi o meu maior erro.....	138
Gráfico 15 – Encontro alegria real em meu trabalho.....	140
Gráfico 16 – Gosto mais do meu trabalho do que as outras pessoas.....	141
Gráfico 17 – Raramente eu fico entediado com meu trabalho.....	142
Gráfico 18 – Não levo em consideração uma troca de emprego.....	144
Gráfico 19 – Quase sempre estou entusiasmado com meu trabalho.....	145
Gráfico 20 – Sinto-me bem satisfeito com meu trabalho.....	148
Gráfico 21 – Sair do MP me desestabilizaria financeiramente.....	151
Gráfico 22 – Sem perspectivas de conquistas caso permaneça no MPPB por muito tempo.....	153
Gráfico 23 – Recebo salário atrativo no MP em relação a outras opções de trabalho.....	155
Gráfico 24 – Sinto-me injustiçado por não ser promovido nem reconhecido.....	157
Gráfico 25 – Não gosto de ações repetitivas, o que pode me fazer pensar em sair do MPPB.....	158
Gráfico 26 – Sinto-me injustiçado com sobrecarga enquanto colegas não estão.....	160

Gráfico 27 – Sinto-me injustiçado por não atuar em áreas específicas de minhas melhores competências.....	161
Gráfico 28 – O estilo gerencial afeta minha decisão de continuar no MPPB.....	162
Gráfico 29 – As relações interpessoais contribuem com minha decisão de deixar o MP.....	163

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES –	Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior
CEP –	Comitê de Ética em Pesquisa
EBACO –	Escala de Comprometimento Organizacional
LOMP –	Lei Orgânica do Ministério Público
MPPB –	Ministério Público da Paraíba
OCQ –	Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo
SEPLAG –	Secretaria de Planejamento e Gestão do Ministério Público Estadual
SPSS –	<i>Statistical Package for Social Science for Windows</i>
TCLE –	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
2 MAPA DA INVESTIGAÇÃO: PERCURSO METODOLÓGICO.....	26
2.1 ESTADO DA ARTE E PROBLEMATIZAÇÃO DO FENÔMENO.....	27
2.2 OBJETIVOS.....	32
2.2.1 Objetivo geral.....	32
2.2.2 Objetivos específicos.....	32
2.3 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	32
2.3.1 Lócus da investigação.....	34
2.3.2 Universo e sujeitos da pesquisa.....	41
2.3.3 Estratégia de coleta dos dados.....	47
2.3.4 Perspectiva de análise e interpretação dos dados.....	52
3 CENÁRIOS PARA O TRABALHO E AS PROFISSÕES: A “REVOADA” DE TALENTOS NO TEMPO DOS MERCADOS EMERGENTES GLOBAIS.....	55
3.1 CENÁRIO DA GLOBALIZAÇÃO: OPORTUNIDADES E DESAFIOS.....	59
3.2 CENÁRIO DA CIBERCULTURA: O PAPEL DAS TECNOLOGIAS NA CULTURA DIGITAL.....	69
3.3 CENÁRIO DO TRABALHO: COMPETÊNCIAS E EMPREGABILIDADE.....	75
3.4 CENÁRIO DAS GERAÇÕES: NATIVOS E IMIGRANTES DIGITAIS.....	79
4 DIVERSIDADE E SINGULARIDADE ENTRE GERAÇÕES: O TRABALHO COMO MARCO HISTÓRICO.....	81
4.1 A NATUREZA DO TRABALHO E SUAS PERSPECTIVAS HISTÓRICAS E LEGAIS.....	81
4.1.1 Interfaces histórico-tecnológicas sobre o conceito de geração.....	90
4.2 GERAÇÃO DOS VETERANOS.....	91
4.3 GERAÇÃO BABY BOOMERS.....	93
4.4 GERAÇÃO X.....	95
4.5 GERAÇÃO Y.....	97
4.6 GERAÇÃO Z.....	102
5 GERAÇÕES E (RE)ARTICULAÇÕES NAS RELAÇÕES DE TRABALHO: COMPLEXIDADES PARA A GESTÃO DE PESSOAS.....	106
5.1 REARTICULAÇÕES NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	108

5.1.1 Atitudes no trabalho.....	109
5.1.2 A perspectiva do comprometimento organizacional afetivo.....	111
5.1.3 A perspectiva da satisfação.....	112
5.1.4 A perspectiva da intenção de permanência.....	112
 6 DESENCONTROS ENTRE GERAÇÕES: AS RELAÇÕES DE TRABALHO DE <i>BABY BOMMERS</i>, X e Y.....	 115
6.1 MAPEANDO O PERFIL DOS SUJEITOS QUE COMPÕEM AS GERAÇÕES ATUANTES NA INSTITUIÇÃO.....	115
6.2 DIMENSIONANDO O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO QUE INTERLIGA O PAPEL/TRABALHO DO SUJEITO NA ORGANIZAÇÃO.....	118
6.3 ESCALONANDO A SATISFAÇÃO DOS SUJEITOS EM RELAÇÃO AO TRABALHO NA ORGANIZAÇÃO.....	139
6.4 IDENTIFICANDO A INTENÇÃO DE PERMANECER NO CENÁRIO DO PLANEJAMENTO DE CARREIRA DO SUJEITO.....	155
 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	 165
 REFERÊNCIAS.....	 172
 APÊNDICE A.....	 177
APÊNDICE B.....	186

1 INTRODUÇÃO

No contexto do capitalismo contemporâneo, sobretudo engendrado pelas forças da globalização, da evolução científico-tecnológica e da cultura digital, as perspectivas do trabalho (emprego/empregabilidade) rearticulam-se significativamente e asseveram domínios que influenciam a aprendizagem/competência profissional ao funcionamento das organizações, sejam elas públicas, privadas e/ou do Terceiro Setor.

No lastro da sociedade em rede (da mente, da cognição, do conhecimento), emergem condições politicoeconômicas e socioculturais que perpassam a realidade vivida e desafiam os sujeitos sociais e as organizações, no sentido de se readequar à nova ordem planetária que se impõe. Por essas vias, na era digital, as relações culturais dinamizam as formas de vida, influenciam os mercados emergentes a primarem pela boa qualidade nos serviços públicos e traz novas configurações profissionais, promovendo o convívio entre gerações no mercado de trabalho de uma forma sem precedentes na história.

Assim, na contemporaneidade, as empresas e as instituições são compostas de pessoas que pertencem a diferentes gerações, com formas de pensar, de agir, de planejar e de lidar com problemas e de entender o contexto de mundos completamente diferentes. Tais repercussões para o trabalho exigem ações organizacionais condizentes com uma atual *gestão estratégica de pessoas* que, muitas vezes, as organizações não conseguem dar conta, no sentido de estabelecer diretrizes capazes de corresponder à realidade das múltiplas gerações que (con)vivem no trabalho, o que anseia riscos a conflitos e ineficiências nos serviços e nos processos produtivos.

Com o sistema capitalista de produção, a vida em sociedade começou a ser determinada pela troca de bens e de serviços, o capital passou a determinar as diretrizes do trabalho, e o trabalhador sujeitou-se ao sistema como um meio de garantir sua subsistência, além de ser a única maneira de se manter em atividade (MARX, 2004). Em paralelo, a teoria clássica da Administração procurava explicar os meios que predominavam na dinâmica organizacional da época, que evoluiu, pouco a pouco, do chão de fábrica à organização dos sistemas. Com vistas a consolidar o capitalismo, a Divisão Internacional do Trabalho propôs a especialização de tarefas dos sistemas de produção para elevar os índices de produtividade e garantir maior retorno financeiro aos grandes investidores.

Assim, principalmente depois da Revolução Industrial, com a evolução científico-tecnológica, acompanhada pela globalização da economia, o mundo desterritorializou-se. A partir de então, a sociedade informacional passou a vivenciar um momento de metamorfose dos

sistemas produtivos em cadeia mundial, com a abertura das economias, a internacionalização do capital, a integração entre diferentes povos, culturas e nações e o deslocamento de multinacionais para localidades estratégicas, entre outros fatores (IANNI, 2001). Assim, passamos a viver em um período em que a história é movida por um motor único, ou seja, uma nova ordem que se impõe como condição para a sociedade e o trabalhador, cuja dinâmica frívola não espera por ninguém, uma espécie de circunstância que, talvez, Marx (2004) chamasse de “mais-valia globalizada”.

Nessa conjuntura, o planeta, do Ocidente ao Oriente, envolve-se com as mixagens tecnomidiáticas que convergem dispositivos e possibilitam a comunicabilidade de forma hegemônica e otimizada: do holograma à realidade aumentada. Assim, a convergência é uma das grandes novidades da tecnociência e das mídias, e os grandes atores da realidade atual são autores do discurso ideológico, que assegura privilégios de uso de tecnologias e acessibilidade aos espaços virtuais de comunicação (SANTOS, 2011).

Devido a isso, as relações de trabalho entre empregador e empregado têm que se ajustar às exigências do mundo globalizado, tecnocientífico e digital. A concorrência acirrada nos mercados globais impulsiona as organizações a adotarem estratégias que gerem vantagens competitivas, como, por exemplo, a modernização administrativa, que determina o uso da internet e das tecnologias digitais como fatores imprescindíveis para a permanência no disputado “*feixe empresarial*”. Desse modo, “o capital e o trabalho, que são os componentes-chave de todos os processos empresariais, são modificados em suas características e na maneira como operam” (CASTELLS, 2004, p.89).

Por esse intermédio, na sociedade informacional, falar sobre tecnologias digitais é um assunto indispensável na conjuntura atual. Diz-se que a informação está mais próxima, e o acesso está cada vez mais facilitado diante das inúmeras possibilidades tecnológicas que levam o usuário a navegar pelo que Levy (1999) chama de ciberespaço¹, conectando-o a uma estrutura dinâmica e fascinante, que interliga pessoas, ideias, instituições e culturas. Lemos (2007, p. 135) afirma que “a dinâmica atual do desenvolvimento das redes de computadores e seu crescimento exponencial caracterizam o ciberespaço como um organismo complexo, interativo

¹ De acordo com Levy (1999, p. 17), “o ciberespaço (que também chamarei de “rede”) é o novo meio de comunicação que surge da interconexão mundial dos computadores. O termo especifica não apenas a infraestrutura material da comunicação digital, mas também o universo oceânico de informações que ela abriga, assim como os seres humanos que navegam e alimentam esse universo”.

e auto-organizante”. Por causa disso, hoje, o acesso à informação possibilita uma gradativa eliminação de limites temporais e espaciais, sejam virtuais ou não, públicos ou privados.

Arelada à velocidade das informações, a economia mundial reestruturou-se. O *e-commerce*² invadiu o cenário do mundo corporativo, mais especificamente, com a popularização da internet. Lemos (2007) explica que o conceito de nova economia não está vinculado à característica de ser *online*, mas a uma economia cuja força propulsora é a tecnologia da informação, que aparenta ser a origem da acumulação de capital na sociedade informacional. Devido à alta competitividade e aos altos índices de desemprego na economia global, as organizações precisam acompanhar as mudanças decorrentes do desenvolvimento tecnológico, e os profissionais sentem a necessidade premente de apresentar diferenciais que garantam sua empregabilidade. Para isso, investem em qualificação permanente.

Em consequência disso, a gestão pública não poderia deixar de acompanhar esse processo de mutabilidade, notadamente no que se refere à melhoria dos processos de gestão de pessoas, e o gerenciamento dos possíveis conflitos geracionais, na contemporaneidade, é um fator decisivo para uma administração eficiente no contexto das organizações. Nesse sentido, o planejamento estratégico destaca-se como uma ação da administração capaz de interligar os objetivos organizacionais com a gestão estratégica de pessoas, para que as mudanças geracionais no local de trabalho se destaquem no mundo corporativo e influencie diretamente a gestão dos negócios organizacionais, sejam eles bens e/ou serviços.

Bem se sabe que, nos dias atuais, o “ente” mais valioso para as organizações é o capital intelectual, ou seja, as pessoas que compõem as corporações, públicas, privadas e/ou do Terceiro Setor, com ou sem fins lucrativos. Devido à alta competitividade entre os profissionais no mercado de trabalho, apenas as competências básicas no trabalho não atendem às exigências do mundo globalizado. Dessa forma, outras competências tornam-se essenciais, a respeito do capital ético e do comprometimento individual com as transformações políticas, sociais e ambientais.

Em tese, vive-se, atualmente, em um mundo de interação contínua entre pessoas-pessoas, pessoas-máquinas, máquinas-máquinas, máquinas-pessoas. Não há outras possibilidades para o ser humano a não ser a interagir com outros sujeitos e máquinas

²O “*e-commerce* (comércio eletrônico) é mais do que uma simples transação eletrônica de bens e serviços, inclui todos os tipos de esforços de pré-venda e pós-venda, [...] assim como um novo enfoque para pesquisa de mercado, geração de conduções qualificadas de vendas, anúncios, suporte a cliente e distribuição de conhecimento”. (ROWSOM; GRAHAM *apud* MENDONÇA, 2016, p. 242)

inteligentes na sociedade vigente, ou seja, o paradigma “maquínico” ou a simbiose entre *organismos* (humanos) e *mecanismos* (máquinas) vieram para ficar e tendem a complexificar/intensificar, ainda mais, o que Oliveira (2017) chama de “práticas ciborguianas”³. Nesse sentido, Levy (1999, p. 19) afirma que é “[...] impossível separar o humano de seu ambiente material, assim como dos signos e das imagens por meio dos quais ele atribui sentido à vida e ao mundo”. Por meio desse ambiente material, estabelecem-se comunicações, interações, conexões com outros sujeitos e, naturalmente, surgem semelhanças e diferenças de comportamentos entre as pessoas, a exemplo das múltiplas gerações.

De acordo com Lacombe (2005, p.10), “as organizações estão sempre mudando, pois são sistemas abertos e sofrem a influência do ambiente no qual estão inseridas. Da mesma forma, eles interferem no ambiente, influenciando-o”. Nesse aspecto, as pessoas que hoje fazem parte das organizações pertencem a diferentes gerações, estando intrinsecamente ligadas ao ambiente de trabalho em que convivem.

Quando emblemática as diferenças entre as gerações, Oliveria (2010) estabelece parâmetros temporais que estão diretamente relacionados à cultura de cada época e aos seus enredos que demandam comportamentos, ações e dinâmicas históricas. Assim,

- a) A *geração dos veteranos*, definida pelos nascidos entre 1920 e 1940. Atualmente, essa geração tem em média 75 (setenta e cinco) anos de idade, e praticamente já encerrou sua carreira profissional.
- b) A *geração baby boomers* é formada de pessoas com idades de 52 a 72 anos, que nasceram entre 1940 e 1959 (em tese, é a última geração no mercado de trabalho).
- c) A *geração X*, representada pelos indivíduos com mais de 33 anos e menos de 52 anos de idade (nascidos entre 1960 e 1979).
- d) A *geração Y*, constituída de sujeitos com menos de 32 anos (nascidos entre 1980 e 1999).
- e) A *geração Z*, composta de pessoas que nasceram a partir dos anos 2000, que estão em processo formativo e, via de regra, ainda não adentraram (formalmente) o

³ Corresponde ao contexto da cultura digital e sua propensão à hibridização entre homens e máquinas, sem precedentes na história, cujas “práticas ciborguianas” vão marcando a simbiose cultural tecno-humana, o que faz surgir uma nova ontologia para a educação, a ética e a sociedade. A existência humana, assim, naturaliza a tecnologia, a virtualização da vida e os recursos associados como condição existencial, a partir da qual se passa a representar uma nova forma de *ser* e *estar* no mundo das coisas e das ideias.

mercado de trabalho, salvo por iniciativas de políticas públicas de inclusão, como, por exemplo, o Programa Jovem Aprendiz.

Pela primeira vez na história, cinco gerações diferentes convivem simultaneamente, tendo como marco distintivo o recorte temporal de vinte anos (mas essa margem tende a cair entre as gerações), cada uma com suas particularidades (OLIVEIRA, 2010). Os conflitos que, porventura, surgem no ambiente de trabalho podem estar associados aos *encontros* e aos *desencontros* geracionais, através das relações de trabalho, o que significa dizer que o entendimento mútuo e a busca pelos resultados organizacionais podem ser favorecidos ou não, de acordo com as circunstâncias pessoais e a cultura organizacional, exigindo políticas institucionais que percebam a situação como tal e intervenham estrategicamente, haja vista que a convivência das cinco gerações pode ocasionar um grande “vazio” na formação das futuras gerações, o que pode gerar apatia dos mais experientes (OLIVEIRA, 2010).

Nesse sentido, com base em tudo isso, essa pesquisa propôs-se *analisar os (des)encontros entre gerações baby boomers, X e Y no que tange às relações de trabalho e suas complexidades no contexto organizacional do Ministério Público da Paraíba (MPPB)*.

A ideia da pesquisa nasce a partir da experiência da autora, como Analista Ministerial do MPPB, desde junho de 2009, quando ingressou na instituição por meio do segundo Concurso Público para servidores do quadro efetivo. Posteriormente, em maio de 2012, passou a exercer o cargo em comissão de Chefe de Divisão de Controle de Pessoal, lotada no Departamento de Recursos Humanos, em Joao Pessoa/PB. Durante o desempenho das atribuições do cargo, vivenciou-se uma segmentação de classes no quadro de pessoal da organização, considerando a falta de diretrizes capazes de mapear, entender e integrar pertinentemente as diversas gerações, compreendendo suas características (limitações/competências) no espectro das metas, missão e valores institucionais. Presume-se que essa divisão de classes bem delimitadas formou-se ao longo do tempo, com destaque para os longos períodos entre os processos de seleções e os recrutamentos de pessoal. É importante descrever sucintamente o contexto da formação da estrutura administrativa ministerial.

No período anterior à Constituição de 1988, a formação do quadro de pessoal do Ministério Público da Paraíba iniciou-se com a relocação de servidores estaduais. Em meados dos anos 90, foi realizado o primeiro concurso público para o provimento de cargos efetivos da instituição. A partir de então, uma nova geração adentrava nos quadros da organização,

fortalecendo a classe que outrora era composta apenas por pessoas advindas do Governo do Estado da Paraíba.

Somente no ano de 2007 foi que a Procuradoria Geral de Justiça lançou o edital para preencher 120 (cento e vinte) vagas no segundo Concurso Público do Ministério Público Estadual, para ingressar na carreira de servidores efetivos, prevendo, inclusive, o provimento de cargos com especialidades em diversas áreas.

A partir de então, instituíam-se um cenário diferenciado no Ministério Público da Paraíba, considerando o (des)encontro de diferentes gerações, com suas peculiaridades, diversidades, sincronias e/ou anacronias. No entanto, criou-se um contexto dividido em duas classes formadas por servidores cujos ingressos na instituição são separados por mais de 15 anos. Os servidores novatos, recém-empossados na época, passaram a exercer cargos de confiança na instituição, e isso provocou uma mudança “drástica” no clima organizacional e, conseqüentemente, nos processos de trabalho. As pessoas que estavam há anos no quadro de pessoal efetivo do Ministério Público, muitos redistribuídos de órgãos do estado, experimentaram a necessidade de se adaptar a um ritmo diferente ao qual estavam acostumados, considerando o ingresso de novos servidores, muitas vezes, mais bem qualificados, porém desprovidos de experiência no serviço público, tão peculiar e necessário ao exercício de atribuições, fazendo com que a convivência se tornasse uma “via de mão dupla” para as diferentes gerações.

Ressalte-se, todavia, que esse cenário de segmentação entre gerações enfraquecia ainda mais a classe de servidores do Ministério Público da Paraíba. Criaram-se, equivocadamente, alguns “mitos” relacionados à convivência entre servidores mais experientes e os recém-egressos, como a suposta desqualificação dos servidores que, há anos, prestavam relevantes serviços à instituição. Devido à modernização que o serviço público experimenta, sob o princípio da transparência administrativa, da qualidade, do acesso à informação, da virtualização dos processos e dos procedimentos administrativos, intensificou-se ainda mais essa divisão entre gerações, que gerou muitos conflitos interpessoais que resvalavam no cotidiano e nos resultados do trabalho na instituição.

Atualmente, encontra-se em andamento a nomeação dos aprovados no último concurso público para o preenchimento de vagas de servidores na carreira do MPPB, realizado em 2015, em vigor até 2019. As vagas estão, principalmente, relacionadas às Promotorias de Justiça do interior do Estado, com o intuito de amenizar uma problemática que se alonga há anos na

instituição: a utilização de força de trabalho precária com a requisição de servidores municipais e estaduais, pertencentes aos quadros de outros órgãos públicos.

Dessa forma, aponta-se a diversidade na formação do quadro de pessoal do Ministério Público da Paraíba, subscrevendo-se atualmente:

- a) A geração *baby bommers*, cuja maioria ingressou na instituição antes de 1988.
- b) A geração X, representada, em sua maioria, pelos servidores do primeiro concurso público, realizado em 1990; e
- c) A geração Y, representada, majoritariamente, pelos servidores do segundo e terceiro concursos públicos, realizados em 2007 e 2015, respectivamente, esse último atualmente em vigência.

Nesse contexto, conforme destacado, a ideia da pesquisa surgiu com a experiência profissional da autora, como servidora efetiva há mais de oito anos do Ministério Público da Paraíba, convivendo entre os servidores, a partir de sua atuação na área de Gestão de Pessoas, ao presenciar, frequentemente, as divergências e as semelhanças geracionais nas relações de trabalho, que causaram inquietações e possíveis respostas que poderiam explicar o porquê das diferenças de comportamento entre gerações no MPPB e entender a forma como as pessoas, de diferentes gerações, estão comprometidas com a instituição; o modo como as diferentes gerações estão satisfeitas com o trabalho/se estão satisfeitas ou não com o trabalho; e a maneira como as pessoas, de diferentes gerações, criam expectativas sobre a intenção de permanecer no órgão.

Isso posto, esta pesquisa pretendeu disponibilizar ao Ministério Público da Paraíba, como órgão fiscalizador da lei e de notória confiabilidade pela sociedade paraibana, evidências sobre como se dão as relações de trabalho geracionais na instituição, com o propósito de chamar à atenção para a gestão estratégica de pessoas e, a partir daí, poder elaborar políticas direcionadas ao comprometimento organizacional, à satisfação no trabalho e à intenção de permanecer no MPPB, e seus desdobramentos para a instituição, como o respeito aos colegas, melhor clima organizacional, elevação dos fatores motivacionais e mais comprometimento das pessoas em relação ao trabalho desenvolvido.

Ademais, como discente do Programa de Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Apreendentes, da Universidade Federal da Paraíba, a mestranda, ao investigar a essa problemática, procura interligar os conhecimentos adquiridos durante o curso e, mais

especificamente, os contidos na proposta da linha de pesquisa da qual faz parte, “Gestão de Projetos e Tecnologias Emergentes”, considerando que a abordagem geracional, sob o prisma da sociedade em rede, foi um dos assuntos debatidos em sala de aula, pois se refere às relações de trabalho no contexto da globalização, da evolução científico-tecnológica e da cultura digital.

Nesse ínterim, a pesquisa é importante para a sociedade, pois um dos princípios fundamentais da Administração Pública é a finalidade do interesse coletivo, devendo os órgãos públicos, como é o caso do MPPB, zelar pelos interesses da coletividade, incentivando, como uma das medidas de eficiência, a interlocução com universidades para realização de pesquisas acadêmicas, com foco no desenvolvimento de estudos que visem ao aprimoramento da prestação de serviços públicos. Considerando que pretende abordar as principais singularidades e complexidades de cada geração no MPPB, o estudo mostrou que as pessoas estão comprometidas e satisfeitas com seu trabalho, e isso agrega valor à qualidade da prestação de serviços à sociedade, principalmente na área-fim do MPPB, cuja atuação carece de sensibilidade e de humanização dos agentes públicos na defesa dos direitos, que se constituem nas áreas de atuação do MP, a saber:

- Infância e juventude: proteção dos interesses individuais indisponíveis, ou seja, os direitos dos quais a pessoa não pode abrir mão, difusos e coletivos, relativos à família, à criança e ao adolescente;
- Cidadania: proteção dos interesses individuais indisponíveis, difusos e coletivos, relativos à cidadania, às minorias étnicas e ao idoso;
- Saúde: proteção dos interesses individuais indisponíveis relativos à saúde do cidadão, como garantia de medicamentos na rede pública, assistência médica e demais serviços;
- Educação: proteção dos interesses individuais indisponíveis relativos à educação, como fiscalização de transporte escolar, garantia de vagas nas escolas públicas etc.
- Meio ambiente, patrimônio público e consumidor: proteção, prevenção e reparação dos danos causados ao meio ambiente, ao consumidor, aos bens e aos direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico;
- Criminal: a atuação visa processar pessoas que cometem crimes com ação penal pública, assim como em crimes contra a vida, tráfico de drogas, entre outros.

No que diz respeito à estrutura, o texto foi dividido em seis capítulos. No segundo capítulo, apresenta-se a metodologia empregada na pesquisa, ou seja, o caminho percorrido durante a investigação do objeto de estudo. Em seguida, faz-se uma explanação sobre o estado da arte do tema em estudo, evidenciando as características dos últimos debates em pesquisas recentes sobre o fenômeno. Em seguida, apresentam-se a problematização, suas principais características e os objetivos a serem alcançados, além de uma breve descrição da organização pesquisada. Finalizando o capítulo, delimitam-se o universo e a amostragem, além da estratégia de coleta de dados, a análise e a interpretação dos resultados.

O terceiro capítulo inicia-se com uma discussão emblemática sobre a “revoada” de talentos no tempo dos mercados emergentes globais. Na sequência, contextualiza-se o cenário da globalização e suas principais oportunidades e desafios, caracteriza-se o cenário da cibercultura e apresentam-se algumas considerações sobre o papel das tecnologias na cultura digital. Posteriormente, descreve-se a maneira como essa conjuntura incide nas relações de trabalho e quais são as competências necessárias atualmente para que as pessoas se mantenham no mercado de trabalho. Por fim, faz-se uma explanação sobre as gerações a partir da definição de nativos e imigrantes digitais.

O quarto capítulo traz o conceito de trabalho como marco histórico para delimitar as diversidades e as singularidades entre gerações. Em seguida, dimensiona-se a natureza do trabalho e de que forma as mudanças na economia mundial determinaram a reestruturação das relações de trabalho. No final, definem-se as gerações por meio de interfaces histórico-tecnológicas e explica-se como são feitas a classificação geracional e suas principais características.

O quinto capítulo inicia-se com uma breve argumentação sobre gerações e (re)articulações nas relações de trabalho, com ênfase nas complexidades para a gestão de pessoas. Também se discute sobre as atitudes no/para com o trabalho: *a)* comprometimento organizacional afetivo; *b)* satisfação; e *c)* intenção de permanência.

No sexto capítulo, apresenta-se a análise dos resultados da pesquisa detalhadamente, com a explanação das variáveis investigadas, utilizando-se os fundamentos da estatística descritiva e inferencial para verificar as diferenças comportamentais entre as gerações.

O sétimo capítulo apresenta um breve relato da pesquisa, dos resultados alcançados com base nos objetivos estabelecidos, as limitações encontradas durante a aplicação do instrumento, algumas sugestões para futuras pesquisas e uma proposta de melhoria para a instituição investigada.

O enredo do discurso visa dimensionar a lógica a partir da qual o fenômeno de estudo foi problematizado e delimitado, no sentido de dar conta de suas angulações teóricas e suas correlações, de suas angulações empíricas e suas repercussões na gestão de pessoas do MPPB. Assim, evidenciam-se as gerações com o mapeamento das variáveis postas, o que nos lançou à responsabilidade de situar o melhor caminho para trilhar a pesquisa, razão pela qual gerou o “mapa” da investigação, discutido no próximo capítulo.

2 MAPA DA INVESTIGAÇÃO: PERCURSO METODOLÓGICO

Neste capítulo, racionalizam-se os processos (etapas) concernentes ao percurso metodológico trilhado pela investigação. Tomando como parâmetro a lógica do método científico (“pensar como será”), cujas articulações são desdobradas nas ações da trajetória metodológica (“execução do método pensado”), o texto que segue esclarece os procedimentos adotados sobre o fenômeno de estudo, que envolve as características que corporificam a investigação, ou seja, da explicitação do problema até a forma de análise dos dados. Nesses termos, situando as especificidades do estudo, é oportuno situar o problema e demarcar a questão norteadora da pesquisa, evidenciando o estado da arte sobre o tema.

Assim, para entender bem mais o fenômeno em estudo, foi necessário utilizar fontes bibliográficas que possibilitaram facilitar a compreensão do fenômeno, mapeando as pesquisas feitas sobre o tema nos últimos anos. De acordo com Marconi e Lakatos (2017), a busca por fontes válidas são imprescindíveis para qualquer tipo de pesquisa científica e consiste no levantamento de bases conceituais e empíricas que consubstanciarão um panorama mais adequado sobre a compreensão do fenômeno, para fundamentar a contento o referencial teórico sobre a temática investigada. Assim, as referidas fontes podem ser localizadas em livros, artigos, revistas especializadas, jornais, dissertações, teses, bases de dados, repositórios, entre outros. Por conseguinte, no afã de equalizar o estado da arte da pesquisa, o mapeamento de fontes válidas tomou como respaldo o seguinte processo:

- a) busca: mapeamento de fontes sobre o fenômeno;
- b) acesso: viabilidade para acessar fontes alcançadas pelo processo de busca;
- c) recuperação: condições de adequação/aquisição de fontes buscadas e acessadas;
- d) seleção: triagem de fontes buscadas, acessadas e recuperadas, de acordo com critérios de inclusão;
- e) inclusão: inserção de fontes que, de fato, mantêm relação direta com o fenômeno, por meio de critérios estabelecidos, principalmente em relação ao recorte temporal;
- f) leitura: utilização de fontes que passaram pelo processo de triagem e serviram de compreensão e fundamento sobre o fenômeno.

Assim, tomando como respaldo esse processo, primeiramente, procedeu-se a um levantamento das fontes periódicas (revistas científicas) no portal de periódicos da Comissão

de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior⁴ (CAPES), nos dias 03 e 04 de outubro de 2017, por meio dos seguintes termos de busca/descriptores: ‘geração X’; ‘geração Y’ e ‘geração *baby boomers*’. Como critério de inclusão, só se consideraram os artigos publicados nos anos de 2012 a 2017. Portanto, foram selecionados e incluídos dez artigos sobre gerações, que abordavam o tema correlacionado a outros fatores, como: ‘gerações no mercado de trabalho’, ‘gerações e comprometimento organizacional’, ‘gerações e percepção de carreiras’, e ‘conflitos de gerações no ambiente de trabalho’.

Para entender bem mais o fenômeno, as fontes selecionadas/incluídas foram lidas, considerando seus respaldos diante do fenômeno, principalmente tendo como articulação as circunstâncias das gerações e suas especificações no/para com o trabalho, o que ajudou a equalizar o estado da arte sobre o tema.

2.1 ESTADO DA ARTE E PROBLEMATIZAÇÃO DO FENÔMENO

As sociedades globais, a cultura digital, as organizações, os negócios internacionais, os movimentos políticos, as relações afetivas, as religiões, enfim, os eixos socioculturais e políticoeconômicos estão sendo reordenados com base na evolução científico-tecnológica. Oliveira (2010) salienta que, nesse contexto global, a velocidade das informações parece imperceptível e seria tolice pensar que podemos alcançar todos os tipos de situações e possibilidades de conhecimentos proporcionados na contemporaneidade.

Nesse sentido, o surgimento do ciberespaço, impulsionador da cultura digital, propiciou outras perspectivas indispensáveis às organizações. Consequentemente, a busca proeminente por competências, habilidades e atitudes que se articulem com as características inerentes ao mercado de trabalho contemporâneo é cada vez mais necessária.

Assim, as pessoas que, hoje, compõem as organizações pertencem a diferentes gerações. De acordo com Oliveira (2016), pode haver até cinco gerações (Veteranos, Baby boomers, X, Y, Z) convivendo nos mesmos lugares, seja no ambiente familiar, nas universidades, nas igrejas ou nas empresas. No entanto, a mera convivência dessas pessoas em ambientes multigeracionais representa um desafio para os gestores da contemporaneidade – o de integrá-las por meio de um clima organizacional seguro e sadio, com o objetivo de resolver os conflitos existentes nas relações de trabalho, tendo como escopo o alcance dos objetivos organizacionais.

⁴<http://www-periodicos-capes-gov-br.ez15.periodicos.capes.gov.br/index.php?option%3Dcom_phome%26Itemid%3D68%26>.

Com essa conjuntura é que se justifica a atenção depositada no fenômeno das gerações no mercado de trabalho. Diversos pesquisadores, como Abreu, Fortunato, Bastos (2016), Branco (2013), Malafaia (2011), Matthewman (2012) e Oliveira (2016), vêm investigando as diferenças comportamentais entre as gerações no ambiente organizacional, mais precisamente, com a inserção da geração Y no mercado de trabalho.

Por volta do final dos anos 1990 e início dos anos 2000, essas pessoas adentraram o mundo corporativo, e o enfoque de estudos voltados para essa temática, para delimitar suas principais características e, principalmente, entender como se daria a construção desse cenário de incertezas e complexidades que se descortinou, tornou-se imprescindível.

Oliveira (2010) afirma que os jovens da geração Y têm a necessidade constante de:

- a) dar e receber *feedback*⁵ - o que possibilita detectar melhorias nos processos de trabalho;
- b) buscar respostas rápidas para os mais diversos questionamentos, que possibilitem a criação de mentes reflexivas;
- c) procurar novos desafios que tornem as tarefas ainda mais atraentes e dinâmicas, que propiciam mais chances de desenvolver novos produtos e serviços através da criatividade e da inovação.

Assim, acredita-se que o perfil dessa geração poderá acrescentar vantagens competitivas ao capital intelectual das organizações sem precedentes.

Perrone *et. al* (2012) procuraram averiguar de que forma as organizações podem atrair, reter e desenvolver os jovens da geração Y e quais suas perspectivas sobre o trabalho. Os resultados demonstraram que esses jovens desejam trabalhar em organizações pós-industriais, mas vivenciam uma situação híbrida nas organizações, porque aspectos do universo taylorista-fordista ainda permeiam o mundo organizacional viciosamente. Quase todos esses jovens afirmaram que estavam insatisfeitos com o trabalho, pois desejam ser ouvidos em decisões importantes, aspiram a novos desafios e optam por ter mais controle sobre o próprio desenvolvimento profissional.

Brito *et. al* (2015) investigaram como se dá o comprometimento organizacional entre os indivíduos das gerações X e Y, a fim de descobrir se realmente há diferenças de

⁵ Entendemos que o *feedback* é a fase de retroalimentação do processo comunicativo entre o emissor e o receptor que de, maneira cíclica, objetiva o entendimento mútuo.

comportamentos entre esses grupos geracionais. Os resultados demonstraram que cada geração tem sua maneira específica de agir e de opinar, a depender da situação, e que há muitas semelhanças entre esses grupos. Porém a diferença mais significativa é referente à intenção de permanecer na empresa, porquanto a geração X apresentou a maior média nesse quesito.

Teixeira *et. al* (2014), ao analisar as diferenças de percepções entre a geração X e a Y, constataram que não havia diferenças tão significativas entre essas classes geracionais, no que se refere ao sentido do trabalho. As duas gerações concordaram que o trabalho exige um esforço mental para ser executado. Porém é fundamental que isso agregue valor a um produto e/ou serviço, e que, em troca, receba-se a remuneração correspondente. Teixeira *et. al* (2014, p.34-35) chegaram à conclusão de que “um trabalho que tenha sentido é aquele que reconhece as competências do indivíduo, que é feito em um ambiente seguro e sadio, que se tem prazer em fazer, que permite iniciativas para melhorar os resultados e que permite aprender e aperfeiçoar-se”.

Outros pesquisadores, como Knob, Georgen (2016), Lemos, Mello e Guimarães (2014), preocuparam-se em investigar quais fatores estão relacionados à retenção de talentos da Geração Y, ou seja, o que faz os jovens permanecerem em seu trabalho, considerando que “[...] descobrir o que motiva a geração Y é indispensável para a gestão e a retenção desses talentos nas empresas” (COMAZZETTO *et. al*, 2016, p. 148).

Aspectos referentes à qualidade de vida no trabalho, ao clima organizacional seguro e sadio e à possibilidade de haver equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional foram bastante discutidos nos estudos de Comazzetto *et. al* (2016), que exploraram variáveis referentes às características inerentes à geração Y no ambiente de trabalho, em comparação com a geração baby boomers e a geração X, com o intento de compreender aspectos relacionados à motivação e à satisfação no trabalho, além de delimitar os fatores que são determinantes para o ingresso/permanência na empresa. A pesquisa concluiu que

[...] os principais sentidos referenciados ao trabalho pelas três gerações relacionam-se com questões como a identificação e autorrealização por meio do trabalho, a aspectos como autonomia, desafios e conciliação entre vida pessoal e profissional e, ainda, à busca pela qualificação profissional. Quanto aos elementos que os sujeitos das gerações baby boomers, X e Y esperam e/ou buscam das organizações, foram destacados aspectos como oportunidade de crescimento, confiança, relacionamento interpessoal e imagem/valores organizacionais. (COMAZZETTO *et. al* 2016, p.155)

Esses estudos retratam as inquietações vivenciadas nas organizações, principalmente no que se refere ao papel estratégico da gestão de pessoas concernente à maneira de gerenciar os diferentes grupos geracionais, mais especificamente, com a inserção da geração Y no mercado de trabalho, porque “o fato de os gestores não saberem tratar a diferença de gerações entre funcionários pode trazer prejuízos às organizações, tal como custos de contratação, tempo e recursos gastos em treinamento e rotatividade” (ABREU; FORTUNATO; BASTOS, 2016, p. 181). Ademais, é inevitável mencionar o papel desafiador de procurar integrar os diferentes perfis com o propósito de atingir os objetivos organizacionais. Esse pensamento é ratificado por Cordeiro et. al (2013, p.15), quando dizem que “[...] a área de Gestão de Pessoas pode exercer um papel importante através de políticas e práticas atualizadas e flexíveis que considerem diferentes expectativas dos trabalhadores de modo que os impactos da diversidade sejam positivos para a organização”.

Abreu, Fortunado e Bastos (2016) desenvolveram uma pesquisa com o fim de analisar se realmente há diferença de comportamento entre as gerações X e Y no ambiente organizacional, a partir da verificação do comprometimento afetivo dos indivíduos, considerando que a teoria aborda a geração Y, de certa forma, como não comprometida com o trabalho, se comparada com a geração X, por exemplo. Os resultados demonstraram que,

pelas médias das respostas, foi identificado um alto comprometimento, principalmente no que diz respeito ao esforço e ao orgulho. Em relação à intenção de permanecer, os resultados tendem a mostrar diferença de comportamento, na qual ambas as gerações apresentam baixa intenção, mas a geração Y aparenta um pouco indiferente a essa decisão. (ABREU; FORTUNATO; BASTOS, 2016, p. 198)

Nos estudos voltados para validar possíveis diferenças comportamentais entre as gerações X e Y, houve mais ênfase, tendo em vista que esses grupos são os que mais se aproximam em relação ao fator tempo. Ainda de acordo com a pesquisa de Abreu, Fortunato e Bastos (2016), o fator satisfação foi o que exerceu mais influência no comportamento dessas gerações, e a geração X apresentou-se mais satisfeita do que a geração Y.

Knob e Georgen (2016) empenharam-se em averiguar como a geração Y concebe a percepção de carreira e concluíram que esses jovens estão mais satisfeitos com fatores de cooperação, valores e equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional. Entretanto, estão mais insatisfeitos com aspectos relacionados à remuneração e aos incentivos salariais.

Ao comparar as características das “velhas” gerações com as da geração Y, podemos deduzir que esta última reflete um estilo de gestão mais “democrático”, portanto, mais

condizente com os desafios da contemporaneidade. Isso se confirma porque os nativos digitais⁶ podem maximizar a comunicabilidade, que é um fator sobremaneira relevante no mercado global, visto que as mudanças político-econômicas ocorrem em ritmo acelerado, e a comunicação transformou-se em um fator primordial.

Nota-se que a questão das gerações “[...] é, de fato, emergente no país, dada a sua exclusiva publicação em anais de congresso que buscam trazer as discussões mais atuais e ansiadas pelo meio acadêmico [...]” (CORDEIRO *et. al*, 2013, p.11), além de estar vinculada ao crescimento demográfico e ao envelhecimento populacional, devido ao aumento da expectativa de vida, o que proporciona uma conjuntura de encontros e desencontros geracionais em ambientes de trabalho.

Estudos realizados por Cordeiro *et. al* (2013) justificam a importância do tema a partir da crescente produção acadêmica sobre gerações no campo da Gestão de Pessoas, com o levantamento bibliográfico de artigos publicados em fontes selecionadas de acordo com a classificação *WebQualis* e do índice *Journal Citation Reports* (JCR). Depois de analisar as publicações, “observou-se uma tendência de aumento da produção sobre esses temas nos últimos dez anos, sendo que 2011 apresentou um pico de 20 artigos publicados” (CORDEIRO *et al*, 2013, p.11).

Ainda de acordo com os resultados da pesquisa de Cordeiro *et. al* (2013, p.15),

os artigos internacionais se destacam pela profundidade teórica e pelo uso de conceitos sociológicos e psicológicos para compreensão do impacto das gerações sobre o ambiente organizacional. Os estudos nacionais comparam as gerações em relação, principalmente, à carreira e ao comprometimento organizacional fazendo estudos de casos transversais [...] No Brasil, a publicação foi encontrada, exclusivamente, em anais de congresso denotando a premência e a atualidade desses estudos, bem como o interesse dos profissionais e acadêmicos da área por esse tema.

Assim, considerando os resultados das pesquisas de Cordeiro *et. al* (2013) e dos demais autores acima referidos, no que diz respeito ao potencial em curso sobre perspectivas geracionais em ambientes de trabalho, imprescindíveis aos questionamentos advindos das constantes mudanças decorrentes do contexto contemporâneo, esta pesquisa tomou como base

⁶ Segundo Prensky (*apud* COELHO, 2012, p. 90), os nativos digitais, nascidos a partir da década de 1980, “[...] têm a capacidade de realizar múltiplas tarefas, o que representa uma das características principais dessa geração. É formada, especialmente, de indivíduos que não se amedrontam diante dos desafios expostos pelas Tecnologias da Informação e da Comunicação”.

o seguinte problema: ***Como possíveis (des)encontros entre gerações incidem nas relações de trabalho no Ministério Público da Paraíba?***

Com base nessa questão norteadora, a pesquisa visou atingir os seguintes objetivos:

2.2 OBJETIVOS

2.2.1 Objetivo geral

Analisar os (des)encontros entre as gerações *baby boomers*, X e Y, no que tange às relações de trabalho e suas complexidades no contexto organizacional do Ministério Público da Paraíba (MPPB).

2.2.2 Objetivos específicos

- a) Mapear o perfil dos sujeitos que compõem as gerações atuantes na instituição;
- b) Dimensionar o comprometimento organizacional afetivo que interliga o papel/trabalho do sujeito na organização;
- c) Escalonar a satisfação dos sujeitos em relação ao trabalho na organização;
- d) Identificar a intenção de permanecer no cenário do planejamento de carreira do sujeito.

2.3 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Devido à problemática e ao problema de pesquisa estabelecido, em termos metodológicos, esta investigação se classifica como *pesquisa de campo*. De acordo com essa classificação, os dados necessários para determinada investigação são obtidos por meio do processo de documentação direta, em que podem ser levantados no próprio local onde o fenômeno ocorre, a abordagem do objeto de estudo é realizada no próprio ambiente investigado, e a coleta de informações ocorre sem alterar as condições naturais em que o fenômeno acontece (MARCONI; LAKATOS, 2017). Dessa forma, os dados levantados por este estudo foram colhidos empiricamente, com vistas a analisar os (des)encontros entre gerações (objeto de estudo) no contexto organizacional do Ministério Público da Paraíba (ambiente investigado).

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa de caráter quantitativo, considerando o fator estatístico como sua principal característica. Santos, Kienen e Castinêra, (2015, p. 104) definem a pesquisa quantitativa como um “estudo matemático ou estatístico, fundamentado na comprovação empírica”, com o objetivo de validar ou negar, concretamente, fundamentos teóricos defendidos pela ciência. A pesquisa quantitativa também pode ser conceituada como um estudo de características de determinado fenômeno, por meio da quantificação dos dados, tanto em sua coleta quanto em seu tratamento, empregando técnicas estatísticas, com o intuito de possibilitar mais precisão dos resultados alcançados e de comparar as variáveis e o estabelecimento de correlações sobre determinado universo de pesquisa (RICHARDSON, 2012).

Assim, o principal objetivo dessa abordagem é de “garantir a precisão dos resultados e de evitar distorções de análise e interpretação, com o intuito de priorizar uma margem de segurança dos resultados sem especulação, uma vez que os números prometem ser seguramente válidos” (BRENNAND; MEDEIROS; FIGUEIREDO, 2012, p. 172). Dessa forma, evidenciam-se elevados níveis de confiabilidade e objetividade do processo investigatório. Para isso, é imprescindível que o pesquisador atenda aos critérios metodológicos estabelecidos no percurso da pesquisa, desde a coleta de dados até a interpretação dos resultados.

Quanto à tipologia, a pesquisa em tela classifica-se como *descritiva*, pois, conforme explica Gil (2012), visa descrever as características de um grupo ou população, para identificar as correlações entre as variáveis de um fenômeno. Esse tipo de pesquisa é amplamente utilizado em estudos que objetivam constatar opiniões e atitudes de determinadas populações, destacando-se quando se desejam “[...] acentuar todas as dimensões e circunstâncias que envolvem o fenômeno” (BRENNAND; MEDEIROS; FIGUEIREDO, 2012, p. 173).

De acordo com Gil (2010, p. 28), “algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis e pretendem determinar a natureza dessa relação. Nesse caso, tem-se uma pesquisa descritiva, que se aproxima da explicativa”, considerando que a simples descrição não atende aos objetivos dos estudos teóricos e empíricos, razão por que se propõe uma maneira mais tangível de se fazer ciência, e o mero ato de descrever é o fio condutor para a interpretação e a correlação de variáveis que são fundamentais no processo discursivo.

Na concepção de Rodrigues (2007, p. 29),

por meio da descrição, poderá o pesquisador buscar, além da análise ou da base para tanto, a totalidade do objeto estudado, sem a preocupação com

detalhes que a investigação não persiga, assumindo a forma de síntese. Assim, o estudo descritivo fornecerá subsídios para as pesquisas analíticas, quer elas sejam de natureza explicativa ou compreensiva.

A *pesquisa descritiva* não só visa compreender as circunstâncias que envolvem o objeto de estudo como também fomenta o desenvolvimento de estudos posteriores. Brennand, Medeiros e Figueiredo (2012) afirmam que, por meio desse tipo de pesquisa, os problemas de pesquisa podem ser solucionados com base na descrição detalhada das observações empíricas, com vantagens específicas para melhorar as práticas investigativas. Portanto, a pesquisa em tela tem o objetivo de descrever o comportamento entre as gerações do quadro de pessoal do MPPB (características de um grupo ou população), além de correlacionar as variáveis com base nas escalas de comprometimento organizacional afetivo, satisfação e intenção de permanecer (identificação de comparativos entre as variáveis de um fenômeno), por se tratar de pesquisa que visa identificar as principais atitudes dos membros e servidores em suas relações de trabalho (opiniões e atitudes de determinadas populações).

2.3.1 Locus da investigação

O local escolhido para a investigação foi o Ministério Público da Paraíba, um órgão ministerial, independente, que tem como função precípua fiscalizar a aplicação da lei, conforme consta na Constituição Federal de 1988, Art. 127: “O Ministério Público é uma instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis” (BRASIL, 1988, p. 107).

Considerando os princípios institucionais do Ministério Público - unidade, indivisibilidade e independência funcional – é notória e plausível a essencialidade das atribuições conferidas pela Constituição Federal ao Ministério Público, dando-lhe competências fundamentais para manter a ordem jurídica e do Estado Democrático de Direito, imputando-lhe também o zelo e o respeito aos poderes. Os argumentos relatados estão imbricados na visão do Ministério Público da Paraíba, pois “queremos ser reconhecidos como uma instituição forte e organizada, com credibilidade e efetiva capacidade de transformação social, até o ano de 2021”. O planejamento estratégico do MPPB, referente aos exercícios de 2017 a 2019, prevê a atuação institucional e administrativa do órgão, conforme ilustra a figura 1:

Figura 1 – Planejamento estratégico do MPPB



Fonte: MPPB (2017)

Na estrutura administrativa, o principal gestor do MPPB é o Procurador-Geral de Justiça, que é eleito pelos Promotores e pelos Procuradores de Justiça da instituição e indicado pelo chefe do Poder Executivo estadual a partir de uma lista tríplice entre os mais votados, para exercer um mandato de dois anos, que poderá ser reconduzido para o cargo por igual período. São excluídos dessa votação os servidores.

Presentes em 70 municípios do território paraibano (Figura 02), as Promotorias de Justiça procuram atender à crescente demanda social nas áreas de Educação, Saúde, Cidadania, Criança e Adolescente, Mulher, Fundações, Meio Ambiente, Patrimônio Público, Cível e Criminal. O mapa de distribuição ilustra essa assertiva:

Fonte: Sítio institucional do MPPB

O Ministério Público Estadual é composto de membros e de servidores. Os membros são os Procuradores de Justiça e Promotores de Justiça, já os servidores efetivos classificam-se em técnicos ministeriais e analistas ministeriais. As Procuradorias estão subdivididas em Cível e Criminal e atuam nos processos extrajudiciais. Já as Promotorias de Justiça atuam na defesa dos direitos individuais indisponíveis e nos direitos difusos e coletivos. Os servidores representam o quadro de apoio auxiliar às funções administrativas e prestam serviços tanto na área fim, que inclui o atendimento ao público, quanto na área meio, incluindo os órgãos de apoio operacional.

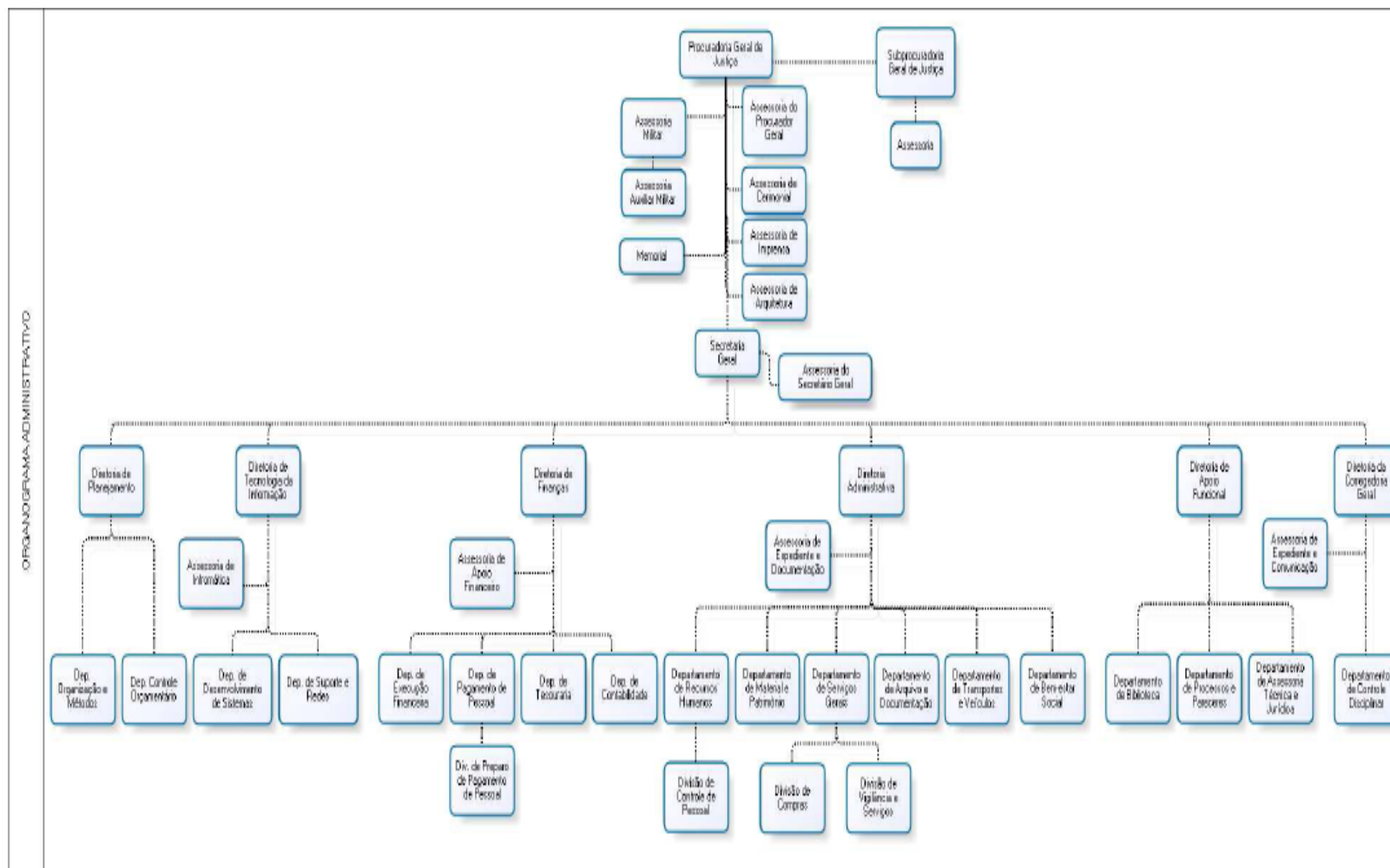
Concernente ao quadro de pessoal⁷, o Ministério Público da Paraíba conta com 215 (duzentos e quinze) membros - 19 Procuradores de Justiça e 196 Promotores de Justiça em exercício nas diversas localidades espalhadas pelo Ministério Público da Paraíba, já ilustrado no mapa de distribuição das Promotorias de Justiça.

Quanto aos servidores, são 298 (duzentos e noventa e oito) servidores efetivos. O MPPB também é composto de 294 servidores comissionados (assessores de livre provimento), e 250 (duzentos e cinquenta) servidores à disposição (advindos de outros órgãos). A organização institucional do MPPB é regida pela Lei Complementar nº 97/2010, (Lei Orgânica do Ministério Público - LOMP)⁸, formada pelos órgãos superiores e deliberativos da Administração superior, de Administração e de execução, materializados conforme figura abaixo:

⁷ Conforme informação constante no Portal da transparência do MPPB, em pesquisa realizada durante o mês de outubro do exercício 2017.

⁸ Publicada no Diário Oficial do Estado em edição suplementar nº 14.526, de 23.12.2010. (Atualizada até a edição da LC nº 143/2017, publicada no DOE de 01.04.2017)

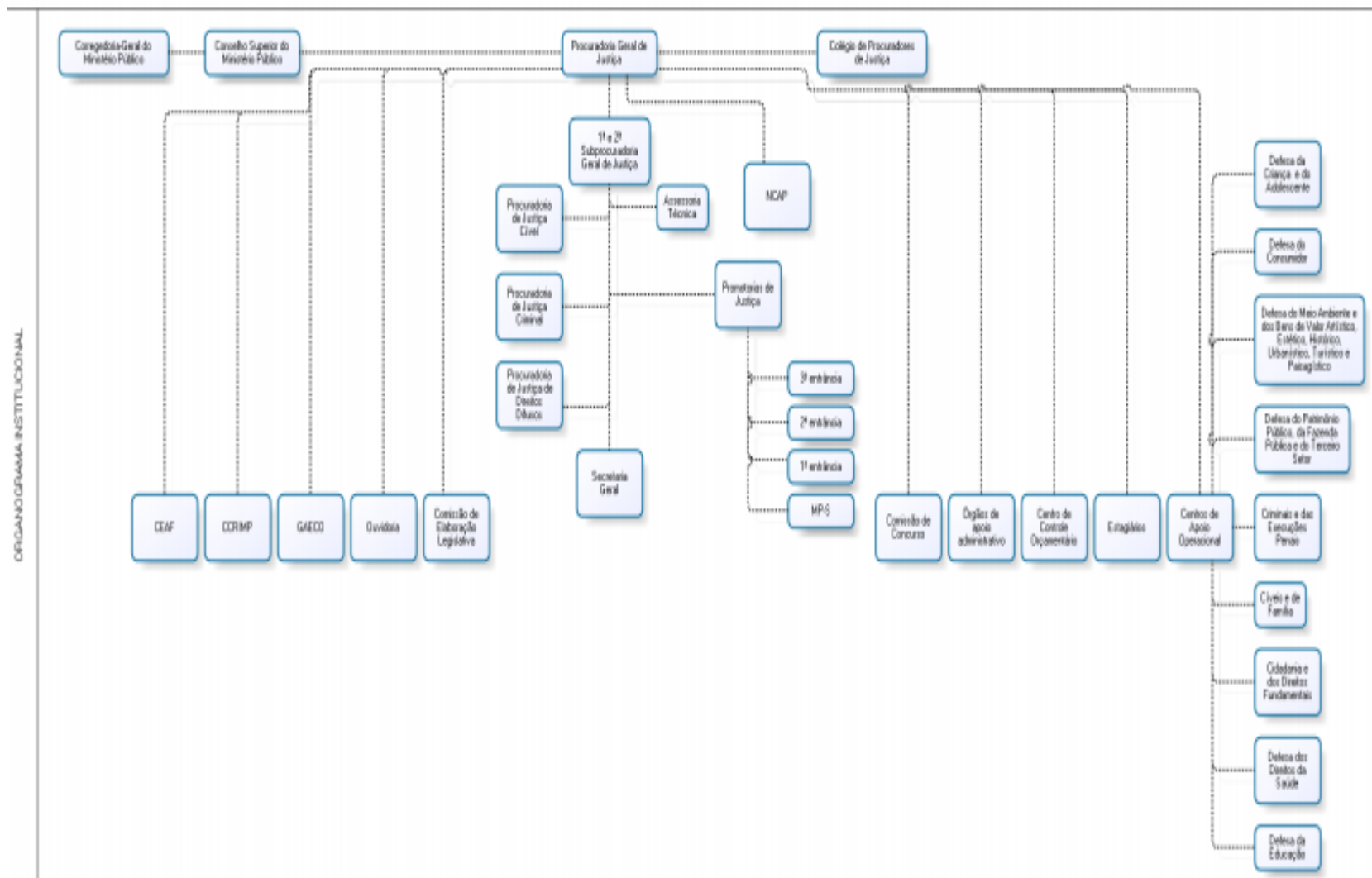
Figura 3 – Organograma institucional do MPPB



Fonte: SEPLAG - 2017

Já a organização administrativa é composta de diretorias e de departamentos que executam as atividades de apoio referentes às áreas de finanças, materiais, serviços gerais, engenharia, apoio funcional e tecnologia da informação, de acordo com a Lei estadual nº 10.432/2015, conforme demonstra a figura seguinte:

Figura 4 – Organograma administrativo do MPPB



Fonte: SEPLAG - 2017

Ao caracterizar o lócus da investigação, é possível mostrar como o MPPB é constituído, com suas estruturas institucional e administrativa, assim como sua expansão no território paraibano.

2.3.2 Universo e sujeito da pesquisa

População ou universo de pesquisa pode ser compreendido, segundo Marconi e Lakatos (2010), como um composto de elementos que apresentam, no mínimo, uma característica em comum. Representa a soma de elementos com características semelhantes, que se adéquam às delimitações e às exigências de cada pesquisa em específico, bem como ao problema que a pesquisa se propõe a responder. No entendimento de Brennand, Medeiros e Figueiredo (2012, p. 182), o conceito de universo ou população é “invariante e considera um todo constituído de elementos que guardam características comuns.”

De acordo com Richardson (2012, p. 157), universo

é o conjunto de elementos que possuem determinadas características. Usualmente, fala-se de população ao se referir a todos os habitantes de determinado lugar. Em termos estatísticos, população pode ser o conjunto de indivíduos que trabalham em um mesmo lugar, os alunos matriculados em uma mesma universidade, toda a produção de refrigeradores de uma fábrica, todos os cachorros de determinada raça em certo setor de uma cidade etc. Cada unidade ou membro de uma população, ou universo, denomina-se elemento [...].

Seguindo a lógica desse pensamento, verificou-se que o universo a ser estudado teria como base o quadro de membros (composto de Procuradores e Promotores de Justiça) e servidores efetivos (analistas e técnicos ministeriais) do MPPB, tendo em vista que esse grupo de elementos tinha as mesmas características indispensáveis para o estudo em questão. O quadro abaixo retrata a descrição detalhada da classificação funcional e os quantitativos desses elementos na instituição objeto de investigação.

Quadro 1 – Quadro de pessoal efetivo do MPPB

CLASSIFICAÇÃO FUNCIONAL	QUANTIDADE
Membros	215
Servidores efetivos	294
TOTAL	509

Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas (GEP)

Considerando a concepção de Marconi e de Lakatos (2010), a característica em comum dos sujeitos que compõem o universo da pesquisa é de pertencer ao quadro efetivo da instituição objeto de estudo. Nesse sentido, foram utilizados os seguintes critérios de inclusão para definir o universo da pesquisa:

- Pertencer ao quadro de servidores efetivos do Ministério Público da Paraíba, o que possibilitou mensurar, além das outras escalas, a intenção de permanecer na instituição;
- Ser regido por meio do Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR) - Lei nº 10.432/2015⁹ - que regulamenta a classificação funcional dos servidores efetivos;
- Ser membro do Ministério Público da Paraíba, o que possibilitou mensurar, além das outras escalas, a de intenção de permanecer na instituição;
- Ser regido por meio da Lei Orgânica do Ministério Público da Paraíba - Lei Complementar nº 97, de 22 de dezembro de 2010¹⁰.

Consequentemente, excluíram-se do universo de pesquisa:

- Os cargos de livre provimento, por não ser possível verificar a intenção de permanecer na instituição, uma vez que exercem cargos de livre nomeação e exoneração, a critério da Administração Superior, sem vínculo efetivo com o MPPB;
- Os servidores requisitados, por não ser possível verificar a intenção de permanecer na instituição, por manterem vínculo efetivo com os órgãos cedentes.

⁹ *Publicada no Diário Oficial do Estado na edição nº 15.738, de 21.01.2015. Atualizada até a edição da Lei nº 10.448/2015, de 03 de março de 2015.

¹⁰ Publicada no Diário Oficial do Estado em edição suplementar nº 14.526, de 23.12.2010.

Assim, o universo considerado nesta pesquisa foi composto pelo quadro de pessoal efetivo do Ministério Público da Paraíba - 215 membros e 294 servidores efetivos, portanto, 509 sujeitos. Dessa feita, intencionou-se escolher uma amostra significativa para a pesquisa, tendo em vista que essa etapa é de fundamental importância para o processo, porque, se bem delimitada, possibilita mais credibilidade na análise dos dados e não compromete o alcance de resultados fidedignos.

Marconi e Lakatos (2010, p.223) explicam que

o problema da amostragem é de escolher uma parte (ou amostra), de tal forma que ela seja a mais representativa possível do todo e, a partir dos resultados obtidos, relativos a essa parte, poder inferir, o mais legitimamente possível, os resultados da população total, se essa fosse verificada.

De acordo com Gil (2012, p. 91), há dois tipos de amostragem: a não probabilística e a probabilística. O primeiro tipo “não apresenta fundamentação matemática ou estatística, dependendo unicamente de critérios do pesquisador”, e o segundo apresenta rigor científico e se baseia nas leis estatísticas e nos princípios fundamentais da amostragem (GIL, 2012). Marconi e Lakatos (2015, p. 112) explicam que a amostragem probabilística baseia-se na “escolha aleatória dos pesquisados, significando o aleatório que a seleção se faz de forma que cada membro da população tenha a mesma probabilidade de ser escolhido”. Os autores afirmam, ainda, que, como esse método possibilita o uso de softwares estatísticos, pode compensar margens de erros e demais características importantes para a representatividade da amostra (MARCONI; LAKATOS, 2015).

Nesta pesquisa, foram empregadas as *técnicas de amostragem probabilística*, considerando a representatividade, a validade e a proporcionalidade em relação ao universo, além de garantir a possibilidade de que qualquer sujeito da população pudesse participar da pesquisa, independentemente da microrregião do estado à qual estivesse vinculado.

Definido o quantitativo do universo e o tipo de amostragem, procurou-se compreender o sentido real da amostra para definir o tamanho necessário que atendesse aos quesitos de representatividade e confiabilidade. Richardson (2012, p. 157) refere que a amostra é estabelecida

[...] quando se toma certo número de elementos para averiguar algo sobre a população a que pertencem. Assim, por exemplo, se se quiser estudar o estado

nutricional das crianças brasileiras; uma amostra ou subconjunto dessa população poderiam ser todas as crianças escolares da cidade de João Pessoa.

Assim, a amostra pode ser entendida como uma delimitação, um recorte significativo e metodologicamente definido de uma parte da população. O pesquisador pode coletar dados dos elementos que a compõem e extrair resultados como se estivesse investigando sua totalidade. Marconi e Lakatos (2010, p. 147) enunciam que “a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. Na ótica de Brennand, Medeiros e Figueiredo (2012, p. 183), a amostra “é o resultado de uma demarcação maior e variada, que depende tanto da abordagem da pesquisa quanto dos critérios utilizados para se chegar a determinado recorte do universo”.

Nesta pesquisa, considerou-se o cálculo amostral tomando como base as orientações de Richardsom (2008), que afirma que o tamanho da amostra depende dos seguintes fatores: a) da amplitude do universo; b) do nível de confiança estabelecido; c) do erro de estimação permitido; e d) da proporção da característica pesquisada no universo.

O cálculo utilizado para identificar a representatividade da amostra considera três características fundamentais: o nível de confiança de 95%, o erro de estimação de 5% e a proporção da característica pesquisada de 33,3%. Assim, para encontrar o tamanho da amostra, foi utilizado o seguinte cálculo proposto por Richardsom (2008, p. 170-171):

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde:

N= o tamanho da amostra;

σ^2 = o nível de confiança escolhido;

p= a proporção das características do universo, calculadas em porcentagens;

q= a proporção do universo que não tem a característica desejada;

N = o tamanho da população;

E^2 = o erro de estimação permitido.

Aplicando-se a fórmula anteriormente descrita, *obteve-se uma amostra de 209 sujeitos*, portanto, considerada representativa em relação à população, composta de 509 elementos, entre

membros e servidores do Ministério Público da Paraíba, o que representa um ‘recorte’ significativo da população investigada, capaz de atender aos requisitos de imparcialidade e equidade, indispensáveis para se garantir a veracidade da pesquisa no momento da análise dos dados e da interpretação dos resultados.

A etapa seguinte consistiu em encontrar a quantidade mínima necessária de cada um dos três tipos de gerações atuantes na instituição. Para tanto, classificou-se o quantitativo de membros e servidores, considerando a data de nascimento de cada sujeito, conforme classificação geracional definida por Oliveira (2010). As informações foram extraídas do sistema de Gestão de Pessoas do Ministério Público da Paraíba. Depois dessa etapa, obtiveram-se os seguintes dados:

Tabela 1 – Descrição do quantitativo de membros e servidores por geração

GERAÇÕES	ANO DE NASCIMENTO	FAIXA ETÁRIA	SERVIDORES (QUANT.)	MEMBROS (QUANT.)	TOTAL
Baby bommers	1940 a 1959	69 a 59 anos	47	57	104
Geração X	1960 a 1979	58 a 39 anos	147	125	272
Geração Y	1980 a 1999	38 a 19 anos	100	33	133
TOTAL			294	215	509

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Como o estudo em tela funda-se na abordagem quantitativa em relação ao comportamento das gerações na instituição investigada, considerou-se primordial delinear uma amostragem proporcional às classificações geracionais, ou seja, a definição distributiva e equitativa, que não compromettesse a proposta de fidedignidade da pesquisa. Gil (2012, p. 92) explica que a amostragem estratificada caracteriza-se pela “seleção de uma amostra de cada subgrupo da população considerada. O fundamento para delimitar os subgrupos ou estratos pode ser encontrado em propriedades como sexo, idade ou classe social”. Então, o tipo de amostragem escolhida foi a *amostragem estratificada*, tendo em vista que a população em estudo foi dividida em subgrupos por idade, delimitando as três gerações em análise.

De acordo com Gil (2012, p. 92-93), a amostragem estratificada pode ser proporcional ou não proporcional. Na amostragem proporcional,

[...] seleciona-se de cada grupo uma amostra aleatória, ou seja, proporcional à extensão de cada subgrupo determinado por alguma propriedade tida como relevante, [...] tem como principal vantagem o fato de assegurar representatividade em relação as propriedades adotadas como critérios para estratificação. Na amostragem não-proporcional, a extensão das amostras dos vários extratos não é proporcional à extensão desses extratos em relação ao universo.

Assim, apoiando-se nos fundamentos metodológicos de Richardson (2008), Gil (2012), Marconi e Lakatos (2010 e 2015), a amostragem foi classificada como *estratificada proporcional*, a opção mais adequada para o estudo em tela, porquanto esse tipo de amostragem assegura mais representatividade ao distribuir proporcionalmente os estratos, com a vantagem de possibilitar determinadas comparações entre eles, de forma previamente estabelecida.

Assim, a amostra foi distribuída em estratos, com base nos estudos de Richardsom (2008), conforme detalha a tabela a seguir:

Tabela 2 – Distribuição das gerações por estrato

GERAÇÕES	QUANTITATIVO ABSOLUTO	QUANTITATIVO EM %	TAMANHO DA AMOSTRA POR ESTRATO
<i>Baby bommers</i>	104	20,42%	43
Geração X	272	53,47%	111
Geração Y	133	26,11%	55
TOTAL	509	100%	209

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A base de dados da pesquisa foi constituída de uma amostra de 209 sujeitos, entre membros e servidores efetivos do MPPB, nascidos entre as décadas de 1940 e 1990 (OLIVEIRA, 2016). *Foram necessárias 43 pessoas da geração baby boomers, 111, da geração X, e 55, da geração Y*, para assegurar a representatividade em relação à proporção dos estratos estabelecidos.

2.3.3 Estratégia de coleta dos dados

Um fator determinante para constatar a qualidade de uma pesquisa consiste em verificar o modo como os dados foram coletados, além dos mecanismos utilizados para ser analisados e interpretados (GIL, 2010). Por conseguinte, o instrumento escolhido para essa fase foi o questionário, que, de acordo com Vergara (2012, p. 39), “é um método de coletar dados no campo, de interagir com o campo composto por uma série ordenada de questões a respeito de variáveis e situações que o pesquisador deseja investigar”. Esse instrumento de pesquisa é um dos mais utilizados na fase de coleta dos dados, porque oferece uma estratégia diferente para que o pesquisador consiga uma diversidade de informações sobre os sujeitos, com a vantagem de que não precisa estar presente no momento da aplicação do instrumento. Para tanto, é necessário seguir alguns critérios na fase de elaboração, estruturando-o com coerência e lógica no ordenamento das perguntas, com a finalidade de facilitar a tabulação e a análise dos dados. (BRENNAND; MEDEIROS; FIGUEIREDO, 2012).

Os questionários podem ser classificados quanto ao tipo de pergunta, e o modelo fechado é a opção mais condizente com a abordagem quantitativa. São dispostas perguntas fixas e organizadas a partir de variáveis estabelecidas, em que o respondente escolhe a opção que mais se aproxima de sua opinião (BRENNAND; MEDEIROS; FIGUEIREDO, 2012).

Vergara (2012, p. 41) refere que, nesse tipo de instrumento,

[...] são apresentadas questões fechadas nas quais o respondente faz marcações com um símbolo, por exemplo um X, ou com algarismos. São adequados a um contingente maior de respondentes e à investigação cuja abordagem seja quantitativa.

Nesta pesquisa, o instrumento escolhido para a coleta dos dados foi o questionário fechado, por ser o instrumento mais adequado para a abordagem quantitativa e porque “as perguntas fechadas são mais fáceis de codificar, transferindo as informações diretamente ao computador sem problemas” (BRENNAND; MEDEIROS; FIGUEIREDO, 2012, P. 189).

O embasamento teórico para a elaboração do instrumento respaldou-se em três escalas, que foram adaptadas às especificidades da pesquisa, validadas pelos seguintes estudiosos:

- a) Mowday, Steers e Porter (1979) – escala de comprometimento organizacional afetivo - *Organizational Commitment Questionnaire* - (OCQ);
- b) Price e Mueller (1981; 1986) – escala de satisfação;

c) Porter, Steers, Mowday e Boulain (1974) – escala de intenção de permanecer.

Como essas escalas foram criadas por autores estrangeiros, realizaram-se pesquisas no portal de periódicos da CAPES e no setor de periódicos da Biblioteca Central da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), para que, de posse desses materiais, fossem realizadas as devidas traduções para a língua portuguesa por um profissional da área, com o intuito de garantir a legitimidade a que a pesquisa se propôs.

O passo seguinte foi estruturar o questionário em quatro partes, organizando-o da seguinte maneira:

- a) a primeira parte abordou variáveis referentes ao perfil sociodemográfico, com a intenção de identificar a que geração os participantes pertenciam, de acordo com a classificação proposta por Oliveira (2010);
- b) a segunda parte versava sobre o grau de comprometimento organizacional afetivo em relação ao trabalho;
- c) a terceira parte referia-se às variáveis associadas à satisfação do sujeito;
- d) a quarta parte procurava saber qual a intenção dos participantes de permanecerem na instituição.

Para se compreender bem mais como o instrumento de pesquisa foi elaborado, segue um quadro com o detalhamento de sua estruturação e as devidas variáveis abaixo discriminadas:

Quadro 2 – Bases para elaboração do instrumento de pesquisa

OBJETIVOS DA PESQUISA	ESCALAS UTILIZADAS	VARIÁVEIS ASSOCIADAS	QUESTÕES
Mapear o perfil dos sujeitos que compõem as gerações atuantes na instituição;	Não se aplica	Gênero, ano de nascimento, estado civil, tempo de trabalho no MPPB e classificação funcional	1.1 a 1.7

OBJETIVOS DA PESQUISA	ESCALAS UTILIZADAS	VARIÁVEIS ASSOCIADAS	QUESTÕES
Dimensionar o comprometimento organizacional afetivo que interliga o sujeito na organização;	Comprometimento organizacional afetivo (OCQ)	Esforço, lealdade, valores, orgulho, ganho, escolha errada e políticas institucionais.	2.1 a 3.3
Escalonar a satisfação dos sujeitos em relação ao trabalho na organização;	Satisfação	Alegria, entusiasmo, tédio e identificação com o trabalho e mudança de emprego.	3.4 a 3.9
Identificar a intenção de permanecer no cenário de planejamento de carreira do sujeito.	Intenção de permanecer	Salário, conquistas, promoção, supervisão, trabalho (execução das tarefas), colegas de trabalho.	4.0 a 4.8

Fonte: Elaboração própria (2018)

Baseando-se no quadro acima, o instrumento de pesquisa foi elaborado conforme a *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* – Escala de Comprometimento Organizacional (EBACO) - que é o resultado de uma série de estudos feitos com 2.563 trabalhadores em diferentes organizações, validadas na literatura, em que foram identificadas a confiabilidade de teste-reteste e a confiabilidade de consistência interna num nível satisfatório. Além do mais, evidências da validação cruzada de níveis razoáveis de validade preditiva, convergente e discriminante surgiram para consolidar esse instrumento. Já as escalas de satisfação e intenção de permanecer focam o constructo da atitude do comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho e comparam suas respectivas capacidades de diferenciar os que permaneceram nas organizações estudadas dos que as deixaram.

O questionário aplicado no MPPB foi composto de 28 perguntas fechadas, entre afirmações ou negações, de acordo com o proposto nas escalas. Porém vários itens foram expressos de maneira negativa, com o intuito de evitar qualquer influência nas repostas. Os conteúdos abordados nas afirmações representam possíveis sentimentos dos indivíduos em relação ao MPPB, no que diz respeito aos seus próprios sentimentos sobre a organização. O

formato de resposta do instrumento foi a escala Likert de 7 pontos, com as seguintes âncoras: concordo totalmente, concordo muito, concordo pouco, não concordo nem discordo, discordo muito, discordo pouco, discordo totalmente.

Definidos os critérios já expostos e depois de se ter explanado como o instrumento de pesquisa foi estruturado, com base nas escalas sintetizadas, procedeu-se ao cadastro *online* do projeto na Plataforma Brasil (Ver apêndice A), que foi submetido à aprovação pelo Comitê de Ética do Centro de Ciências Médicas (CCM), da Universidade Federal da Paraíba (Ver apêndice B), e à autorização prévia do Procurador-Geral de Justiça, responsável legal pelo Ministério Público da Paraíba, para, posteriormente, iniciar a execução da pesquisa.

Depois de emitido o parecer favorável à realização da pesquisa, consubstanciado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), foi aplicado o pré-teste com quinze servidores efetivos da própria instituição, que foram excluídos da amostra final para evitar possíveis erros e distorções sobre determinadas questões do estudo. Considerando que os sujeitos que participaram do pré-teste apresentaram poucas dúvidas sobre o sentido das questões, alguns pequenos ajustes foram realizados para garantir que fossem compreendidos os aspectos dúbios. Logo em seguida, o questionário foi aplicado.

Ressalte-se que a estrutura física do Ministério Público da Paraíba, na capital, não comporta todos os órgãos em um mesmo espaço físico e que, atualmente, a instituição encontra-se desmembrada em diversos anexos, razão por que foi necessário planejar a aplicação do instrumento de forma estratégica. Para isso, uma das principais ações utilizadas foi a aplicação do questionário de acordo com o quadro geral de lotações do MPPB. A cada dia, um setor diferente era contemplado com a pesquisa, que ocorreu durante o período de 10 de abril a 08 de maio de 2018, nas áreas meio e fim do órgão ministerial. Foram extraídos relatórios do Sistema de Gestão de Pessoas da instituição, que continham a quantidade de pessoas de cada geração e seus respectivos nomes, matrículas e datas de nascimento.

Os dados foram coletados em doze localidades físicas do MPPB, na cidade de João Pessoa, a saber: Anexo I (Diretoria de Licitação), anexo II (Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional), o anexo IV (Departamentos de Material e de Transportes), anexo V (Diretorias Administrativa, Financeira e de Planejamento). Em seguida, no anexo VI, onde funcionam a Promotoria de Justiça de Defesa das Fundações e os Gabinetes Médico e Odontológico. Posteriormente, na sede administrativa, a pesquisa abrangeu vários setores, como secretarias, assessorias e departamentos. Também foram coletados dados no edifício sede da Procuradoria-Geral de Justiça, na Promotoria de Justiça do Consumidor, nas Promotorias de

Justiça especializadas (Cidadania, Saúde, Meio Ambiente, Patrimônio Público e Educação), nos Núcleos Cível e Criminal, e na Promotoria da Infância e Juventude de Mangabeira, onde foi finalizada.

Inicialmente, a pesquisadora apresentava-se pessoalmente nos setores e distribuía duas vias do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido –TCLE - uma ficava com o participante, e a outra, com o pesquisador. O TCLE foi elaborado conforme as instruções da Resolução CNS nº 466/2012, MS, que disciplina as normas regulamentadoras que envolve seres humanos, contendo objetivos e finalidade da pesquisa e os possíveis riscos aos quais os respondentes estariam expostos. Os dados foram coletados segundo os seguintes procedimentos: (a) reiteração sobre o anonimato dos participantes e a confidencialidade de suas respostas; (b) informação sobre a livre deliberação de cada um em responder; e (c) instruções específicas sobre a forma de responder à pesquisa.

Depois de feita a leitura, o participante poderia aceitar ou não participar da pesquisa. A maioria dos que foram abordados aceitaram participar, três pessoas não aceitaram, e outras duas devolveram os questionários fora do prazo. Apesar de haver um tempo médio estipulado para resolver as questões, que era de, aproximadamente, 20 minutos, alguns participantes extrapolaram o tempo pré-estabelecido por sentirem necessidade de debater sobre as questões com o pesquisador, além de esclarecer possíveis dúvidas que surgiam durante o preenchimento do instrumento. Brennand, Medeiros e Figueiredo (2012, p. 189) explicam que uma das vantagens do questionário fechado é que “[...] o contato direto com o pesquisador pode ajudar no momento do preenchimento, já que esse pode discutir possíveis dúvidas dos respondentes”.

Além disso, para garantir mais abrangência de participantes na pesquisa, os questionários foram enviados via *email* institucional (*Intranet* do MPPB) para membros e servidores do interior do Estado, lotados nas Promotorias de Justiça de Cabedelo, Bayeux, Santa Rita, Campina Grande, Queimadas, Areia, Alagoa Grande, Caaporã, Sapé, Itabaiana, Cuité, Mamanguape, Patos, Itaporanga, Catolé do Rocha, Pombal, Cajazeiras, Uiraúna, Conceição e Guarabira. Assim, o estudo passou a ter um caráter multidimensional entre as gerações, ao agrupar as opiniões dos participantes de todas as cinco microrregiões distribuídas no interior do Estado, alinhando-se a um dos seus objetivos específicos – o *de mapear o perfil dos sujeitos que compõem as gerações atuantes na instituição*.

Nesse sentido, a tecnologia vem favorecendo o trabalho dos pesquisadores, principalmente pela possibilidade de utilizar meios eletrônicos para o envio dos questionários e o recebimento das respostas. Uma das vantagens das perguntas fechadas, conforme explicam

Brennand, Medeiros e Figueiredo (2012, p. 189), é que, “[...] pelo correio eletrônico/e-mail, há mais probabilidade de ser preenchido e devolvido em tempo hábil”. Para tanto, reforçou-se a importância de se conseguir os sujeitos que iriam participar da pesquisa por meio de contato telefônico. Essa é uma estratégia de grande valia para se conseguir o maior quantitativo de respostas necessárias para atingir a amostra.

À medida que os questionários eram devolvidos, executava-se o processo de controle dos recebimentos das respostas. Posteriormente, foram separados e organizados de acordo com a classificação geracional a que pertenciam os respondentes (*baby boomers*, X e Y). Com base nessas informações, um servidor da instituição auxiliou, de forma voluntária, a concluir essa fase da pesquisa, intensificando a mobilização das gerações com poucas adesões.

Dos 213 questionários respondidos, quatro apresentaram respostas em branco e foram excluídos do banco de dados no momento da tabulação. Na sequência, os dados foram tabulados em formato de banco de dados e enviados para um profissional estatístico, responsável por avaliar a maneira mais condizente a ser adotada no processo de tratamento dos dados, para garantir mais eficiência e credibilidade, em se tratando de pesquisa prioritariamente de caráter quantitativo.

2.3.4 Perspectiva de análise e interpretação dos dados

A análise dos dados obedeceu ao critério quantitativo e foi executada tanto isoladamente, por questão específica, para categorizar os participantes, quanto por correlação entre as variáveis, em que foi possível identificar fatores que corroboraram os fundamentos teóricos desta pesquisa. Para tanto, técnicas estatísticas foram utilizadas, pois, conforme preceituam Brennand, Medeiros e Figueiredo (2012, p. 64), a utilização de tais técnicas “constitui o centro do processo de análise dos dados, objetivando medir ou numerar a realidade pesquisada”, visando extrair informações descritivas e conclusivas, trazendo, de forma empírica, a comparação com a literatura anteriormente apresentada.

Os dados foram analisados em duas etapas, utilizando-se o *Statistical Package for Social Science for Windows* - SPSS – um software para proceder à análise estatística de dados, que foram categorizados em tabelas e ilustrados por meio de figuras representativas. Na primeira etapa, foram utilizadas técnicas da Estatística Descritiva, o primeiro passo no processo de análise dos dados. Conforme explicam Bisquerra, Sarriera e Matínez (2004), essa técnica consiste em sintetizar os dados coletados, que são organizados de maneira a possibilitar a

análise desse material por parte do pesquisador, que facilita e simplifica a visualização do conteúdo e possibilita que ele compreenda bem mais o processo de análise. Em suma, é o detalhamento dos dados coletados sem a possibilidade de se fazerem deduções acerca do que foi coletado, em que as informações são expressas em tabelas com valores e percentuais das principais variáveis estudadas (média, mediana, frequência, desvio-padrão, porcentagens etc). Também foi realizado o teste qui-quadrado de associação, mais indicado, preferencialmente, quando a pesquisa envolve uma amostra relativamente grande. Calcula-se o p-valor ou nível descritivo, que é justamente o resultado de um teste qui-quadrado, com a finalidade de sintetizá-lo, no qual se afirmam as categorias que não têm a mesma proporção com p-valor menor do que 5%, portanto, são consideradas significantes.

Na segunda etapa, utilizou-se a Inferência Estatística, cujo principal objetivo é produzir determinadas assertivas sobre características específicas da população que a pesquisa se propõe a investigar (BUSSAB; MORETTIN, 2013). Para questões de informações conclusivas, a Inferência Estatística é utilizada na aplicação de testes de hipóteses para verificar a relação entre as diversas variáveis contidas no estudo. Rodrigues (2007, p. 38) explica que

[...] uma pesquisa é quantitativa quando suas conclusões se baseiam em cálculos estatísticos do tipo inferencial. Isto é, não basta que contenha dados estatísticos, mas que fundamente neles as suas conclusões; e que tais cálculos sejam do tipo inferencial, não sendo suficiente o uso de dados estatísticos do tipo descritivo, cuja leitura se limita ao uso do vernáculo, da razão discursiva ou a ela assimilada.

Os grupos de escalas de comportamento coletados na pesquisa foram submetidos à correlação entre variáveis (análise bivariada) previamente estabelecidas, que possibilitou ao pesquisador fazer constatações e chegar a determinadas conclusões sobre o comportamento geracional dos membros e dos servidores do Ministério Público da Paraíba. Na análise bivariada, verifica-se o quantitativo de possíveis correlações entre variáveis por meio de testes de correlações, expressos por meio de coeficientes que variam de -1,00 a +1,00. Quando o coeficiente positivo for igual a +1,00, isso quer dizer que se trata de correlação positiva perfeita, entretanto, quando se obtém o resultado equivalente a -1,00, indica-se correlação negativa perfeita. Caso o resultado seja igual a zero, não há nenhuma correlação entre as variáveis testadas (GIL, 2012).

Também foi utilizada a correlação de *Spearman*, como alternativa para a correlação de Pearson, que possibilita mensurar a correlação existente (ou não) entre variáveis de natureza não contínua – ou seja, variáveis de natureza qualitativa ordinal, por exemplo. Dessa forma,

identifica-se o nível de intensidade em determinada associação de variáveis ordinais. Para isso, considera-se a ordem das observações. Entretanto, a interpretação dos resultados obtidos é similar à realizada na análise de Pearson. Assim, os valores da correlação de Spearman variam entre -1 e 1, em que valores negativos indicam relação inversa, e valores positivos, relação direta – valores próximos a zero indicam falta de correlação. Quanto mais próximos os pontos associativos estiverem das extremidades, maior será o nível de associação entre as variáveis (BUNCHART; KELLNER, 1999).

Por fim, um teste t é realizado para verificar se as correlações encontradas são estatisticamente significantes ou não, levando em consideração um nível de significância de 5%. Assim, tem-se que o uso dessas técnicas é a mais adequada para verificar as variáveis, uma vez que as opções de respostas do instrumento de coleta de dados foram elaboradas conforme a escala Likert de 7 pontos, utilizada para mensurar o nível de concordância ou discordância sobre características de determinadas pessoas, instituições ou objetos (RICHARDSON, 2012). Por meio da associação dos dados coletados com o coeficiente de Spearman, foi possível identificar que determinadas características geracionais estão relacionadas.

Nessa fase da pesquisa, são imprescindíveis técnicas de análise de dados capazes de unir a estatística descritiva com a inferencial. Porém a última complementa a primeira e oferece ao pesquisador possibilidades de fazer reflexões associativas, incumbe-lhe a missão de desvendar sentidos e buscar significados e atinge a compreensão do objeto de estudo, de forma sistemática, objetivando minuciar o cenário geracional do Ministério Público da Paraíba e identificar as variáveis que influenciam diretamente o comportamento organizacional dos sujeitos da pesquisa, em relação ao trabalho desenvolvido, de acordo com as especificidades de cada geração.

3 CENÁRIOS PARA O TRABALHO E AS PROFISSÕES: A “REVOADA” DE TALENTOS NO TEMPO DOS MERCADOS EMERGENTES GLOBAIS

No início do Século XXI, mudanças significativas ocorreram no contexto político e no econômico, suscitadas pelo avanço científico e tecnológico, em que a estrutura advinda da globalização modificou culturas, costumes e formas de pensar e de agir e surgiram liames nunca vistos, principalmente no que se refere às relações de trabalho.

Dois grandes fatores foram decisivos para mudar a economia mundial. Primeiramente, a grande recessão americana, que assolou as principais potências ocidentais em setembro de 2008, provocou o desequilíbrio financeiro do mercado acionista, o que repercutiu nas principais economias mundiais e nos países emergentes. “As economias da China e da Índia estavam entre as poucas selecionadas que conseguiram sair da recessão” (MATTEWMAN, 2012, p.25).

Em segundo lugar, destacam-se os aspectos demográficos mundiais, caracterizados pelo declínio do crescimento demográfico e o constante envelhecimento populacional nos países da Europa Ocidental e nos Estados Unidos, enquanto, nos países emergentes, houve um aumento dos índices de crescimento demográfico. Todavia, há um alerta para esses países, tendo em vista que, nos próximos 40 anos, suas populações serão formadas majoritariamente por idosos (MATTEWMAN, 2012).

Diante dessa conjuntura econômica e social, outros olhares se voltam para o mundo moderno e surgem diferentes perspectivas sobre as tecnologias digitais, que possibilitaram o avanço dos meios de comunicação, não só com a criação, mas também, principalmente, da popularização de itens como a TV, o computador pessoal e a internet, tornando-se disponível o fácil acesso à informação às massas populacionais da sociedade.

Consequentemente, os espaços foram reinventados com outros olhares. Somos os mesmos sujeitos, porém com uma visão mais ampla, graças à conectividade do planeta. Em síntese, o mundo é “um lugar maior atualmente disponível a mais pessoas com oportunidades ilimitadas, em que a tecnologia pode transcender fronteiras conectando milhares, senão milhões, de novos grupos populacionais” (MATTEWMAN, 2012, p. 29). Essa nova forma de organizar a economia mundial, ou seja, o capitalismo, como modo de produção, modificou a fábrica local para “fábrica global”, que, de acordo com Ianni (2001), indica uma modificação do sistema capitalista, não apenas em relação a aspectos quantitativos mas também em relação às suas características, ultrapassando todos os limites de territórios, incluindo todas as demais formas de sistematizar o trabalho, a produção e a reprodução técnica e social.

Esses países em desenvolvimento passaram a se destacar mundialmente e a ser chamados de economias emergentes, devido a um conjunto de fatores que os classificam nessa categoria, dentre os quais, o crescimento econômico, o aumento das taxas de exportações e do produto interno bruto (PIB). Além disso, o fortalecimento dos sistemas de ensino dos países depois da Segunda Guerra Mundial, em áreas específicas como Matemática, Eletrônica e Língua inglesa, contribuiu consideravelmente para fortalecer essas economias (MATTEWMAN, 2012).

Devido a esse movimento acelerado de mudanças populacionais e ao avanço das tecnologias digitais, descortinou-se um cenário de rearticulações culturais e sociais expressas por meio das gerações. Assim, as novas gerações convivem com as demais, compartilhando seus ideais, valores, gostos e costumes, que se refletem na maneira de fazer arte, moda, cinema e de interagir socialmente via tecnologia digital. Essas alterações no contexto geo-político mundial, vinculadas às mudanças econômicas, populacionais e tecnológicas, acarretaram uma “revoada” de talentos, principalmente dos jovens da geração Y, que migram frequentemente para os países emergentes em busca de boas oportunidades de emprego. De acordo com Matthewman (2012), a esses novos profissionais chamamos de nômades globais.

Nesse aspecto, Ianni (2001, p.19) expõe que a globalização “provoca a desterritorialização e a reterritorialização das coisas, gentes e ideias”, ou seja, descortina-se um novo cenário no mercado de trabalho, em que os atores desse processo, os chamados nômades globais, “invadem” as economias dos países emergentes a ambientes com culturas, valores, costumes, às vezes totalmente diferentes de seus países de origem.

Para Matthewman (2012, p.57), os nômades globais, frequentemente,

[...] provêm de famílias de nacionalidades mistas em termos de pais e avós. Uma elevada proporção foi mandada para a educação privada em faculdades internacionais ou, pela emigração, para um novo ambiente estudantil em um país diferente, normalmente com a exigência de outro idioma.

As circunstâncias provenientes do processo de globalização e transformação estrutural das oportunidades de emprego para os jovens da geração Y começaram a ser exploradas com a preparação desses jovens para enfrentarem tais oportunidades, uma vez que a concorrência é cada vez mais acirrada entre eles, em busca de boas colocações nas organizações internacionais. Esses jovens gostam de desafios no ambiente de trabalho, almejam oportunidades de crescer na carreira profissional e não hesitam em considerar novas oportunidades em outros países. Os nômades absorvem bem os aspectos multiculturais e têm facilidade de conviver com colegas

de trabalho de outras nacionalidades. Para esses profissionais, mudar de país é uma possibilidade de agregar valor aos seus conhecimentos.

Nessa ótica, Matthewman (2012, p. 84) expõe que,

nos mercados emergentes, os planos tendem a ser totalmente novos, inovadores, grandiosos, com menos restrições em matéria de projetos ou controles financeiros, oferecendo ao profissional a chance de realizar seu trabalho na totalidade, do começo ao fim, oferecendo assim um sentimento muito maior de realização e satisfação.

Uma das principais exigências a que os nômades precisam atender é o domínio do inglês, porque esse é o idioma prevalecente no mundo dos negócios, conforme já evidenciava Ianni (2001, p.138): “é o idioma por excelência da aldeia global”. Outra evidência importante é que o mandarim, uma das variações do idioma chinês, está em segundo lugar entre as línguas faladas das pessoas que navegam na *web*. Isso ratifica o crescimento do poderio econômico dos mercados emergentes, como o da China, por exemplo.

Para Matthewman (2012, p. 74),

[...] ser multilíngue é um patrimônio considerável nos mercados emergentes porque, muito embora um profissional nômade possa não ser capaz de falar o idioma local ou um determinado dialeto, sua consciência da língua os equipa com os elementos fundamentais do entendimento multicultural.

Assim, a habilidade de dominar vários idiomas agrega mais valor ao capital intelectual desse profissional e possibilita-lhe uma visão ampliada do contexto em que está inserido momentaneamente, o que facilita a comunicação com pessoas de diferentes culturas. Esse é um fator essencial nos negócios da China, da Índia e de países do Oriente Médio. Outra característica dos nômades é a habilidade de conviver com diferentes culturas e de saber exatamente os padrões adequados de comportamento no meio empresarial, de acordo com os costumes adotados por determinado país.

[...] verbal e visualmente, o nômade é mais capaz de entender e perceber o humor em uma reunião, diferente dos expatriados “por fora”, que tentam dominar as conversas e propostas das reuniões com doses imensas de paternalismo. Além disso, como todos sabemos, uma tradução simples de palavras no idioma local raramente é o bastante, uma vez que os idiomas e a sintaxe são diferentes (MATTEWMAN, 2012, p. 74).

Essa geração de jovens profissionais é mais comprometida com as causas sociais e ambientais e procura “fiscalizar” o não cumprimento dos acordos internacionais por parte das principais potências mundiais, com a dinamicidade das redes sociais. Vale frisar que, nesse contexto, a influência da tecnologia tem um viés democrático no acesso à informação. Matthewman (2012, p.50) reverbera esse pensamento ao afirmar que

a internet e os telefones com câmera permitem que imagens sejam transmitidas instantaneamente além das fronteiras para grupos de relacionamentos sociais ou para a mídia. Esse ganho de poder, em especial entre jovens profissionais de ambos os sexos, está motivando um questionamento significativo dos regimes políticos de todo o mundo, alimentando um sentimento de consciência e aticismo mundial em torno de causas sociais [...]

Ademais, enquanto atuam no desenvolvimento de suas carreiras, os nômades globais primam por atingir objetivos desafiadores em curto prazo e que exijam decisões rápidas. “Um aspecto fundamental nesse novo grupo de profissionais é a atitude. Diferentemente de uma postura crítica dos jovens de hoje, eles exibem um forte senso de propósito. Existe um sentimento geral de “poder fazer” “e vamos resolver isso” (MATTEWMAN, 2012, p. 77). Nesse aspecto, gostam de dar e de receber *feedback* dos seus superiores ao passo que esperam que os resultados alcançados sejam reconhecidos pela empresa.

Um dos principais atrativos dos mercados emergentes é o aspecto dinâmico na execução do trabalho, que pode ser desenvolvido com liberdade e independência, uma vez que o trabalho em equipe, quando realizado de forma criativa, facilita o alcance dos resultados esperados. Nesse contexto, os fatores motivacionais se elevam, e o clima corporativo fica mais propenso a ideias inovadoras.

De acordo com Matthewman (2012, p. 84),

parte dos motivos de deixar a terra natal era a frustração com a estagnação e ter de conviver no trabalho com a teoria administrativa estabelecida pela escola antiga nos países maduros. Os mercados emergentes oferecem mais variedade, liberalidade e a oportunidade de moldar novas soluções e aplicar novas teorias e técnicas no trabalho. Esses mercados dão ao profissional a liberdade de fazer experiências tanto no espaço físico quanto no campo intelectual.

Esse aspecto democrático que os mercados emergentes oferecem se coadunam com as características dos nômades globais, pois “buscam uma promessa de trabalho desafiador compensado com um estilo de vida ativo e dinâmico de pessoas com as mesmas ideias”

(MATTEWMAN, 2012, p.66). Um dos pontos fortes desses profissionais é que respeitam as diversidades e são mais predispostos a tolerar as diferenças sociais, religiosas, políticas e especificamente culturais.

Portanto, verifica-se que as relações de trabalho foram essencialmente transformadas em virtude do movimento frenético das rearticulações decorrentes da sociedade informacional, evidenciando a emergência de “[...] um novo projeto organizacional, uma reconstrução da força de trabalho [...], uma mudança fundamental nas lideranças, tanto em constituição quanto em mentalidade [...]” (MATTEWMAN, 2012, p. 111), que proporcionará as bases para consolidar as organizações aprendentes.

3.1 CENÁRIO DA GLOBALIZAÇÃO: OPORTUNIDADES E DESAFIOS

O pensamento científico, no declínio do Século XX, tomou novos rumos, que se destacou pela essência das teorias que evidenciavam a dimensão do sistema capitalista de Adam Smith, David Ricardo, Karl Marx, Max Weber, entre outros. O mundo começou a ser nomeado metaforicamente como “aldeia global”, “fábrica global”, “nova Babel”, entre outras expressões, que refletem um contexto paradoxal sobre modernidade e pós-modernidade (IANNI, 2001).

Considerando o contexto de constantes modificações que marcaram o início de uma nova era para a sociedade global, verifica-se, metaforicamente, que “a terra mundializou-se de tal maneira que o globo deixou de ser uma figura astronômica para obter plenamente sua significação histórica” (IANNI, 2001, p. 13). Nessa ótica, Santos (2011, p.79) enfatiza que, “no mundo da globalização, o espaço geográfico ganhou novos contornos, novas características, novas definições”.

A metáfora da “aldeia global” suscita uma formação da comunidade mundial que se concretiza por meio das diversas possibilidades comunicativas e informacionais que a eletrônica oferece. Além dos produtos tradicionais, expandem-se a produção e a comercialização de informações e ideias como mercadorias. A “Fábrica global” instala-se além de toda e qualquer fronteira, preconizando a transformação quantitativa e qualitativa do capitalismo. Acompanhada pela publicidade, estimula o consumismo e determina a modificação de territórios, seja dos indivíduos, seja de coisas, assim como de ideias que se disseminam em novos territórios (IANNI, 2001).

A metáfora “nave espacial” refere-se ao emblema da forma como o indivíduo se desenvolve no Século XX e início do Século XXI. Devido a essa perspectiva niilista, atrelada

a qualquer pensamento utópico-nostálgico, acentuou-se o paradoxismo do declínio do indivíduo, como sujeito racional e histórico em plena época da globalização (IANNI, 2001).

A tecnificação das relações sociais, ou seja, a troca de produtos e/ou serviços, cujo principal motor de funcionamento do mercado é o capital, expandiu-se pela aldeia global de tal forma que o sujeito tornou-se submisso a esse processo. Escondida na metáfora da nave espacial, encontra-se a da “torre de Babel”, um espaço em que os indivíduos não conseguem entender com facilidade que se encontram em processo de dissolução racional, em um verdadeiro caos. A Babel reflete, ainda, que, nesse contexto histórico, todos conseguem se entender mesmo que de maneira paradoxal, e o inglês tem sido considerado o idioma universal, apesar das diversidades entre nações, culturas e costumes, dentre outras. Consideradas como verdadeiras. Através dessas metáforas, consideradas como verdadeiros emblemas da globalização, podem-se perceber características fundamentais da sociedade global (IANNI, 2001).

Temática bastante discutida na sociedade contemporânea, a globalização é o processo de fortalecimento do modo capitalista de produzir, por meio da unificação dos países, da concentração do poder e da decisão nas mãos das elites dominantes, incluindo a modernização dos sistemas produtivos, em que prevalece a dinâmica de transferencia das indústrias transacionais para países subdesenvolvidos que oferecem menores custos, especificamente mão de obra.

Os Estados-nação se unem para formar um processo sistêmico de interdependência entre eles, e em decorrência dessa junção de poderio e capital, fundem-se também suas diferenças e semelhanças, como afirma Ianni (2001, p. 50):

Em boa medida, a dinâmica das economias-mundo tem uma de suas raízes nas diversidades e desigualdades com as quais se constitui essa totalidade geográfica, implicando sempre o social, o político e o cultural, além do econômico. Como em toda configuração social, em sentido lato, o todo geográfico inerente à economia mundo é um todo em movimento, heterogêneo, integrado, tenso e antagônico. É sempre problemático, atravessado pelos movimentos de integração e fragmentação. Suas partes, compreendendo nações e nacionalidades, grupos e classes sociais, movimentos e partidos políticos, conjugam-se de modo desigual, articulado e tenso, no âmbito do todo.

Depois da Segunda Guerra Mundial, o capitalismo reiniciou o processo de expansionismo mundial e foi possível determinar uma metamorfose qualitativa e quantitativa de tal sorte que o capital passou a adquirir múltiplas facetas. O sentido real da globalização era

de unificar o poderio das grandes potências do sistema capitalista. “[...] é também o resultado das ações que asseguram a emergência de um mercado dito global, responsável pelo essencial dos processos políticos atualmente eficazes” (SANTOS, 2011, p.24), expandindo-se até mesmo para as economias fechadas, como os países socialistas. Dessa forma, o processo de universalização dos poderes econômicos “tornou-se cada vez mais uma realidade do Século XX e adquiriu mais vigência e abrangência depois da Segunda Guerra Mundial” (IANNI, 2001, p. 56), representando, “[...] de certa forma, o ápice do processo de internacionalização do mundo capitalista” (SANTOS, 2011, p.23).

Com a Divisão Internacional do Trabalho, a produção passou a ser fragmentada, e as grandes empresas expandiram-se estrategicamente por localizações que ofereciam vantagens de proximidade de escoamento de mercadorias, comumente oferecidos a essas multinacionais pelos governos locais, benefícios fiscais e incentivos que atraíssem suas instalações, gerando emprego e renda. De acordo com Ianni (2001, p. 56), as economias dominantes perderam o poderio para as empresas multinacionais. “Tanto é assim que as transacionais redesenham o mapa do mundo em termos geoeconômicos e geopolíticos muitas vezes bem diferentes daqueles que haviam sido desenhados pelos mais fortes estados nacionais”.

O mundo denominou-se metaforicamente de “fábrica global” e não só representa a expansão do capital, como também a globalização das relações de produção. É nesse contexto em que projetos de soberania nacional, reformas institucionais, revoluções sociais, fatores de produção até mesmo o aparelho estatal são levados a se reorganizar e a se modernizar, com o intuito de atender às exigências do mercado mundial (IANNI, 2001). De certa forma, o mundo tornou-se o cenário das forças produtivas, acionadas pelas corporações transacionais, que, de forma gradativa, ofereceram diversos desafios para as economias socialistas através de negócios orientados para a exportação. Além disso, organizam-se pelo mundo, por meio de seus próprios planejamentos, o que torna o capital ubíquo e dá novos significados às moedas dos Estados-nação, em decorrência da circulação internacional, bem como dos novos sentidos conferidos às relações produtivas (IANNI, 2001).

Nesse sentido, os rumos desse processo foram, de certa forma, inesperáveis, considerando sua crescente expansão pelo mundo afora, conforme afirma Ianni (2001, p.57):

Intensificou e generalizou-se o processo de dispersão geográfica da produção, ou das forças produtivas, compreendendo o capital a tecnologia, a força de trabalho, a divisão do trabalho social o planejamento e o mercado [...] essa nova divisão internacional do trabalho concretiza a globalização do capitalismo, em termos geográficos e históricos.

Enquanto o processo de mundialização das forças produtivas e de divisão internacional do trabalho se fortalecia, o capital financeiro parecia ter adquirido mais força do que em qualquer época anterior. Apesar de esse processo de internacionalização da economia abranger diferentes horizontes históricos e teóricos, evidenciados por meio de relações inerentes às condições de vida dos indivíduos, ainda se encontram presentes nas economias nacionais o imperialismo e o multilateralismo (IANNI, 2001).

No contexto de um sistema de alta complexidade, a sociedade mundial torna-se produto de evolução de sistemas anteriores que a compõem. Os sistemas são formados com a combinação de atores, grupos e classes sociais que sintetizam relações e suas particularidades, compartilhando valores através da adoção de normas impostas pelo mercado. Os padrões lógicos da teoria sistêmica surgem sobre a organização e o desenvolvimento da sociedade mundial (IANNI, 2001).

Nessa concepção, os Estados-nacionais concentram a maior parte das relações e das integrações que constituem o sistema mundial. Daí surge a explicação da temática da interdependência das nações, que se ampara no paradigma do Estado-nação e assume que está sendo testado pelas disputas dos blocos geoeconômicos ou geopolíticos. Essa interdependência busca reconhecer que a essência do Estado-nação é a soberania, a partir de uma elaboração sistêmica do avanço da problemática mundial (IANNI, 2001).

Ianni (2001) assevera que a ideia de sistema mundial reassume as novas realidades da globalização e reafirma as divergências entre os Estados-nação, com o intuito de idealizar determinadas características da sociedade global e de ajudar a delinear processos e estruturas inerentes à mundialização. Algumas problemáticas são recorrentes no âmbito das relações internacionais, como, por exemplo, a interdependência e a dependência, o bilateralismo e o multilateralismo, a geoeconomia e a geopolítica, a guerra e a revolução e o ambientalismo e a poluição.

Assim, é cada vez evidente a importância das funções desempenhadas pelas organizações internacionais reguladoras, principalmente considerando o contexto de divergências de interesses entre as nações, que se acentuam por causa da alta competitividade e da busca crescente pelo poder. Ianni (2001, p.85) enfatiza que

a dinâmica das relações, processos e estruturas que constituem a globalização reduzem ou anulam os espaços de soberania, inclusive para nações

desenvolvidas, dominantes, centrais, do norte ou do Primeiro Mundo. Apesar das prerrogativas que preservam e inclusive procuram ampliar, é inegável que a soberania do Estado-nação é um princípio carente de nova jurisprudência, e de outro estatuto jurídico-político.

A globalização é um processo sistêmico de interdependência entre as nações, que procura minimizar a soberania entre os Estados-nação, considerando que, a depender da situação, um país pode estar subalterno ou dominante.

Na ótica de Ianni (2001), a teoria sistêmica envolve, normalmente a evolução do capitalismo, no sentido de que a organização dinâmica prevalecente envolve noções pautadas nas sociedades modernas dominantes e as noções de ocidentalismo e capitalismo. Nesse ínterim, a teoria da modernização se completa com a teoria sistêmica. Vale frisar que as interpretações sistêmicas do mundo são as mais utilizadas pelas “elites” dominantes e abrangem as mais diversas contraposições das formações sociais, codificando o mapa do mundo.

Apesar de a teoria sistêmica reconhecer a independência e a racionalidade das escolhas dos Estados-nação, a modernização impõe a universalização dos princípios e dos costumes do ocidentalismo e apresenta-se na cultura mundial como uma regra a que todos devem submissão, principalmente no que se refere ao consumismo exacerbado e ao predomínio de determinadas “marcas” de produtos que se expandem pelo mundo afora, o que incide, quase que automaticamente, nas decisões de compra dos consumidores em nível mundial.

Conforme Ianni (2001), a modernização do mundo tem sido objeto de muitos estudos relacionados à mundialização, em que padrões, valores e culturas ocidentais se expandem por todo o mundo, inclusive para as nações periféricas e dependentes. De acordo com a teoria da modernização, “[...] tudo que é social se moderniza ou tende a modernizar-se, nos moldes do ocidentalismo, apesar dos impasses, ambiguidades, dualidades ou retrocessos” (IANNI 2001, p.99).

Como característica da formação dos polos dominantes, surgiram orientações referentes à privatização, à liberalização e à regionalização. Além disso, a modernização do mundo agracia as elites dominantes com tarefas importantes para a sociedade, enquanto que as classes sociais menos favorecidas são impulsionados a seguir as diretrizes outrora estabelecidas (IANNI, 2001).

Em relação ao pressuposto de racionalidade das decisões que a elite dominante procura expandir mundialmente, Ianni expõe:

Esse é o reino da razão instrumental, técnica ou subjetiva, permeando progressivamente todas as esferas da vida social, em âmbito local, nacional, regional e mundial. No mesmo curso da modernização do mundo, simultaneamente à globalização do capitalismo, prossegue a generalização do pensamento pragmático ou tecnocrático. Caminham juntos, mais ou menos conjugados ou desencontrados, espalhando-se pelo mundo. Esse é o modo de pensar que se generaliza (2001, p. 103).

No que se refere à ocidentalização e à modernização, predomina o comprometimento com a formação e a evolução do capitalismo em amplitude local, regional, nacional, internacional e mundial. A intenção do sistema é de influenciar os sujeitos que estão à margem do seu tempo, incluindo-os na contemporaneidade. Essa é uma maneira de inserir todos em uma mesma aldeia global (IANNI, 2001). Portanto, a globalização, juntamente com o avanço científico e tecnológico, representou o marco de uma nova era para a história moderna, com um cenário de descobertas que veio remodelar os paradigmas da geopolítica mundial, refazendo pensamentos e costumes que articulam a reconstrução de um ideal coletivo em meio à aglomeração diversa de povos e raças, incidindo diretamente nas culturas.

Sob a ótica de Santos (2011, p.21),

no plano teórico, o que verificamos é a possibilidade de produção de um novo discurso, de uma nova metanarrativa, um novo grande relato. Esse novo discurso ganha relevância pelo fato de que, pela primeira vez na história do homem, pôde-se constatar a existência de uma universalidade empírica. A universalidade deixa de ser apenas uma elaboração abstrata na mente dos filósofos para resultar da experiência ordinária de cada homem. De tal modo, em um mundo datado como o nosso, a explicação do acontecer pode ser feita a partir das categorias de uma história concreta. É isso, também, que permite conhecer as possibilidades existentes e escrever uma nova história.

Assim, a universalidade, que antes era apenas teórica, resultou na realidade vivenciada em sociedade. Vale salientar que, nesse processo, a interconexão é fundamental para unificar povos de diferentes nações, cidades-estados, territórios, países, uma vez que, no ambiente do ciberespaço, a disseminação de informações acontece em tempo real, de maneira extremamente rápida e eficaz.

Nesse sentido, “[...] nunca houve antes essa possibilidade oferecida pela técnica à nossa geração de ter em mãos o conhecimento instantâneo do acontecer do outro. Essa é a grande novidade, o que estamos chamando de unicidade do tempo ou convergência dos momentos” (SANTOS, 2011, p.28). Consequentemente, essa cultura mundial integra-se e diversifica-se na sociedade em rede.

Além disso, as transformações tecnológicas e a popularização da internet ajudaram a disseminar o ideário da mundialização e a promover a troca de informações entre povos de localidades longínquas no contexto da cibercultura. Ianni (2001) enfatiza que a eletrônica contribuiu consideravelmente para o processo de formação da aldeia global, uma vez que disponibilizou uma gama de meios de comunicação que facilitaram a disseminação da informação na sociedade.

Nesse contexto, “[...] a indústria cultural revoluciona o mundo da cultura, transforma radicalmente o imaginário de todo o mundo [...], prevalece a mídia eletrônica como um poderoso instrumento de comunicação, informação [...] sobre o que vai pelo mundo” (IANNI, 2001, p.120), rompendo ou ultrapassando fronteiras, culturas, idiomas, religiões, regimes políticos e diversidades. Ianni descreve detalhadamente a atuação da mídia na aldeia global:

Juntamente com a imprensa, a mídia eletrônica passa a desempenhar o singular papel de intelectual orgânico dos centros mundiais de poder [...], aos poucos essa mídia adquire o caráter de um singular e insólito intelectual orgânico, articulado às organizações e empresas transnacionais predominantes nas relações, nos processos e nas estruturas de dominação política e apropriação econômica que tecem o mundo, em conformidade com ‘nova ordem econômica mundial’, ou as novas geopolíticas e geoeconomias regionais e mundiais (IANNI, 2001, p.121).

Nos dias atuais, é notório o papel influenciador que a mídia exerce na sociedade, especialmente no que tange a aspectos políticos, culturais e de consumo, tendo em vista que exerce o poder de transformar o rumo de decisões importantes para a cidadania, o que incide no bem-estar da coletividade e, principalmente, nos direitos referentes à autonomia e à liberdade de pensamento do cidadão.

Segundo Ianni (2001), a modernização é um processo em constante movimentação, que se utiliza dos mecanismos da eletrônica, como signos, imagens e sons, e agrupa-se e espalha-se pelo mundo e consegue reconfigurar a imaginação das pessoas. À medida que se desenvolvem os diferentes meios de dominação do sistema capitalista, imbricados nas funcionalidades da eletrônica, aumenta a impressão de que a aldeia global é, ao mesmo tempo, realidade e utopia.

A aldeia global “compreende as relações, os processos e as estruturas de dominação política e de apropriação econômica que se desenvolvem além de toda e qualquer fronteira, desterritorializando coisas, gentes e ideias, realidades e imaginários” (IANNI 2001, p.125). Essa cultura da mundialização é disseminada por meio de festas populares, eventos sociais,

cinema, artes, esportes, músicas etc., e, atualmente, através da popularização das tecnologias digitais, como o *Instagram* e o *Facebook*, que funcionam como verdadeiros meios de publicidade para os mais diversos segmentos de marcas presentes no mercado.

Como as imagens e os sons facilitam a transmissão e a fixação da mensagem para o receptor, a mídia utiliza essa característica para atender aos interesses das elites dominantes, “por isso a língua, a imprensa, o telégrafo, o jornal, o rádio, a televisão e os outros meios e técnicas adquirem importância crescente na organização e dinâmica da vida do indivíduo, do grupo, da classe, do povo ou sociedade” (IANNI, 2001, p.132).

Ademais, como influência do sistema capitalista, a modernização utiliza-se de instrumentos para atingir a ubiquidade, como a racionalização. Cabe ressaltar, nesse ponto, que as relações sociais que envolvem aspectos econômicas e políticos são, frequentemente, constituídas norteadas por meio da objetividade e da racionalidade e podem até mesmo “dissolver os padrões de sociabilidade não-capitalistas, como o carismático e o tradicional” (IANNI, 2001, p.148).

Portanto, verifica-se a dimensão dos efeitos da globalização pelo mundo afora, o que corrobora os conceitos trazidos por Ianni, em sua obra *Teorias da globalização*, sobre aldeia global, desterritorialização e reterritorialização. Sobre isso, expõe:

Sem prejuízo das peculiaridades sócio-culturais de cada povo, praticamente todas as tribos, nações e nacionalidades do mundo foram alcançadas, envolvidas, impregnadas, transformadas ou recriadas pelas relações, processos e estruturas de organização da produção e da vida social mais característicos do capitalismo (IANNI, 2001, p. 149).

Tal magnitude do sistema capitalista é fortalecida com as tecnoestruturas que se aglomeram no mercado econômico mundial e a padronização das ações e das relações orientadas pelo princípio da racionalidade.

Ianni conceitua o capitalismo como “[...] um processo simultaneamente social, econômico, político e cultural de amplas proporções, complexo e contraditório, mais ou menos inexorável, avassalador” (2001, p. 171). Apesar de a sociedade mundial ser mista em sua formação, composta de uma diversidade de nações e nacionalidades, culturas e religiões, povos e raças, a globalização não extinguiu os costumes culturais e religiosos, mas modificou, de alguma forma, o curso do processo. Como característica desse processo avassalador, o capitalismo domina até mesmo as economias mais tradicionais e de subsistência e altera, de alguma forma, o modo de vida e as relações sociais e econômicas desses espaços (IANNI,

2001). Em virtude de sua magnitude, “entra decisivamente no desenho e redesenho do mapa do mundo, criando nações e colônias, metrópoles e impérios, geoeconomias e geopolíticas, ocidentais e orientais” (IANNI, 2001, p.174).

No modo capitalista de produção, os fatores que envolvem o processo produtivo, como capital, mão de obra, tecnologia, insumos, Divisão Internacional do Trabalho, entre outros, encontram-se continuamente em processo de retroalimentação, objetivando sempre maior alcance na sociedade global para além das fronteiras (IANNI, 2001).

Em síntese, a dinâmica do modo de produção capitalista é relatada assim por Ianni:

Na medida em que se desenvolve, o capitalismo tanto revoluciona as outras formas de organização social e técnica do trabalho e da produção com as quais entra em contato, como transforma reiteradamente as formas de organização social e técnica do trabalho e da produção já existentes em moldes capitalistas. Isto significa que a acumulação originária pode ser vista como um processo simultaneamente genético e estrutural, inerente ao capitalismo, desenvolvendo-se todo o tempo, em todas as partes (IANNI, 2001, p.178).

Importante frisar que os processos que adjetivam a globalização resumem-se na concentração e na centralização de poder nas mãos das elites dominantes, abordagem quantitativa e qualitativa dos meios de produção e racionalidade nas ações e relações sociais. Além disso, “generalizam-se políticas de desestatização, desregulação, privatização [...], tudo isso universalizando, mais do que nunca, o modo capitalista de produção e o capitalismo como processo civilizatório” (IANNI, 2001, p.180).

Muitas foram as articulações decorrentes da globalização e quão significativos foram seus impactos na sociedade como um todo, com destaque para a desconcentração das empresas multinacionais para os países emergentes.

De acordo com Ianni (2001, p.185),

as transacionais são corporações simultaneamente localizadas e desterritorializadas. Enraízam-se nos mais diversos e distantes lugares, mas também se movem de um a outro todo o tempo, de acordo com a dinâmica das forças produtivas, segundo as exigências da concentração e centralização do capital, concretizando a reprodução ampliada do capital em moldes crescentemente globais.

Além dos sistemas de produção e das relações de trabalho, as empresas estatais tiveram que se reorganizar para atender às exigências da internacionalização do capital, através de processos de privatizações, desestatizações, fusões etc (IANNI, 2001).

Podemos notar como exemplo, em nosso país, modificações estruturais em grandes empresas, privatizações de estatais para o setor privado, inclusive as do setor de comunicação, fusões etc. De acordo com Leão (1999, p. 52),

a partir do governo do Presidente Fernando Collor de Melo, acelerou-se o programa de privatização no país, sempre dando prioridade às empresas mais rentáveis [...], dentre elas, a USIMINAS, CELMA, MAFERSA, COSINOR, SERVIÇO NACIONAL DA BACIS DO PRATA [...]. A onda de privatização percorre o mundo. É um processo de cunho universal.

Umas das mais notórias características do sistema capitalista de produção é a metamorfose da ciência em técnica e da técnica em insumos produtivos (IANNI, 2001). À medida que a evolução científica e tecnológica acentua-se na sociedade informacional, acelera-se, conseqüentemente, a transformação das descobertas científicas em técnica, que se transformam em tecnologia aplicada no trabalho. Conseqüentemente, essas metamorfoses “permitem intensificar a reprodução do capital e, simultaneamente, contribuir para a concentração e a centralização do capital” (IANNI, 2001, p.196).

Ademais, a globalização não só alterou o sistema produtivo do mercado mundial como também apresentou novas nuances, de maneira sistêmica e estratégica, nos meios de comunicação, que passaram a exercer um papel decisivo na política, na idealização de consumo dos sujeitos, por vezes determinando escolhas e modificando costumes. Assim, Inani (2001) afirma que os meios de comunicação revelam-se particularmente eficazes para desejar e tecer o imaginário mundial e constituem, de forma paradoxal, a realidade e a utopia da aldeia global. O intuito era, cada vez mais, de solidificar o conjunto de ideias, valores e técnicas voltadas para o consumismo em massa, para atender aos interesses do Sistema Financeiro Internacional. Além de incidir decisivamente nas articulações político-econômicas, “a dinâmica da reprodução do capital, em escala mundial, tem propiciado uma acentuada concentração do poder econômico, agravando a questão social em âmbito também mundial” (IANNI, 2001, p.185).

A globalização é um processo multifacetado e imprevisível. Nesse sentido, Ianni (2001) relata uma verdadeira rearticulação das formas civilizatórias da contemporaneidade. De maneira singular, as relações sociais e culturais, nos países em que o sistema já estava instalado, foram modificadas nas tribos e nas nacionalidades em que a globalização não havia ainda povoado e foram sobremaneira revolucionadas. Nesse contexto, surgiu um novo imaginário

individual e coletivo, composto de reestruturações sociais, em que emergem conceitos e possibilidades de expressão artística e comunicativa.

Nessa perspectiva, a sociedade global apresenta-se, em síntese, em um horizonte de complexidades, encontros e desencontros, realidade e utopia, eminentemente paradoxal. Tal discussão é necessária para verificar o alcance da globalização e de seus potenciais efeitos em diversos aspectos da vida cotidiana, perpassando limites outrora estabelecidos e desterritorializando nações.

3.2 CENÁRIO DA CIBERCULTURA: O PAPEL DAS TECNOLOGIAS NA CULTURA DIGITAL

Quando pensamos em tecnologia, logo a associamos a produtos inovadores criados recentemente. No entanto, desde os primórdios da humanidade, a tecnologia já era desenvolvida através da descoberta de como alguns insumos poderiam ser transformados em produtos que suprissem algumas necessidades humanas. Nesse sentido, o termo ‘tecnologia’ pode ser conceituado como um conjunto de tarefas desenvolvidas em áreas específicas, com o intuito de atender a determinada necessidade humana.

O avanço tecnológico depois da Segunda Guerra Mundial modificou profundamente a vida cotidiana em sociedade. Com a popularização da internet, os benefícios desse mundo digital disseminaram-se de maneira sistêmica na aldeia global, e a facilidade e a agilidade foram seus principais atributos.

Os mais diversos setores da economia tiveram que aderir a esse contexto, como, por exemplo, o comércio, a indústria, os serviços, a educação e as artes. É difícil identificar qual setor da economia mundial não precisou se adequar ao contexto em que se insere. Tal evolução pode estar associada ao crescimento da rede mundial de computadores, que modificou consideravelmente a cultura mundial com o aparecimento das redes digitais.

Nesse sentido, para compreender bem mais o papel das tecnologias digitais no contexto da cibercultura, é necessário apresentar um pequeno histórico de como ocorreu esse processo evolutivo.

Os primeiros computadores surgiram nos Estados Unidos e na Inglaterra, no ano de 1945. Eram calculadoras utilizadas pelo serviço militar para efetuar cálculos científicos. Seu uso pela sociedade civil data dos anos 60 (LEVY, 1999), mas, ainda assim, “a informática servia aos cálculos científicos, às estatísticas dos Estados e das grandes empresas ou a tarefas pesadas

de gerenciamento (folhas de pagamento etc.)” (LEVY, 1999, p.31). Por volta dos anos 70, a criação do microprocessador representou o ápice da informática e atingiu patamares de desenvolvimento na área industrial e na eletrônica, determinando a criação de produtos eletrônicos até os dias atuais (LEVY, 1999). Posteriormente, surgiu o computador pessoal, fruto de uma “invenção dos radicais californianos [...], tendo por meta lutar contra a centralização e a posse da informação [...] pela casta científica, econômica, industrial e militar” (LEMOS, 2007, p. 105).

Gradativamente, a informática expandiu-se além da técnica e uniu-se a outras mídias, como as comunicações, a televisão e a editoração, com novas formas comunicativas e interativas, como os videogames, além dos hiperdocumentos, que representaram um avanço para o armazenamento de arquivos (LEVY, 1999).

Como o cenário era de constantes transformações, Levy (1999, p. 32) relata que vários jovens profissionais e estudantes universitários passaram a utilizar a inter-rede, com a junção das várias redes existentes, expandindo-se consideravelmente a quantidade de acessos. O autor afirma, ainda, que, sem planejamento prévio, “as tecnologias digitais surgiram, então, como a infraestrutura do ciberespaço, novo espaço de comunicação, de sociabilidade, de organização e de transação, mas também novo mercado da informação e do conhecimento”.

Com a evolução das técnicas, os computadores pessoais passaram a ser miniaturizados, e com a diminuição dos preços, os usuários puderam obter mais memória para suas máquinas, o que facilitou o acesso da população mundial a esses meios de comunicação. Assim, “a microinformática vai acentuar a democratização do acesso à informação” (LEMOS, 2007, p. 105). Nesse aspecto, a internet tem uma função determinante. Surgiu na década de 60, a partir de estudos de algumas universidades americanas. De início, o objetivo era de atender a um projeto do governo americano de instalação de rede de computadores, mas acabou resultando num aparato tecnológico que deu origem à internet dos dias de hoje (MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA, 2000). “Apesar de a internet estar já na mente dos informáticos desde princípios dos anos 60, [...] para as pessoas, as empresas e a sociedade em geral, ela nasceu em 1995” (CASTELLS, 2004, p.33).

A partir de então, uma nova cultura se estabeleceu na sociedade da informação, e a tecnologia, aliada à internet, passou a ser o grande precursor do surgimento de uma nova cultura social. “Assim, a cibercultura, com a microinformática, torna-se mais do que o desenvolvimento linear da lógica cibernética, surgindo como uma espécie de movimento social” (LEMOS, 2007, p. 105), resultante do conjunto de interações existentes no ciberespaço

por meio da conexão dos usuários na *world wide web*. É importante diferenciar os dois conceitos para entendê-los bem mais ao longo do texto. Sobre o conceito de ciberespaço, a que também chama de “rede”, Levy (1999, p. 17) assevera:

É o novo meio de comunicação que surge da interconexão mundial dos computadores. O termo especifica não apenas a infraestrutura material da comunicação digital, mas também o universo oceânico de informações que ela abriga, assim como os seres humanos que navegam e alimentam esse universo. Quanto ao neologismo “cibercultura”, especifica aqui o conjunto de técnicas (materiais e intelectuais), de práticas, de atitudes, de modos de pensamento e de valores que se desenvolvem juntamente com o crescimento do ciberespaço.

É no ciberpaço em que se encontra uma imensidade de informações, de descobertas sobre os mais diversos povos, um enriquecimento de conteúdos para as que querem usufruir deles. Para Levy (1999), não podemos quantificar o número de informações contidas no ciberespaço, porque, a cada dia, ele se torna mais abrangente e mais universal, nem relatar a dimensão da quantidade de informações e conhecimentos disponíveis no ciberespaço, que alteraram, inclusive, a maneira de pesquisar, estudar e aprender na sociedade da informação, mais especificamente, em relação aos jovens das gerações Y e Z. Então, “qualquer reflexão sobre o futuro dos sistemas de educação e de formação na cibercultura deve ser fundada em uma análise prévia da mutação contemporânea da relação com o saber” (LEVY, 1999, p.159). Portanto, as complexidades que permeiam a cultura digital, no que se refere às adaptações de novas formas de educar não devem ser julgadas sem antes analisarmos o contexto da mutabilidade tão presente na sociedade contemporânea.

Do ponto de vista de Lemos (2007, p.123), “o ciberespaco é, assim, um hipertexto mundial interativo, onde cada um pode adicionar, retirar e modificar partes dessa estrutura telemática, como um texto vivo, um organismo auto-organizante[...]”, de que os sujeitos podem participar ativamente e expressar ideias e pensamentos, desde que observem os princípios éticos e legais. Dessa forma, o mundo global traz uma peculiaridade aliada às conexões hipertextuais presentes no ciberespaco, ao passo que surgem novas concepções, em que a presença física e a realidade do outro estão a nosso dispor no metamundo.

Através do ciberespaco, pode-se desfrutar de funcionalidades que transformaram a vida civilizatória, principalmente no que se refere à rapidez e ao compartilhamento de arquivos. Com a inserção das tecnologias digitais no meio social, disseminou-se o acesso remoto a outras tecnologias, o que possibilitou a transferência de arquivos entre aplicativos ou via *bluetooth*,

e imaginar que todo esse cenário advém de uma infraestrutura de redes sem fio, de fibra ótica, que estendem as possibilidades comunicativas e integram comunidades, valores e opiniões, em num mix de acontecimentos em tempo real.

Ademais, acredita-se que, em grau de importância, assim como foi o surgimento do telefone e da televisão para o setor de comunicações, o advento do ciberespaço revolucionou a sociedade como um todo e incidiu, decisivamente, na cultura digital. De acordo com Levy (1999), o uso do correio eletrônico foi uma das melhores e mais utilizadas funcionalidades de envio e recebimento de mensagens do ciberespaço. Além disso, o ciberespaço possibilita o compartilhamento de informações específicas sobre determinados assuntos, por meio de *feedbacks* contínuos, que podem diversificar conhecimentos que agreguem valor e gerem novos conhecimentos, principalmente, a aprendizagem em rede, em síntese, a inteligência coletiva. Na ótica de Levy (1999, p. 29),

o ciberespaço, como suporte da inteligência coletiva, é uma das principais condições de seu próprio desenvolvimento. Toda a história da cibercultura testemunha largamente sobre esse processo de retração positiva, ou seja, sobre a automanutenção da revolução das redes digitais. [...] o crescimento do ciberespaço não pressupõe o desenvolvimento da inteligência coletiva, fornecendo apenas a essa inteligência um ambiente propício.

Atualmente, cresce, cada vez mais, o interesse pela temática e pelos benefícios da inteligência coletiva para a sociedade, para as organizações, para os grupos e para os indivíduos, como um processo sistêmico de discussão de ideias que se complementam e geram uma cadeia de descobertas múltiplas.

Em relação aos benefícios advindos das tecnologias digitais, pode-se mencionar uma gama de melhorias na educação, na saúde, no turismo, nos esportes, na cultura, na religião, nas artes. Enfim, as tecnologias passaram a fazer parte da vida moderna e se expressam por meio de um conjunto de aparatos tecnológicos, como *tablets*, *smartphones*, *notebooks*, conectados no mundo digital, que modificaram consideravelmente a cultura antes vigente, os modos de agir, o cotidiano e a vida das pessoas, pois, “[...] assim que penetramos no universo da Web, descobrimos que ele constitui não apenas um imenso território” em expansão acelerada, mas também oferece inúmeros mapas, filtros e seleções para ajudar o navegante a orientar-se” (LEVY, 1999, p. 85).

Além disso, o uso dessas tecnologias digitais beneficiaria o avanço da ciência, o aperfeiçoamento de pesquisas laboratoriais e o desenvolvimento de técnicas e de produtos, cujos efeitos estão incutidos na vida dos indivíduos. Sobre isso, Lemos (2007, p.107) afirma

que “as tecnologias marcam profundamente a totalidade do corpo social, através do modo de produção e de consumo, das formas de comunicação e de normalização da vida social” e que “toda a economia, a cultura, o saber e a política do Século XXI vão passar (e já estão passando) por um processo de negociação, distorção, apropriação a partir da nova dimensão espaco-temporal de comunicação e informação planetárias que é o ciberespaço” (2007, p. 27).

Dessa forma, a sociedade se apropria dessa nova dimensão com a estruturação do ciberespaço, porque hoje é possível fazer transferências bancárias, agendar consultas médicas, acompanhar dietas nutricionais, consultar a restituição do imposto de renda e escolher o destino favorito para as próximas férias, simplesmente por meio de *smartphones* conectados na rede que cabem na palma da mão. É raro não se render aos encantos da dinamicidade desse processo. Na internet, é possível checar emails, compartilhar planilhas e fazer videochamadas para alguém que esteja distante, tudo ao mesmo tempo. Enfim, são inúmeras as possibilidades oferecidas no mundo virtual em uma realidade nunca vista antes.

Nesse sentido, Levy (1999, p.25) faz-nos refletir que “a emergência do ciberespaço acompanha, traduz e favorece uma evolução geral da civilização”, considerando o quanto o ciberespaço é signficante, em termos de abrangência e de inovação, e o quanto a sociedade, em seus diversos aspectos, teve sua rotina alterada pelos novos meios de informação e comunicação. Para acompanhar esse processo inovador, o sujeito se vê no meio de uma gama de aparatos tecnológicos que se modernizam rapidamente, em que o consumidor, normalmente, procura acompanhar essa evolução adquirindo cada vez mais produtos com tecnologias mais avançadas. As relações de consumo passam por articulações e influências cada vez mais significativas devido à disseminação da cultura digital, em que produtos e serviços são oferecidos na rede e surgem como canais de comunicação e propostas de dinamicidade e de integração na rede, como o *instagram* e o *facebook*, por exemplo.

Nesse cenário de descobertas, “dados a amplitude e o ritmo das transformações ocorridas, ainda nos é impossível prever as mutações que afetarão o universo digital após o ano 2000” (LEVY, 1999, p. 25). Até mesmo a ciência não consegue prever como serão as complexidades inerentes à sociedade da informação nem, ao menos, delinear os liames da cultura digital em um futuro próximo. No entanto, a tecnologia tornou-se para muitas pessoas uma parte embutida em nosso corpo. O ciborgue¹¹ do Século XXI figura como mera imaginação científica, e seu conceito toma outros significados no sentido de que a informação passa a ser

¹¹ De acordo com Teixeira (2015, p. 119-20)), ciborgues são “humanos com próteses e cérebros expandidos”.

seu principal componente. Somos máquinas de informação. Somos todos ciborgues, por que absorvemos as tecnologias digitais com tamanha proporção que ela passa a integrar nossa vida pessoal e social.

A cibercultura é fruto das interações que ocorrem no ciberespaço, por meio da interação entre pessoas que compartilham ideias, valores, informações, acontecimentos e, até, a vida cotidiana, individual ou coletiva. Esse cenário de mudanças abrange praticamente toda a sociedade no mundo digital, e todos, possivelmente, com exceção dos que estão excluídos do mundo virtual, estão inseridos na cibercultura. Existem os que são a favor e os que são contra as tecnologias digitais, mas, de acordo com Levy (1999), é necessário procurar entender que os horizontes de comunicabilidade, aos quais a sociedade passou a ter acesso, expandiram-se a partir da concepção das redes digitais.

Juntamente com esse processo, no Brasil, transformações significativas na estrutura do sistema de comunicação marcaram uma nova etapa com a popularização dos aparelhos móveis e da internet e os *chats* de bate-papo, como *messenger*, *skipe*, *entre outros*, o que diminuiu os custos para o consumidor e facilitou as possibilidades comunicativas. Na Medicina, a dinamicidade de alguns métodos de realização de cirurgias e transmissão virtual por meio de videoconferências promove a troca de experiências entre profissionais sem limites de fronteiras. No comércio virtual (*ecommerce*), o cartão de crédito passou a ser o meio de pagamento mais utilizado nas compras mundialmente.

Um fator preponderante é a influência que esses canais de comunicação vêm exercendo nas relações de consumo, determinando os processos de compra e venda, porquanto são poderosos instrumentos de marketing e propaganda com baixos custos, o que possibilita um alcance sem precedentes de potenciais consumidores, às vezes, de outros países, e ativa o mercado capitalista.

No ambiente de trabalho, a tecnologia exerce forte influência. É notório que a prestação de serviços públicos e privados tornou-se menos burocrática, com o decorrer do tempo, visto que, atualmente, a sistematização dos processos por meio de *softwares* passou a ser uma prática comum no mundo corporativo que representa para o consumidor a otimização do tempo, e para os colaboradores da organização, dinamicidade e rapidez na execução de rotinas. As empresas passam a utilizar as tecnologias digitais em prol da execução dos projetos e dos processos, que favorecem a execução das rotinas administrativas, o que representa a delimitação de um novo tempo no mundo corporativo.

Levy (1999, p.101) refere que,

com o nome de Intranet, são cada vez mais usadas as ferramentas da Internet (correio, news, Web etc.) para a organização interna das empresas ou de redes empresariais. A Intranet, que tende a se impor como um padrão, possui instrumentos para correspondência, colaboração, compartilhamento de memória e de documentos imediatamente compatíveis com a grande rede externa. As transações mais diversas entre os sistemas de informação das organizações que usam a Intranet tornam-se “transparentes”.

Vê-se, pois, que a dinâmica do mundo virtual invadiu o mundo corporativo e reorganizou não apenas as tarefas inerentes ao ramo do negócio, mas também a forma de pensar dos gestores, inclusive no que tange ao delineamento de estratégias vinculadas a esse contexto que se reverbera no mundo corporativo.

Na visão de Castells (2004, p. 87),

a internet está a transformar a prática empresarial na sua relação com os fornecedores e os clientes, na sua gestão, no seu processo de produção, na sua cooperação com outras empresas, no seu financiamento e na valorização das ações nos mercados financeiros. O uso apropriado da internet converteu-se numa fonte fundamental de produtividade e competitividade para todo o tipo de empresa.

Não foi à toa que passou a ser imprescindível que os colaboradores das empresas dominem o mundo virtual, participem ativamente das redes, das comunidades, das intranets e dos blogs, que naveguem nas tecnologias digitais e apropriem-se gradativamente delas. Isso pode agregar valor aos produtos e/ou aos serviços e enriquecer o capital intelectual da organização, à medida que a competitividade na aldeia global for crescendo celeremente.

3.3 CENÁRIO DO TRABALHO: COMPETÊNCIAS E EMPREGABILIDADE

Considerando as informações já detalhadas sobre globalização, tecnologia e cultura digital, pode-se inferir que o contexto contemporâneo é sobremaneira desafiador para o cenário do trabalho, devido aos aspectos referentes às mudanças constantes advindas do processo de modernização e da cultura digital.

Inicialmente, é importante contextualizar o significado real do termo mercado de trabalho. Dutra (2013, p. 71) explica que “o mercado de trabalho é constituído por relações complexas entre pessoas que ofertam sua capacidade de trabalho e organizações que oferecem oportunidades de trabalho”. Esse conceito o diferencia do tradicional, não só por enfatizar a

complexidade do contexto em que estão inseridos os autores do processo de oferta e procura de mão de obra, mas também por ponderar os principais fatores que influenciam essas relações, como “[...] mudanças tecnológicas, globalização, transformações econômicas, sociais, culturais e demográficas” (DUTRA, 2013, p.71).

Oliveira (2016) faz um comparativo histórico entre o mercado de trabalho tradicional, em que ter um emprego era questão de segurança e de status, a depender da empresa em que se trabalhasse, com poucas exigências de qualificação, e a reengenharia de processos, que, a partir da década de 90, expandiu-se pelo mundo afora e em que se procuravam estabelecer novos parâmetros na dinâmica do trabalho e diminuir o fluxo dos processos com a racionalização das tarefas. Assim, muitos cargos foram eliminados depois de seu redesenho. A partir de então, “as empresas aumentaram as exigências de qualificação acadêmica dos novos funcionários e passaram a pressionar os veteranos para que buscassem se aprimorar” (OLIVEIRA, 2016, p.190). Iniciava-se, assim, uma trajetória rumo ao constante aperfeiçoamento profissional, cada vez mais comum nos dias recentes.

Um fator preponderante nesse processo global é que muitas empresas não evoluíram e acabaram encerrando suas atividades no mercado. Santos (2011, p.31) afirma que “o exercício da competitividade torna exponencial a briga entre as empresas e as conduz a alimentar uma demanda diurna de mais ciência, de mais tecnologia, de melhor organização para que se mantenham à frente da corrida”.

Com a modernização dos sistemas de produção, a máquina tomou o lugar de muitos empregados, e o sentimento de segurança que se tinha até a aposentadoria acabou-se. Nesse seguimento, “os empregos e as atividades tradicionais são transformados, substituídos e até eliminados” (MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA, 2000, p.7). Frequentemente, muitos profissionais não atendiam aos requisitos exigidos pelo processo de modernização - os de aperfeiçoamento constante, conhecimentos de computação/informática, especialização, domínio de uma língua estrangeira, dentre outros – e decaiu o senso comum de que ter um diploma era suficiente para garantir um emprego.

Geralmente, quando há transformações no cenário da economia, as relações de trabalho também são alteradas. Dessa maneira, “os trabalhadores devem ser capazes de reciclar-se em termos de habilitações, conhecimentos e maneira de pensar, de acordo com uma série de tarefas variáveis num ambiente de negócios em contínua evolução” (CASTELLS, 2004, p.117).

Assim, algumas habilidades passaram a ser imprescindíveis no contexto do mercado de trabalho da sociedade informacional, como capacidade de trabalhar em equipe, sinergia e

produtividade. Assim, passou a ser “[...] essencial ampliar a empregabilidade dos trabalhadores, por meio de aprendizado continuado e do desenvolvimento de novas habilidades e competências, sobretudo quanto ao conhecimento das tecnologias de informação e comunicação” (MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA, 2000, p. 7).

No contexto contemporâneo, em que a globalização desencadeou uma diversidade de transformações no mundo corporativo, há que se considerar a imprescindibilidade de ajustes das competências profissionais ao cenário que se descortina. Por competência, entende-se o rol de conhecimentos, habilidades e atitudes individuais indispensáveis para o desempenho de determinada tarefa, além dos comportamentos adotados no ambiente de trabalho e suas consequentes realizações (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007). Também pode ser conceituada como a capacidade individual de desempenhar suas tarefas usando seu conjunto de habilidades, de maneira eficiente e eficaz.

De acordo com Oliveira (2016, p. 174), “um dos maiores desafios que os jovens profissionais enfrentam é o de serem bem sucedidos em suas carreiras. Uma carreira medíocre não é mais aceita no mundo corporativo, muito menos o fracasso”. Pode-se atribuir tal pressuposição à alta competitividade proveniente das mudanças do processo de globalização e aos elevados índices de desemprego dos países subdesenvolvidos, que se agravou com a chegada da geração Y no mercado de trabalho.

Assim, com a nova economia mundial, o que se espera desse profissional é a capacidade de demonstrar suas competências profissionais no ambiente de trabalho, ou seja, a aplicabilidade do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes no desempenho de suas tarefas. Nos dias atuais, a popularização dos cursos de educação a distancia facilitou sobremaneira a educação continuada dos profissionais e se adequou às exigências do mercado mundial.

Entre outras conseqüências, a e-economia requer o desenvolvimento do *e-learning* como um companheiro imprescindível durante a vida profissional da pessoa. As características mais importantes desse processo de aprendizagem são, por um lado, aprender a aprender, já que a maior parte das informações específicas ficarão obsoletas dentro de poucos anos, dado que nos movemos numa economia que muda à velocidade da Internet. A outra característica consiste em estar capacitado para transformar a informação obtida durante o processo de aprendizagem em conhecimento específico. (CASTELLS, 2004, p.117)

Assim, com a dinamicidade resultante da relação entre a organização e o profissional, a área de Gestão de Pessoas deve disponibilizar tempo e esforços, ao observar as condições

externas e internas à organização, para evitar que condições de risco afetem consideravelmente a permanência da empresa no mercado de trabalho. Na mesma proporção, as pessoas devem sempre estar atentas às modificações do contexto em que estão inseridas.

Relativamente à possibilidade de permanecer na empresa e ao desenvolvimento na carreira, os jovens mantêm perspectivas abrangentes em relação às oportunidades de trabalho. Contraditoriamente, muitos desses profissionais ingressam no mercado de trabalho, mas se sentem quase que obrigados a atingir uma boa desenvoltura no desenvolvimento de competências que agreguem valor as suas funções. Porém, na maioria das vezes, a ansiedade e a “cobrança familiar” acabam dificultando o alcance de bons resultados.

Além disso, um fator preponderante a ser considerado no contexto contemporâneo das perspectivas de carreiras é que, “[...] com a ampliação da expectativa de vida, dificilmente teremos apenas uma profissão em nossas vidas” (OLIVEIRA, 2016, p.173). Há que se considerar o surgimento de profissões antes desconhecidas no mercado de trabalho, com vistas a atender às necessidades emergentes do mercado mundial.

Apesar das crescentes dificuldades de se conseguir uma oportunidade de emprego, Oliveira (2016) salienta que é cada vez mais comum encontrarmos pessoas insatisfeitas com suas carreiras profissionais. No entanto, para amenizar essa situação, procuram benefícios compensatórios que diminuam a sensação de desprazer em relação ao trabalho.

Novas articulações se formam como alternativa de adaptação às rápidas mudanças que vêm ocorrendo no mercado de trabalho, atrelado a fatores como a necessidade de ter uma renda extra, tendo em vista que a crise financeira nacional gerou, recentemente, o aumento nos preços de itens de consumo como alimentação, combustível, medicação, despesas com planos de saúde, mensalidades escolares, além da elevação de impostos e de taxas.

No setor de serviços, determinadas profissões continuam sólidas no mercado de trabalho e diferenciam-se por meio do uso de novas ferramentas de trabalho ou por uma abordagem personalizada de determinado segmento do mercado, a exemplo das barbearias masculinas, que oferecem serviços tradicionais aliados a personalização dos costumes típicos do universo masculino.

Considerando o que foi exposto, entende-se que é fundamental que os jovens dessa geração considerem que o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de suas habilidades são de extrema valia para o crescimento de uma carreira sólida. Nesse sentido, Oliveira (2016, p. 186) enuncia que “renovar conhecimentos é uma necessidade cada vez mais requisitada nos dias atuais, em que a tecnologia transforma tudo com uma velocidade cada vez maior”. Para isso, é

necessário qualificar-se profissionalmente. A partir do surgimento da educação a distância, novos horizontes se abriram, e diversas são as opções de cursos no mundo virtual, muitos deles sem custos para o aprendiz e com a vantagem de poder estudar de qualquer lugar em que esteja conectado com a internet.

3.4 CENÁRIO DAS GERAÇÕES: NATIVOS E IMIGRANTES DIGITAIS

Em meio ao grande avanço das tecnologias digitais e à crescente competitividade profissional, os jovens se veem em um cenário vasto e confuso, em que necessitam tomar decisões importantes cada vez mais novos. A capacitação tecnológica já não é algo mais para inclusão digital, mas natural, nativo.

Os nativos digitais são os nascidos a partir de 1980, quando a tecnologia digital progredia consideravelmente. De acordo com Franco (2013, tradução nossa), esse termo foi criado por Marc Prensky, em 2001, que assim os definiu por virem de “um mundo digitalmente bombardeado”.

Em paralelo às mudanças na estrutura social e no rápido avanço das tecnologias, nascem os sujeitos já inseridos no contexto da internet e em contato direto e frequente com os dispositivos móveis de comunicação. Tais sujeitos são referenciados como da geração da era do conhecimento e denominados nativos digitais. (KIVUNJA, 2014 apud ZANINELLI *et al*, 2016, p. 150-151)

Conforme Coelho (2012, p.90), Prensky relacionou a capacidade de desenvolver múltiplas tarefas como principal característica dos nativos digitais. Também esclarece que “essa geração nasceu, cresceu e se desenvolveu em um período de grandes transformações tecnológicas” e, por isso, “adquiriu competências e habilidades que lhes permitem desenvolver diferentes atividades a partir desses novos meios de comunicação tecnológica”.

Isso explica o acelerado desenvolvimento dos jovens quanto à aprendizagem e à facilidade de manusear a tecnologia digital, pois “passaram a vida inteira cercados por e usando computadores, videogames, tocadores de música digital, câmeras de vídeo e telefones celulares” (PRENSKY, 2001, apud, MARCHEZAN, 2016, p.33).

Segundo Franco (2013)¹², Prensky argumenta que os nativos digitais buscam a aprendizagem em sua forma mais pura, quando seu foco é direcionado a passatempos, a jogos

¹² Tradução nossa.

ou a coisas que os entretenham por mais tempo e que estão cientes de que as ferramentas online estão disponíveis para ser utilizadas para os próprios propósitos. “Os estudantes atuais pensam e agem de forma diferente, e todo o seu estilo de vida é completamente diferente das gerações que os precederam, o que os torna ‘singulares’” (PRENSKY, 2001, *apud* GIL, 2015).

A informação chega de maneira dinâmica, e vários dispositivos informam a mesma coisa de maneira diferente e concisa. De acordo com Prensky (2001, *apud*, GIL, 2015), os nativos digitais

são indivíduos que processam a informação de uma nova forma, para eles a velocidade de processamento aumentou, conseguem realizar processamentos paralelos no seio de esquemas multitarefas, onde a informação gráfica prevalece e o acesso é aleatório (numa perspectiva hipertexto), mas que preferem jogar em vez de um trabalho ‘mais sério’, onde a recompensa ou gratificação deve estar sempre presente.

Além das várias funcionalidades e praticidades, o mundo virtual trouxe a possibilidade de pessoas de diferentes culturas se comunicarem, de trocar informações umas sobre as outras e estabelecer relacionamentos. Consoante Franco (2013)¹³, os nativos digitais “estão constantemente conectados com o mundo online [...]”; acabam passando muito tempo em redes sociais e, conseqüentemente, fazendo muitas amizades por todo o mundo (muitas delas nunca se viram pessoalmente); compartilham fotos e vídeos entre si e aprendem navegando. Atualmente, eles acompanham as informações em tempo real. Não importa a hora do acontecimento, não importa o que foi dito, mas o que foi compartilhado. As gerações Y e Z, que estão inseridas no contexto dos nativos digitais, serão estudadas, mais especificamente, no quarto capítulo, a seguir.

¹³ Tradução nossa.

4 DIVERSIDADE E SINGULARIDADE ENTRE GERAÇÕES: O TRABALHO COMO MARCO HISTÓRICO

É de conhecimento geral que a sociedade moderna é constituída de organizações criadas para suprir as necessidades e os desejos dos consumidores e distribuídas em diferentes segmentos no mercado, sejam elas públicas, privadas ou do terceiro setor. No entanto, para que essa dinâmica funcione, é necessário que as organizações sejam compostas de pessoas - de veteranos a jovens profissionais - que tomem decisões e atendam a clientes, fidelizando-os, a depender do nível da qualidade do atendimento, encontrem soluções para problemas que surgem ao longo do trabalho, executem um mix de atividades, das mais simples às mais complexas, e, de acordo com o nível de atribuição de cada cargo, equilibrem suas satisfações pessoais com os objetivos organizacionais.

Passamos um terço do nosso dia no trabalho. Nesse intervalo de tempo, frequentemente, desenvolvemos tarefas que exigem interação com diversas pessoas, no mesmo ambiente de trabalho, entre departamentos e, até, com os superiores. Nesse processo de trocas de informações entre as pessoas, surgem seus principais comportamentos e atitudes. No atual contexto em que vivemos, as organizações são formadas por pessoas de até cinco gerações diferentes, em um mesmo convívio profissional. De acordo com a literatura, é possível que haja diferentes comportamentos e percepções entre as gerações sobre aspectos relacionadas ao trabalho, às concepções políticas, entre outros.

Para compreender bem mais as complexidades que envolvem as diferenças e as semelhanças geracionais nas relações de trabalho, é necessário, primeiramente, analisar a gênese do trabalho e de seus principais aspectos correlatos, para dimensionar sua importância para essa fundamentação teórica.

4.1 A NATUREZA DO TRABALHO E SUAS PERSPECTIVAS HISTÓRICAS E LEGAIS

Desde os primórdios da humanidade, emergiram as primeiras nuances sobre o trabalho, como sinergia desprendida para suprir as necessidades primárias de fome e de sede. Para sobreviver, era preciso caçar ou colher o alimento. Por causa disso, as técnicas foram sendo descobertas, como, por exemplo, o fogo, a fabricação rudimentar de utensílios, necessários para o preparo e o armazenamento de alimentos, entre outras. De acordo com Lacombe (2005, p. 263), “a primeira forma de trabalho para outrem foi a escravidão, em que o escravo era

propriedade de seu senhor, e não, um ser humano”. Já na Grécia antiga, o trabalho árduo era desenvolvido pelas pessoas menos favorecidas. No feudalismo, durante muito tempo, o trabalho braçal foi executado pelos servos dos senhores feudais. A partir da Revolução Industrial, no final do Século XVIII, as relações de trabalho começaram a ser discutidas como um tema relevante na época e foram regulamentadas por meio de uma legislação específica no início do Século XX. Gradativamente, o homem foi avançando para a modernidade, e a simples satisfação das necessidades primárias evoluiu para implantar o sistema capitalista de produção, com a troca de bens e de produtos pelo capital.

Nos Estados Unidos, a legislação sobre o assunto foi publicada devido à influência da grande depressão. “No Brasil, a Constituição de 1937 inspirou-se na Carta *del Lavoro* de Mussolini para instituir os princípios da legislação trabalhista que, até hoje, em grande parte, ainda vigoram”(LACOMBE, 2005, p. 263). A Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), em 1943, representou a junção da legislação específica sobre os direitos e os deveres dos empregados da iniciativa privada.

De acordo com o contexto socioeconômico da época, o trabalho não era reconhecido como um direito, apenas em sua dimensão econômica, essencialmente como o meio de vida para as pessoas e desconsideravam-se aspectos importantes como bem-estar e segurança familiar do trabalhador. Posteriormente, a Declaração Universal dos Direitos do Homem, adotada pela Organização das Nações Unidas, no ano de 1948, regulamentou direitos essenciais à dignidade humana, entre eles, o direito ao trabalho, notadamente em seu Art. 23:

- I) Todo o homem tem direito ao trabalho, à livre escolha de emprego, a condições justas e favoráveis de trabalho e à proteção contra o desemprego.
- II) Todo o homem, sem qualquer distinção, tem direito a igual remuneração por igual trabalho.
- III) Todo o homem que trabalha tem direito a uma remuneração justa e satisfatória, que lhe assegure, assim como a sua família, uma existência compatível com a dignidade humana, e a que se acrescentarão, se necessário, outros meios de proteção social.
- IV) Todo o homem tem direito a organizar sindicatos e a neles ingressar para proteção de seus interesses.

A partir de então, os direitos do ser humano foram oficialmente estabelecidos, o que representou, para o contexto econômico, o início de um processo de conquistas trabalhistas em nível mundial. Inicialmente, previam-se as garantias de liberdade dos trabalhadores de escolherem os próprios empregos e de receber pelo desempenho de seu labor uma remuneração justa, além de se organizar coletivamente em busca de melhorias para a classe trabalhadora.

O objetivo dessa iniciativa era de instituir os princípios de igualdade entre os homens. No que tange aos direitos trabalhistas, propôs a transformação cultural do conceito de trabalho, que passou a ser visto sob outra dimensão, evidenciando a igualdade de oportunidades de empregos sem distinção de cor, idade, sexo ou religião, diferentemente do que acontecia antes, quando os tipos de trabalho eram destinados conforme a classe social à qual pertencia o trabalhador.

No Brasil, a Constituição Federal de 1988 adotou o trabalho como um dos princípios fundamentais:

Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos:

{...}

IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa;

Gradativamente, os direitos trabalhistas foram sendo fortalecidos e considerados essenciais à justiça social. No art. 5º da Carta Magna, os direitos e os deveres individuais e coletivos foram relatados, inclusive com a possibilidade do trabalho especializado, conforme regulamentação específica:

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

{...}

XIII - é livre o exercício de qualquer trabalho, ofício ou profissão, atendidas as qualificações profissionais que a lei estabelecer;

Ademais, representando o conjunto de interesses que validaram o trabalho como direito social, o art. 70 da Constituição Federal reúne todo o aporte de garantias constitucionais referentes à legalização do trabalho no país.

Art. 7º - São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

I - relação de emprego protegida contra despedida arbitrária ou sem justa causa, nos termos de lei complementar, que preverá indenização compensatória, dentre outros direitos;

II - seguro-desemprego, em caso de desemprego involuntário;

III - fundo de garantia do tempo de serviço;

IV - salário mínimo, fixado em lei, nacionalmente unificado, capaz de atender a suas necessidades vitais básicas e às de sua família com moradia,

alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social, com reajustes periódicos que lhe preservem o poder aquisitivo, sendo vedada sua vinculação para qualquer fim;

V - piso salarial proporcional à extensão e à complexidade do trabalho;

VI - irredutibilidade do salário, salvo o disposto em convenção ou acordo coletivo;

VII - garantia de salário, nunca inferior ao mínimo, para os que percebem remuneração variável;

VIII - décimo terceiro salário com base na remuneração integral ou no valor da aposentadoria;

IX - remuneração do trabalho noturno superior à do diurno;

X - proteção do salário na forma da lei, constituindo crime sua retenção dolosa;

XI - participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei;

XII - salário-família pago em razão do dependente do trabalhador de baixa renda nos termos da lei; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 20, de 1998)

XIII - duração do trabalho normal não superior a oito horas diárias e quarenta e quatro semanais, facultada a compensação de horários e a redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho; (vide Decreto-Lei nº 5.452, de 1943)

XIV - jornada de seis horas para o trabalho realizado em turnos ininterruptos de revezamento, salvo negociação coletiva;

XV - repouso semanal remunerado, preferencialmente aos domingos;

XVI - remuneração do serviço extraordinário superior, no mínimo, em cinquenta por cento à do normal; (Vide Del 5.452, art. 59 § 1º)

XVII - gozo de férias anuais remuneradas com, pelo menos, um terço a mais do que o salário normal;

XVIII - licença à gestante, sem prejuízo do emprego e do salário, com a duração de cento e vinte dias;

XIX - licença-paternidade, nos termos fixados em lei;

XX - proteção do mercado de trabalho da mulher, mediante incentivos específicos, nos termos da lei;

XXI - aviso prévio proporcional ao tempo de serviço, sendo no mínimo de trinta dias, nos termos da lei;

XXII - redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança;

XXIII - adicional de remuneração para as atividades penosas, insalubres ou perigosas, na forma da lei;

XXIV - aposentadoria;

XXV - assistência gratuita aos filhos e dependentes desde o nascimento até 5 (cinco) anos de idade em creches e pré-escolas; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)

XXVI - reconhecimento das convenções e acordos coletivos de trabalho;

XXVII - proteção em face da automação, na forma da lei;

XXVIII - seguro contra acidentes de trabalho, a cargo do empregador, sem excluir a indenização a que esse está obrigado, quando incorrer em dolo ou culpa;

XXIX - ação, quanto aos créditos resultantes das relações de trabalho, com prazo prescricional de cinco anos para os trabalhadores urbanos e rurais, até o limite de dois anos após a extinção do contrato de trabalho; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 28, de 25/05/2000)

a) (Revogada). (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 28, de 25/05/2000)

b) (Revogada). (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 28, de 25/05/2000)

XXX - proibição de diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil

XXXI - proibição de qualquer discriminação no tocante a salário e critérios de admissão do trabalhador portador de deficiência;

XXXII - proibição de distinção entre trabalho manual, técnico e intelectual ou entre os profissionais respectivos;

XXXIII - proibição de trabalho noturno, perigoso ou insalubre a menores de dezoito e de qualquer trabalho a menores de dezesseis anos, salvo na condição de aprendiz, a partir de quatorze anos; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 20, de 1998)

XXXIV - igualdade de direitos entre o trabalhador com vínculo empregatício permanente e o trabalhador avulso.

Considerando os aspectos históricos que norteiam a gênese do trabalho assim como a evolução do seu significado ao longo do tempo, procura-se uma conceituação sucinta sobre o tema. De acordo com Lacombe (2005), o trabalho é o principal fator de produção do sistema capitalista, e o consumo só é possível se alguém tiver produzido determinado produto. Assim é a dinâmica capitalista da sociedade moderna, que se dá, sinteticamente, por meio da troca de determinados produtos e/ou serviços pela remuneração equivalente.

Mas, afinal, qual é a essência do trabalho? Comumente, as pessoas concebem o trabalho como algo enfadonho e penoso. Todavia, como seria a vida humana desprovida de tal entidade? O trabalho pode ser visto como a capacidade de exprimir energia e esforços na execução de determinada tarefa. De acordo com Brown (*apud* LACOMBE, 2005, p.4), é preciso considerar que “o trabalho é parte essencial da vida do homem, uma vez que constitui aquele aspecto de sua vida que lhe dá status e o liga à sociedade”. Isso quer dizer que o trabalho é intrínseco à personalidade do sujeito e enaltece sua moral, posicionando-o em seus laços sociais, além de possibilitar que ele se sinta parte de determinado sistema.

Brown (*apud* LACOMBE, 2005, p. 4) afirma que um dos aspectos relevantes em relação ao trabalho é que “as pessoas tendem a gostar de seu trabalho ou a procurar trabalhos que lhes tragam satisfação”. Nesse sentido, a identificação do indivíduo com o trabalho possibilita a elevação da motivação e do seu ego, além de apresentar resultados mais satisfatórios de produtividade, pois desempenha suas tarefas com alegria e comprometimento com a organização. Conforme afirma Brown (*apud* LACOMBE, 2005, p. 4), “o trabalho é uma atividade social”, uma vez que permite interação entre os colaboradores, criando vínculos entre eles.

Diante disso, ao analisar o cenário contemporâneo do mundo corporativo constata-se a crescente preocupação dos gestores em possibilitar um clima organizacional favorável, inserindo no ambiente de trabalho itens que ofereçam qualidade de vida, principalmente ao tentar conectar o sujeito a sua vida pessoal.

De acordo com Drucker (*apud* LACOMBE, 2005), há seis dimensões da natureza do trabalho:

- a) dimensão fisiológica. Diferentemente das máquinas, o homem, ao perceber determinadas falhas no trabalho, logo adquire a habilidade de tomar atitudes resolutivas. Nesse sentido, trabalha melhor ao conseguir conciliar corpo, mente e percepção.
- b) dimensão psicológica: o trabalho como maldição e bênção. Na antiguidade, havia diferenças entre os tipos de trabalho, de acordo com a hierarquização das classes sociais a que se pertencia. O trabalho manual era destinado a escravos, artesãos, soldados, entre outros. Aos “senhores” e “homens livres” era atribuído o trabalho intelectual.
- c) dimensão social: o trabalho como vínculo social e comunitário. Através do trabalho, as pessoas criam laços sociais. Com exceção da família, em muitos casos, o trabalho representa o principal lugar de estabelecimento de vínculos, a exemplo de jovens solteiros e pessoas mais velhas. Quando alguém nos pergunta “o que você faz”?, e respondemos “sou administrador”, “sou professor”, estamos identificando nossa posição e função que exercemos na sociedade.
- d) dimensão econômica: o trabalho como meio de vida. Representa a subsistência do trabalhador e o estímulo da economia através do giro de capital. Dessa forma, a consolidação da atividade econômica proporciona a criação de mais empregos para a classe trabalhadora dos dias atuais e das gerações vindouras.
- e) dimensão do poder: na sociedade organizada em torno do capitalismo, há sempre uma relação de poder, em que o trabalhador se submete às regras estabelecidas pela organização.
- f) dimensão do poder econômico: no sistema capitalista, os conceitos de poder e economia são intrínsecos. Nesse sentido, o poder decisório está centralizado nas mãos de uma só autoridade (líder), que, através da venda de produtos e/ou prestação

serviços, gera a riqueza necessária para distribuir entre seus funcionários, em troca de sua mão de obra.

Diante do entendimento das diferentes dimensões que o trabalho representa para o indivíduo e para as organizações, discutiremos sobre as transformações decorrentes da nova economia mundial, que se caracteriza com o aumento da produtividade e o impacto das tecnologias digitais nas relações de trabalho da sociedade em rede.

Castells (2016) explica que o cerne diferencial da questão entre as estruturas econômicas da primeira e da segunda metade do Século XX não foi a passagem do período industrial para o pós-industrial, mas o advento e a difusão das tecnologias da informação, pelas esferas econômicas e sociais, que proporcionou a solidificação dos alicerces para a expansão da economia em nível mundial. Por esse ângulo, a sociedade informacional passou a ser assim concebida porque se utiliza de um conjunto de conhecimentos que tem como base a tecnologia da informação para gerir a otimização da estrutura produtiva.

Nas economias avançadas, o setor de serviços passou a predominar em relação ao quantitativo de empregos, assim como a expansão das profissões técnicas e especificamente informacionais, que exigem certo nível de especialidade. Nos anos 90, com a popularização da internet, emergiu uma verdadeira metamorfose mundial nas estruturas político-econômicas e socioculturais, rapidamente absorvida no contexto organizacional. Os negócios adquiriram um novo aporte, baseado no uso das tecnologias digitais como ferramentas de inovação que delinearam o percurso de uma nova era no mundo corporativo. Para Castells (2004, p.87), “a internet está a transformar a prática empresarial na sua relação com os fornecedores e os clientes, na sua gestão, no seu processo de produção, na sua cooperação com outras empresas, no seu financiamento e na valorização das ações nos mercados financeiros”.

Nesse sentido, as fases que compõem a estrutura mercadológica, desde o planejamento do produto ou serviço até a sua finalização, com *feedback* do consumidor final, foram impactadas pelas mudanças decorrentes da economia mundial. Assim, era imprescindível que as organizações adaptassem os processos produtivos e profissões a esse cenário de formação de novos paradigmas, com a finalidade de atender às exigências dos mercados capitalistas.

Com a aceleração do processo de modernização dos meios produtivos, “o uso apropriado da Internet converteu-se numa fonte fundamental de produtividade e competitividade para todo tipo de empresa” (CASTELLS, 2004, p.87). Consequentemente, os profissionais precisariam desenvolver novos conhecimentos, habilidades e atitudes em relação

às oportunidades e aos desafios que emergiam na sociedade informacional. O trabalho que outrora era caracterizado pela forma tradicionalista, burocrática e manual foi reinventado, por meio de redesenho de cargos e redimensionamento de funções que se tornaram obsoletas em virtude da evolução tecnológica.

Além disso, o volume de negócios eletrônicos crescia a todo vapor, encorajando os acionistas a investirem alto nesse segmento do mercado. “Mais além do turbilhão de empresas *dot.com*1, o que surgiu da interação da empresa entre Internet e o mundo empresarial foi um novo panorama econômico, com os negócios eletrônicos como elemento central” (CASTELLS, 2004, p.89). Nessa perspectiva, as empresas reorganizavam os sistemas produtivos, tendo como parâmetros a informação em rede, um conceito diferenciado e inovador para o cenário organizacional.

Dessa forma, os atributos e as técnicas do capital e do trabalho foram modificados ao passo que a internet passou a influenciar positivamente o desenvolvimento da criatividade e a inovação, fatores relevantes para a estruturação orgânica das empresas em rede, sem deixar de considerar o objetivo principal do capitalismo, que é o de obter lucro (CASTELLS, 2004). Assim, em volta desse aglomerado de empresas em rede, o mercado financeiro flexibiliza-se e integra-se nesse processo sistêmico e abrangente que a internet oferece.

Para Castells (2004, p.103),

estamos a assistir ao desenvolvimento gradual de um mercado financeiro global e interdependente, operado por redes informáticas, com uma nova série de regras para o investimento de capital e para a valorização das ações e dos ativos financeiros em geral. À medida que as tecnologias de informação são cada vez mais poderosas e flexíveis, os mercados financeiros vão-se integrando e têm tendência a funcionar como uma unidade em tempo real em todo planeta.

Nessa perspectiva, a internet integra pessoas, profissionais, negócios e mercados (os mais longínquos possíveis), o que diminui consideravelmente os custos de comunicação entre fornecedores, parceiros e clientes, além do diferencial de velocidade no curso das informações, que fluem de maneira dinâmica e em tempo real no ciberespaço.

Nesse cenário, “o trabalho adquire cada vez maior importância numa economia que depende da capacidade para obter, processar e aplicar informação, cada vez mais *on-line*” (CASTELLS, 2004, p.116). Em virtude disso, as profissões tiveram que se rearticular para atender às novas demandas que emergem no contexto da sociedade informacional. Assim, dos

profissionais do Século XXI exige-se o aperfeiçoamento de habilidades como proatividade e domínio das tecnologias digitais.

Castells (2004, p. 117) assevera que

a *e-economia* não pode funcionar sem trabalhadores com capacidade para navegar, tanto tecnicamente como em termos de conteúdos, nesse profundo mar de informação, organizando-o, focalizando-o e transformando-o em conhecimentos concretos, adequados à tarefa e ao propósito do processo do trabalho.

Além disso, as mudanças na economia mundial não só incidem no capital e nas profissões, como também nas relações de trabalho. “Uma das transformações mais importantes que se estão a produzir nas relações de trabalho é comum tanto ao trabalho autoprogramável como ao genérico: refiro-me a flexibilidade” (CASTELLS, 2004, p.122). Por trabalho autoprogramável entende-se aquele que exige certo nível de qualificação profissional para o desenvolvimento das atividades inerentes ao cargo. Já o trabalho genérico pode ser substituído por máquinas. Geralmente é executado por trabalhadores que não têm educação concreta.

Com a globalização, não há mais uma separação formal entre “trabalho” e “vida pessoal”, o que transformou o sentido real do trabalho. Diferentes rumos nos levam a concluir que “[...] o trabalho invadiu a vida pessoal” (OLIVEIRA, 2016, p.172). Dessa forma, o quesito flexibilidade apresenta-se nesse contexto através do teletrabalho, que consiste em “[...] levar o trabalho aos trabalhadores onde eles estiverem, em vez de levá-los ao trabalho” (LACOMBE, 2005, p. 350).

Devido às rearticulações econômicas no cenário da sociedade em rede, a difusão das tecnologias digitais incidiu decisivamente na reestruturação das relações de trabalho, conforme explica Castells (2004, p.123):

A flexibilidade laboral, os modelos de emprego variáveis, a diversidade nas condições de trabalho e a individualização das relações laborais são características sistêmicas dos negócios eletrônicos. A partir desde núcleo da nova economia, as práticas laborais flexíveis tendem a difundir-se por todo o mercado laboral no seu conjunto, contribuindo para uma nova forma de estrutura social que caracterizei sob o conceito de sociedade de rede.

A dinâmica do teletrabalho está associada ao multifuncionalismo das tecnologias digitais que ajudam a compor os escritórios residenciais: computadores, *notebooks*, impressoras, *smartphones* e, principalmente, o acesso à internet, que possibilita a troca de informações entre o trabalhador e a rede da empresa (*intranet*). Atualmente, essa prática vem

crecendo entre as organizações, e muitos são os benefícios decorrentes dessa modernidade tecnológica. No entanto, alguns fatores devem ser observados para o sucesso dessa prática: “exige disciplina, um local apropriado para trabalho, programação de horários, controle de agenda” (LACOMBE, 2005, p.350).

Consequentemente, a responsabilidade do profissional com o teletrabalho é cada vez maior, porque diminui o controle da chefia sob sua produtividade. Por outro lado, aos superiores é dada a responsabilidade de avaliar corretamente o desempenho dos profissionais sem o mesmo contato que tinha antes. Essa é uma tarefa que exige mais comprometimento da parte do gestor (LACOMBE, 2005). Porém se devem levar em consideração os benefícios dessa prática para ambas as partes envolvidas nesse processo - a empresa e o profissional. “Para os que possuem deveres familiares e dispõem de local apropriado para trabalhar, o teletrabalho constitui uma grande vantagem, pois ajuda a conciliar os deveres domésticos com os da empresa” (LACOMBE, 2005, p.350). Essa é uma das principais vantagens para o trabalhador, pois estar próximo da família pode ser um fator motivacional e resultar em melhores índices de produtividade, principalmente para as mães e as pessoas com idosos em casa. Vale frisar, ainda, a economia gerada com poucas idas e vindas para o trabalho, além do tempo de deslocamento, principalmente nas grandes cidades.

Assim, considerando os aspectos relevantes que envolvem o significado do trabalho e sua evolução com o decorrer do tempo, é notório que, quando o cenário da economia global se modifica, as relações de trabalho também são alteradas. Embricadas nos paradigmas que emergem na sociedade informacional, redesenham-se profissões e competências à luz dos padrões estabelecidos pela “fábrica global”.

4.1.1 Interfaces histórico-tecnológicas sobre o conceito de geração

Durante muitas décadas, o termo ‘geração’ foi entendido como aquela que se sucedeu aos pais. Calculava-se o início de uma geração como um tempo de vinte e cinco anos. No entanto, nos últimos cinquenta anos, o modo de fazer as coisas passou por um processo de aceleração, com o advento das tecnologias digitais e do acesso à internet, o que modificou costumes, valores e os modos de pensar e de agir na sociedade informacional. Nesse sentido, a tecnologia é decisiva para estabelecer marcos históricos. O intervalo entre gerações ficou ainda mais curto. Atualmente, já podemos falar em uma nova geração a cada dez anos. Isso significa

que temos mais pessoas diferentes convivendo em casa, na escola, no mercado de trabalho etc. (BAZOTTE, 2010).

Para conhecer as gerações que hoje convivem no ambiente de trabalho e compreender bem mais suas peculiaridades, é importante considerar os acontecimentos históricos relativos a cada época. Com o fim da Segunda Guerra Mundial, nascia a geração *baby boomers*. Essa expressão surgiu nos Estados Unidos, devido à volta dos soldados para suas casas. Nessa época, houve um crescimento acentuado das taxas de natalidade, um verdadeiro *boom*¹⁴ de bebês. Paz e amor eram os ideais de vida dessa geração. O Brasil vivenciava os ditames do regime militar. Na música, destacavam-se a bossa nova e o *rock in roll*. Em termos profissionais, os *baby boomers* eram fiéis ao trabalho e buscavam construir uma carreira sólida que proporcionasse autorrealização e não, apenas, aporte material. Era uma geração preocupada com o dever e com posições de autoridade (BAZOTTE, 2010).

Na década de 70, o Brasil vivia censurado pela ditadura, mas um pouco depois, na década de 80, a geração X presenciou o fim do regime militar, as “Diretas já” e a epidemia da AIDS. O profissional da geração X gosta de trabalhar, porque valoriza o salário, as gratificações e os benefícios que possam garantir mais reservas no momento em que a crise acontece. É apegado a bens materiais, a títulos e a carros. Gosta do status proporcionado pela posição que ocupa na empresa e considera que esse é um mérito pessoal (BAZOTTE, 2010).

A geração seguinte cresceu num país que já era uma democracia e uma economia aberta. Nos anos 90, o Brasil foi melhorando e sendo respeitado depois do plano real, e a internet abriu as portas para a geração Y. Esse profissional quer participar, é impulsivo, impaciente e quer subir na carreira, constante e rapidamente. Se as diferenças são tão evidentes no meio familiar, imagine-se nas empresas onde estão em jogo a carreira, o dinheiro e as estratégias. Quando as três gerações se encontram no ambiente de trabalho, sempre há conflitos, porque cada pessoa tem um modelo mental diferente. O conflito entre gerações atrapalha a produção da empresa, e o clima organizacional torna-se desagradável. A empresa do futuro será a que conseguirá conciliar o convívio de todas as gerações no ambiente de trabalho (BAZOTTE, 2010).

4.2 A GERAÇÃO DOS VETERANOS

¹⁴ Segundo o Dicionário Larousse (2005), *boom* é uma expressão inglesa que significa crescimento súbito.

As crianças da *Belle Epoque* - nascidas entre 1920 e 1940 - cresceram em um ambiente de guerra mundial e profunda depressão econômica. Quando jovens, receberam a difícil missão de reconstruir o mundo. Nesse período, muitas famílias foram separadas por causa de perseguições e de situações de miséria e de conflitos. Muitas pessoas migraram para outros países na esperança de ter uma vida melhor (OLIVEIRA, 2016).

Esse foi um período de forte influência militar, em que a ordem e a disciplina eram os principais valores dessa geração. Nesse contexto, não havia boas perspectivas de emprego, e a carreira militar era a mais procurada pelos jovens mais humildes, pois enxergavam nessa possibilidade o fato de serem reconhecidos como “heróis de guerra” (OLIVEIRA, 2016). Esses padrões hierárquicos distendiam-se para o convívio familiar. Dedicação ao trabalho e à relação matrimonial, respeito às autoridades e às regras, através do resgate da moral e dos bons costumes, com uma estrutura familiar bem delimitada foram as características que marcaram essa geração. Os ‘Anos Dourados’ foi um movimento de idealização de sociedade perfeita construída pelos Estados Unidos depois de vencer a Segunda Guerra Mundial. As consequências deixadas por esse cenário de guerra foram valores de compaixão e de solidariedade (OLIVEIRA, 2010).

De acordo com Branco (2013, p. 82), “como são leais à empresa e aos seus chefes e dedicados ao trabalho, os veteranos esperam lealdade e dedicação dos subordinados”. E quando trabalham em equipe, exercem a liderança nos moldes do regime militar, sempre com a figura da unidade de comando. Frequentemente, obtêm mais confiança e são ouvidos e respeitados pelas pessoas das outras gerações (BRANCO, 2013). E como vivenciaram períodos de constantes turbulências sociais, entendiam que os jovens deveriam ter uma educação semelhante à que haviam recebido nos moldes da cultura militar. Caso um jovem tentasse inverter esses padrões, era considerado irresponsável e revolucionário. Nesse contexto, predominava a máxima: “primeiro o dever, depois, o lazer”. Para cumprir seu dever perante a sociedade, o homem deveria, primeiramente, dar conta de suas obrigações, como trabalhar, observando rigorosamente as normas corporativas de hierarquização (OLIVEIRA, 2016). Assim, “os tradicionalistas eram dedicados, cultuavam uma perspectiva essencialmente prática e mantinham profundo respeito diante da autoridade” (FERREIRA, 2013, p. 131).

Além disso, o homem tinha a obrigação de constituir uma família baseada em rigorosos padrões tradicionais e de ser o provedor das necessidades familiares, e a mulher exercia o papel de cuidar da casa e dos filhos. “O casamento era considerado indissolúvel” (BRANCO, 2013, p. 81). Atualmente, essa geração tem, em média, 75 anos de idade e, praticamente, já encerrou

sua carreira profissional. No entanto, é necessário contextualizar os principais aspectos históricos que influenciaram sua caracterização, para se compreenderem bem mais as gerações posteriores.

4.3 A GERAÇÃO BABY BOOMERS

No período entre 1940 e 1960, surgiu a geração dos *baby boomers*, considerados como “os filhos do pós-Segunda Guerra Mundial” (MATTEWMAN, 2012, p.32). Nascer nessa época era um privilégio, pois as expectativas eram as melhores, se comparado com a vida que seus pais tiveram. Disciplina e respeito aos mais velhos eram considerados valores imprescindíveis para os *baby boomers*. Os que detinham disciplina e obediência conseguiam os melhores empregos e eram aceitos nos meios sociais (OLIVEIRA, 2010).

Na Europa e nos Estados Unidos, essa geração foi pioneira no acesso à educação universitária de massa e protestou contra os motivos que levaram à guerra do Vietnã, à explosão da bomba atômica e à censura aos meios de comunicação. Foi uma geração que lutou pela paz, na concepção idealista de que o mundo deveria ser unido pelo amor (MATTEWMAN, 2012). Como foram educados com a rigidez dos pais tradicionalistas, era inevitável que movimentos revolucionários surgissem como forma de contestar as barreiras sociais e culturais daquela época. Isso aconteceu por meio de movimentos sociais e da música, e o *rock and roll* foi a maior expressão dos jovens rebeldes daquela época (OLIVEIRA, 2016).

Nas economias maduras, os filhos da classe média passaram a ter acesso à educação universitária, que focava os estudos de desenvolvimento econômico, de marketing, de computação e de ciências humanas. Gradativamente, na década de 60, o ensino universitário amadurecia suas concepções ideológicas, incluindo a ideia de “argumentação equilibrada” no ensino, que, conseqüentemente, abriu os horizontes de pensamento desses jovens, com o intuito de levantar questionamentos sobre o ideal político e as leis vigentes na sociedade (MATTEWMAN, 2012).

A união desses movimentos de jovens que questionavam o sistema vigente deu início a uma nova moda descontraída e provocante, a música *beat*, além da idealização de um mundo mais libertário, estimulados pelas tecnologias do rádio e da televisão. Nesse sentido, os jovens dessa geração eram mais comunicativos e expressavam livremente seus pensamentos e opiniões, que acabaram por incidir em revoluções políticas e movimentos sociais, a respeito da Campanha pelo Desarmamento Nuclear e a guerra no Vietnã (MATTEWMAN, 2012). Assim,

“essa geração testemunhou o nascimento de importantíssimos marcos tecnológicos nas viagens aéreas, televisão em cores e o primeiro homem na Lua” (MATTEWMAN, 2012, p. 34).

A principal diferença entre os *baby boomers* e as outras gerações é de que eles acreditavam que o mundo poderia ser melhor com a união de todos na luta pela paz, se a imprensa, ao divulgar as consequências da guerra, não fosse tão retraída pela censura. A idealização desses jovens se expressava por meio da música, principalmente no festival de *Woodstock*¹⁵ - “All you need is love” (Você só precisa de amor) e do estilo de vida *hippie* com nuances modernistas do *rock* (MATTEWMAN, 2012).

No Brasil, o contexto social e o político também estavam em transformação. Discussões acerca da diversidade social e cultural, em busca da igualdade entre todos, independentemente de cor, sexo e religião, representaram um tempo de conquistas marcantes. Além disso, a representatividade da mulher na sociedade foi alterada no momento em que passou a ter um emprego para complementar a renda familiar, mesmo sendo por meio de profissões eminentemente femininas na época, como a enfermeira e a de costureira (OLIVEIRA, 2016).

A partir de então, o uso da pílula anticoncepcional deu mais liberdade nas relações afetivas e, vinculada à regulamentação do divórcio, determinou mudanças significativas na composição das famílias consideradas “ideais” naquela época (OLIVEIRA, 2016).

Um de seus principais anseios era o crescimento pessoal, alcançado por meio do trabalho. Conforme afirma Matthewman (2012, p. 32), “eles foram uma geração cujos pais os conduziram a uma carreira profissional para a vida inteira baseada na lealdade às grandes empresas”. Essa geração foi motivada a investir numa formação acadêmica para conseguir um bom emprego numa empresa de renome, o que lhes garantiria ascensão na carreira, estabilidade econômica e, no futuro, segurança financeira com a chegada da aposentadoria. (MATTEWMAN, 2012).

Para os *baby boomers*, permanecer na mesma empresa e “vestir a camisa” era uma virtude que representava, naquela época, a dignidade do homem perante a sociedade. Consequentemente, a maioria dos *baby bommers*, principalmente os funcionários públicos, raramente mudam de emprego, muitos deles chegam a uma média de oito a dez anos na mesma empresa e chegam a ter dois ou três empregos ao longo de toda a sua carreira profissional

¹⁵ *Woodstcok* foi um festival de música realizado em agosto de 1969, cujo tema principal era três dias de paz e música. Exemplificou a era da contracultura e foi reconhecido como um dos maiores momentos na história da música popular.

(MATTEWMAN, 2012). Ainda de acordo com Matthewman (2012, p. 34), “são os mais típicos viciados em trabalho em busca da realização pessoal [...]”.

Em termos mundiais, essa geração vivia um período de recuperação econômica dos países envolvidos nas guerras, assim como de uma relativa paz mundial, quando emergia um cenário de estabilidade econômica e de melhoria nas condições de vida em decorrência do aumento da renda *per capita* (MATTEWMAN, 2012).

Estamos vivendo uma nova realidade. A expectativa de vida aumentou significativamente. Temos mais acesso à informação, à saúde e a condições que proporcionam uma vida mais longa e podemos aproveitar bem mais a vida com a aposentadoria. Já uma boa parte da população espera alternar o trabalho com períodos de lazer, mesmo atingindo o tempo para aposentadoria.

A principal dificuldade do mercado de trabalho, nos dias de hoje, é de alocar novos profissionais em diferentes postos de trabalho, tendo em vista que os mais experientes não pretendem encerrar a carreira devido a fatores ligados à saúde, pois se sentem aptos a continuar trabalhando, como também a questões relacionadas à diminuição do padrão de vida.

4.4 GERAÇÃO X

A geração X surgiu entre os anos de 1960 e 1980, época da ditadura militar. O contexto era de revoluções contra os principais líderes políticos, devido ao sentimento de ceticismo que se espalhava entre os jovens, “[...] com grande número de perseguições a qualquer pessoa que decidisse criticar as decisões impostas pelo governo” (BRANCO, 2013, p. 74). Estudantes e movimentos *hippies* organizavam rebeliões contra qualquer estrutura padronizada. Alguns preferiam não se envolver com os movimentos revolucionários e mantinham um posicionamento passivo. A música e a dança também exerceram forte influência na comunicação e na construção de identidades (OLIVEIRA, 2010). Vivenciaram acontecimentos mais abrangentes, como a queda do Muro de Berlim, a tragédia que envolveu o ônibus espacial Challenger, além da disseminação mundial da AIDS (MATTEWMAN, 2012).

De acordo com Oliveira (2016, p.44), “no final dos anos 1970, mais de 50% dos lares brasileiros possuía uma televisão, que já atingia um estágio mais sofisticado, com aparelhos de recepção e sinal em cores [...]”. A TV exercia um forte estímulo ao consumismo entre as crianças e surgiu como instrumento para modificar as relações familiares, os comportamentos e, até, a educação dos filhos. Oliveira (2016) refere que havia um forte incentivo ao consumo.

No entanto, as crianças dessa geração não tinham tudo o que desejavam, porque, naquele momento, o Brasil atravessava uma forte crise financeira - a crise do petróleo. Entre 1968 e 1973, houve um discreto crescimento nos índices econômicos nacionais, conhecido como “milagre econômico”, e a população foi induzida pela mídia a adquirir eletrodomésticos, carros e casas, o que gerou um endividamento em massa.

As crianças trocavam seus brinquedos por passatempos e programas de TV. Foi tão notório e intenso o papel que a TV exerceu na sociedade, nessa época, em todas as idades e classes sociais, que Oliveira (2010, p.54) afirma que “[...] a possibilidade de compartilhar eventos e marcos culturais com todas as pessoas do seu grupo de idade, independentemente de onde elas estivessem, já estabelecia um patamar sem precedentes no vínculo entre jovens”.

Para Comazzetto *et al* (2016), “a geração X encontrou um cenário de mudanças na família, com pai e mãe trabalhando e sentimentos de culpa das mulheres pela ausência do lar [...]”. Apesar de esses jovens serem cuidadosos em suas escolhas (OLIVEIRA, 2010), “[...] cresceram vendo seus pais descrentes em relação às autoridades e ao próprio governo e passaram a achar vulnerável todo tipo de liderança, inclusive a dos próprios pais” (BRANCO, 2013, p. 75). O divórcio deixou de ser algo imoral e passou a significar liberdade para alguns relacionamentos. No entanto, “[...] muitas famílias foram desfeitas ou foram criadas por um dos pais” (MATTEWMAN, 2012, p. 36).

Ainda na adolescência, esses jovens foram incentivados por seus pais a ingressar no mercado de trabalho, pois, dessa forma, seriam independentes e poderiam adquirir os itens de consumo que desejassem, como os videocassetes, por exemplo. Tais fatos evidenciam que os jovens da geração X são considerados autossuficientes, com atitudes mais egocêntricas, marcadas pelo pragmatismo (OLIVEIRA, 2010). Nesse contexto, o uso do telefone nas residências brasileiras modificou consideravelmente os costumes familiares e facilitou a comunicação entre as pessoas. Entretanto, os custos eram elevados e não garantiam a privacidade dos consumidores, porque, na maioria das residências, só havia um aparelho para uso coletivo da família. Posteriormente, surgiram os aparelhos sem fio, extensões e secretárias eletrônicas. O avanço mais expressivo foi o surgimento do telefone celular (OLIVEIRA, 2016).

Quando essa geração entrou no mercado de trabalho, o contexto político-econômico mundial já não era mais o mesmo. A garantia do emprego estável para toda a vida deixara de existir, por causa da primeira recessão do pós-guerra. O consumismo permanecia, destacando-se a miniaturização de itens como walkmans da Sony, PCs, entre outros (MATTEWMAN, 2012). Consequentemente, a geração X apresenta mais autoconfiança se comparada com as

demais, visto que, com as alterações estruturais na economia, não mais seria possível ficar em determinadas zona de conforto (MATTEWMAN, 2012). Diferentemente dos veteranos e dos *baby boomers*, que “vestiam a camisa” da empresa onde trabalhavam, a geração X não hesita em mudar de emprego e “[...] pode ser vista como “Eu S.A”, uma vez que pensa, primeiro, no dinheiro (salário e gratificações) mais do que em qualquer tipo de treinamento e formação profissional que possa ser oferecido”(MATTEWMAN, 2012, p. 37).

Do ponto de vista de Matthewman (2012), no âmbito mundial, essa geração acompanhou a ascensão da internet e a expansão das empresas ponto-com¹⁶. Consequentemente, foram necessários profissionais especializados na área de eletrônica, de serviços bancários e de informática. Esse contexto ocasionou a elevação dos salários dos profissionais da geração X.

Novas habilidades eram necessárias para suprir a demanda do mercado de trabalho, tendo em vista que a economia mundial havia sofrido alterações, notadamente no segmento tecnológico. O “saber fazer” era o fator que agregava valor aos talentos dessa geração. Em virtude dessa escassez de mão de obra qualificada, as pessoas começaram a se mover entre os países, principalmente entre os países desenvolvidos (MATTEWMAN, 2012).

De acordo com Oliveira (apud Branco, 2013, p. 77), a permanência dos profissionais da geração X e Y nas organizações depende diretamente de uma política de gestão de pessoas voltada a reter esses talentos, considerando a constante mobilidade desses jovens no mercado de trabalho.

4.5 GERAÇÃO Y

Nos dias de hoje, é comum ouvirmos discursos de pais que se admiram da capacidade de aprendizagem e desenvolvimento de seus filhos. Considerando o contexto que fundamentou as gerações anteriores, parecia ser inacreditável ver crianças com habilidades para manusear aparelhos eletrônicos, como celulares e computadores, no entanto, atualmente, essa é uma realidade cada vez mais rotineira.

A geração Y, assim chamada devido ser a principal letra dos nomes dados aos bebês que nasceram entre 1980 a 1990, apesar de ser extremamente bem informada, ainda não tem a habilidade de conviver com toda essa gama de informações. De acordo com Oliveira (2010, p.

¹⁶ De acordo com Castells (2004), as empresas dot.com ou ponto-com envolvem um turbilhão de negócios eletrônicos que tiveram uma elevação excessiva e passageira dos seus lucros e que modificaram consideravelmente o panorama econômico dessa época.

39), “realmente eles nasceram em um mundo completamente diferente do que conheci em minha infância e, por isso, precisavam estar mais preparados para esse novo mundo”.

O “choque da geração Y” tem se tornado uma realidade cada vez mais comum no contexto contemporâneo (OLIVEIRA, 2010). Maneiras diferentes, fora dos padrões tradicionais de aprender, formam o cotidiano de jovens em âmbito mundial. Nesse contexto, é possível observar a atitude dos pais em não compreender esses comportamentos que surgem das novas gerações, apesar de os resultados serem positivos no aspecto de ensino-aprendizagem.

Tais mudanças sofreram influências significativas do processo de globalização. Vale ressaltar que não há mais um único país dominando a economia mundial, se considerarmos que “[...] países como China e Índia, com seus bilhões de habitantes, estão alterando completamente o cenário mundial” (OLIVEIRA, 2010, p. 22).

Na estrutura familiar dessa geração, é comum ter pais separados e irmãos de diferentes pais. Outro fato bastante peculiar é que as mães dessa geração passaram a priorizar a realização profissional, sem deixar de lado seu papel no seio familiar e, muito menos, seu instinto materno (OLIVEIRA, 2010). Devido a isso, surgiu certa ambiguidade, no sentido de que as mães passaram a suprir sua ausência investindo em bons cursos para que seus filhos pudessem enfrentar, no futuro, a competitividade do mercado, por meio de cuidados e de conhecimentos que melhorassem o desenvolvimento cognitivo. “Para muitos pais e mães, preparar seus filhos para um ambiente de alta competitividade tornou-se missão de vida” (OLIVEIRA, 2010, p. 43).

A TV perdeu significativamente seu papel de interesse das crianças e deu lugar aos *videogames*, que atendiam perfeitamente às expectativas de interação tão desejadas pelos jovens. Oliveira (2010, p.44) afirma que “foi o advento do *videogame* que transformou completamente a realidade e o cenário de desenvolvimento dos jovens da Geração Y” e que novas formas de se relacionar passaram a fazer parte da rotina desses jovens, como as amizades virtuais, que surgem na interação entre usuários *online* sem fronteiras (2010). Os jogos são fascinantes, pois promovem desafios, atribuem reconhecimentos e recompensas por meio da apuração de resultados e promovem competitividade entre os participantes.

O cenário era perfeito para popularizar a internet, porque possibilitava à geração Y um desenvolvimento pleno. “A informação tornou-se irrestrita e ilimitada” (OLIVEIRA, 2010, p. 46). Consequentemente, a disseminação da informação e as facilidades no processo de comunicação sem fronteiras tornaram-se os pilares da sociedade contemporânea.

A Geração Y é caracterizada por comportamentos inerentes a sua época. Do ponto de vista de Comazzetto *et al* (2016, p.147),

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

Necessidades constantes de reconhecimento e de dar e de receber *feedback* são características que geralmente entram em conflito com o perfil dos seus chefes, que não estão acostumados com esse tipo de dinâmica.

Tulgan e Martin (apud TEIXEIRA *et al*, 2014, p.27) apontam as características principais da geração Y:

[...] a) uma geração otimista e cheia de autoestima; b) a geração mais consciente de todas sobre a importância da educação; c) a geração que pavimenta o caminho para uma sociedade mais aberta e tolerante; d) a geração que lidera uma nova onda de voluntariado.

Os jovens dessa geração esperam que os gestores conheçam bem a organização, ofereçam *feedback* constante, saibam definir prioridades, desenvolvam profissionais de sua equipe, respeitem o talento individual e sejam objetivos e claros em suas diretrizes.

Por essa razão,

[...] tornou-se um desafio para as empresas lidar com os indivíduos da Geração Y. A imagem das organizações é a de que esses jovens escapam aos fatores restritivos e têm algo de não domesticável. Ao mesmo tempo, são altamente inventivos e inovadores, são trabalhadores relacionais, imersos em fluxos de todas as ordens, com uma inteligência associada ao coletivo, produzindo constantemente novas figuras de subjetividade. A resistência e a criação caminham juntas, e esse é paradoxo que demanda uma nova ação das empresas (COMMAZZETO *et al*, 2016, p.147).

A facilidade com que navegam pela internet proporciona uma dimensão maior de relacionamentos, e a língua não é uma barreira para se estabelecerem relacionamentos com pessoas de outros países. O surgimento das redes sociais e seu uso crescente por parte dos jovens definem bem essa realidade. O *facebook*, o *instagram* e os *blogs* evidenciam a disseminação dos relacionamentos entre pessoas de diversas nacionalidades (OLIVEIRA, 2010). Para Oliveira (2010), um fator bastante significativo é o aumento da rotatividade dos

empregos nessa geração, que pode estar relacionado ao desejo de procurar novas experiências de trabalho, assim como da parte dos chefes que não se adaptam aos comportamentos dos jovens da geração Y. É necessário rever os limites que impomos aos jovens, pois, de acordo com Oliveira (2010, p.85), é uma forma de “[...] equilibrar a equação do controle e da maturidade”.

Além de pagar bons salários, as organizações estão buscando, também, oferecer escalas, locais de trabalho e descrições de cargos flexíveis. Em contrapartida, é importante esclarecer que dinheiro importa para essa geração, entretanto, ela também está disposta a atingir os seus padrões de trabalho específicos em troca de recompensas financeiras e não financeiras. (TEIXEIRA *et al*, 2014, p. 27)

Entretanto, estudos de Cavazzote, Lemos e Viana (2012) indicam que salário, benefícios e estabilidade na carreira tornaram-se de extrema importância para a geração Y.

A individualidade é um dos comportamentos mais presentes entre os jovens dessa geração. O próprio contexto em que eles nasceram justifica tal característica. A maioria das famílias passou a ser menor, com, no máximo, dois filhos. Isso ocasionou a formação de jovens individualistas, não porque são egoístas, mas porque preferem desenvolver relacionamentos por meio das redes sociais. Para esses jovens, o mundo tem uma dimensão bem menor (OLIVEIRA, 2010).

Durante a ditadura militar, vários julgamentos patéticos foram feitos em relação ao uso da TV por crianças e adolescentes, afirmando que a exposição excessiva à TV ocasionava diversos transtornos psicóticos nas crianças. Pais passaram a instalar controladores de tempos em seus aparelhos, para diminuir a exposição das crianças aos programas e desenhos. Mais tarde, os próprios aparelhos já vinham com esses dispositivos de fábrica. Outro exemplo são os aparelhos telefônicos analógicos, em que eram usados cadeados que impediam os jovens de fazer ligações (OLIVEIRA, 2010).

Nesse contexto, a sociedade exercia, desde a infância, certo controle sobre seus filhos, diferentemente da liberdade que a geração Y tem hoje em dia. Chris Argyris desenvolveu um modelo de maturidade que consiste em explicar que o controle sobre uma pessoa é medido de acordo com seu nível de maturidade (OLIVEIRA, 2010). À medida que os filhos crescem e conseguem executar bem determinadas tarefas, os pais diminuem o nível de controle sobre eles. Para Oliveira (2010, p. 77), “esse é o processo mais comum de aprendizagem. O princípio do “Aprender com os próprios erros”, que é simples e prático, mas não é o que acontece com frequência atualmente”.

A sociedade passou a punir as pessoas por seus erros com uma atitude desumana, em que há uma consequência natural de transferir seus erros para os outros. Gestores autoritários retêm informações como forma de exercer o controle e de demonstrar poder, na premissa de que “Quem tem a informação tem o poder”. Muitos adultos de hoje foram educados com base nesses princípios, e a geração Y veio para quebrar esse paradigma (OLIVEIRA, 2010).

Frequentemente, os jovens da geração Y são equivocadamente medidos pelo mesmo nível de maturidade, sem que se reconheçam os aspectos de sua individualidade. Isso é evidenciado na difícil tarefa de reter jovens talentos. É necessário rever os limites que impomos aos jovens como forma de “[...] equilibrar a equação do controle e da maturidade” (OLIVEIRA, 2010, p. 85).

Por ser jovem, a geração Y apresenta características contraditórias em atitudes e escolhas devido ao fato de estar em fase de transição, o que é perfeitamente aceitável. Há também certa influência na maneira como os pais se posicionam em relação à educação dos filhos. Oscilações radicais podem dificultar processos de escolhas e a maturidade. É fundamental que os jovens tenham a liberdade de conhecer intimamente os mais variados meios tecnológicos disponíveis na sociedade moderna. Nesse sentido, a escola precisa aprender a utilizar as tecnologias digitais que atraem a atenção dos jovens dessa geração (OLIVEIRA, 2010).

Conforme afirma Oliveira (2010), o conflito entre gerações já é notável na relação entre pais e filhos, a partir da diferença que se estabelece de aproximadamente vinte anos. Os interesses, os anseios e os desejos são totalmente opostos. Oliveira (2010, p. 87) assevera que “os jovens da geração Y necessitam de referenciais baseados em valores e não em julgamentos e regras”. Os questionamentos fazem parte do comportamento dos jovens da geração Y. Isso não deve ser considerado pelos chefes como contestação ou desafios. Para esses jovens, questionar não significa duvidar. “Questionar é uma forma de se conectar” (OLIVEIRA, 2010, p. 102).

Eles cresceram questionando seus pais, professores e colegas. Para as pessoas da geração X, que têm uma atitude mais centrada no trabalho, há certa dificuldade de dar a atenção devida aos questionamentos dos jovens. O próprio modelo de liderança adotado pelas gerações anteriores focava somente nos processos, nos sistemas e nos resultados obtidos. Obviamente, esses fatores contribuem para anular a capacidade de ouvir o que eles têm a dizer e de concluir seus pensamentos (OLIVEIRA, 2010).

Nesse sentido, eles devem ser encorajados a errar e a aprender. “Elaborar ideias está diretamente relacionado à construção de pensamentos abstratos, na qual as prioridades estão nas possibilidades” (OLIVEIRA, 2010, p.121). É perfeitamente notável que a apresentação das ideias esbarre nas resistências dos gestores. De acordo com Oliveira (2010, p. 122), “a melhor postura é sempre respeitar as propostas, sem fazer julgamentos prévios, mesmo que não haja coerência ou referências para elas”. Ou seja, as gerações mais experientes devem fornecer suporte aos jovens, com informações que possam ajudá-los no processo de avaliação. “Portanto, ao liderarmos esses jovens, devemos demonstrar claramente qual é o resultado a ser alcançado, estabelecendo indicadores confiáveis que permitam superar o ‘desafio correto’” (OLIVEIRA, 2010, p. 127).

A geração Y prima pela avaliação de forma diferenciada e prioriza a comparação com a própria evolução pessoal. Esses fatores são perfeitamente justificados, pois, na ótica de Oliveira (2010, p.129), “o jovem de hoje é extremamente pressionado a apresentar conquistas alcançadas em suas escolhas”. Essas cobranças eram mantidas desde a infância, na escola e com os pais, em uma educação baseada em recompensas e punições (OLIVEIRA, 2010).

No cenário das organizações contemporâneas, Oliveira (2010) expõe que os *baby boomers* e a geração X devem identificar oportunidades estratégicas por meio da criatividade dos jovens da geração Y, com o intuito de criar relacionamentos mais positivos e cheios de significado. “Obter e exercitar esse entendimento facilita extremamente a ação educativa desses jovens e permite o surgimento de cenários que facilitam o fluxo de orientação e a transferência de valores de vida” (OLIVEIRA, 2010, p. 135).

4.6 A GERAÇÃO Z

Os nascidos entre os anos 1990 e 2010 são denominados de geração Z. Assim como a geração Y, que nasceu com o avanço da tecnologia e da internet, a geração Z nasceu em um contexto ainda mais avançado.

Zaninelli *et al* (2016, p.151) enunciam que,

no contexto dessas gerações, para além deles usarem as tecnologias de forma natural, eles não utilizam uma ferramenta de cada vez, mas sim, várias ao mesmo tempo. Isso também é uma característica natural, uma vez que os dispositivos como computadores, *tablets* e os *smart phones* permitem que se tenha contato com vários formatos de informações ao mesmo tempo, tais como música, filmes, vídeos, blogs, redes sociais, etc., sem restrição de acessar um tipo de mídia de cada vez.

A tecnologia, para a geração Z, virou uma necessidade, algo tão essencial quanto respirar. Para essa geração, o manuseio de vários aplicativos ao mesmo tempo garante mais entretenimento e rapidez na aprendizagem. Os dispositivos vêm com funcionalidades mais dinâmicas. A informação surge de maneira mais concisa e direcionada.

Como a geração Y, a geração Z não gosta de seguir hierarquias. Também são mais exigentes e críticos. “A nova onda de profissionais que chega às empresas é menos educada, mais realista e tão exigentes quanto a turma ‘Y’ – caracterizada pelo interesse por maior autonomia no trabalho, pela baixa fidelidade às empresas e a necessidade de *feedback* constantes de seus chefes” (FOLHA DE S.PAULO, 2017).

De acordo com a Folha de São Paulo (2017), as queixas mais frequentes dos empregadores quanto aos jovens dessa geração é de que não são muito educados, têm dificuldade de demonstrar gentilezas, não respeitam as formalidades, como as vestimentas, e passam muito tempo mexendo no celular durante o trabalho.

Apesar de mais informados, os jovens dessa geração são muito imaturos e desconfiados. Impactados com a crise econômica de 2008, os ‘Z’ não acreditam que empresas podem garantir estabilidade e promissor crescimento profissional. “Esperam, mais do que os mais velhos, que os chefes lhes acompanhem e abram exceções, permitindo que escolham tarefas e horários com base em suas preferências” (FOLHA S.PAULO, 2017).

Um dos principais desafios da sociedade contemporânea, principalmente para os pais e professores, é como saber lidar com os nativos digitais. O termo ‘auto’ explica. É a geração que nunca conheceu outro mundo, a não ser o da era digital. Os nascidos digitais são todos os indivíduos nascidos a partir da década de 1990. Com a evolução tecnológica e a vivência de um mundo completamente diferente dos tempos passados, mais precisamente o da era digital, as crianças dessa era apresentam um perfil único e em constante descoberta, justamente devido às particularidades inerentes a essa geração, uma vez que essa é a primeira geração que cresceu acompanhada da aceleração dos meios de comunicação e, principalmente, das redes sociais, que representam uma ferramenta de interatividade e popularidade entre esses jovens, tais como *Facebook*, *Instagram* etc.

Atualmente, o cenário em que vivemos é de mutabilidade constante no contexto da era digital. O acesso à informação está na palma de nossas mãos, melhor dizendo, ao alcance de pequenos *smartphones*, dos quais não conseguimos mais nos desprender. Vivemos numa cultura totalmente diferente do tempo em que os casais se conheciam através de cartas. Para os

nativos digitais, esse mundo está muito distante de suas realidades. Atualmente, as demais gerações procuram adaptar-se ao jeito de ser dos nativos digitais. São jovens de poucas palavras e muito agir online.

As mensagens instantâneas representam uma das principais formas de comunicação nos dias atuais. De maneira encadeada, a sociedade em “rede” dominou a vida em sociedade. “O mais incrível, no entanto, é a maneira em que a era digital transformou o modo como as pessoas vivem e se relacionam uma com as outras e com o mundo que as cerca” (PALFREY e GASSER, 2011, P. 13)

Um dos *hobbys* prediletos dos nativos digitais é, sem dúvida alguma, estarem conectados na internet, principalmente em seus quartos, isolados da convivência familiar, porém conectados a “uma coleção crescente de amigos que eles computam, para o resto do mundo ver, em seus sites de contato social online” (PALFREY e GASSER, 2011, P. 15). “Conectam-se entre si através de uma cultura comum. Os principais aspectos de suas vidas - interações sociais, amizades, atividades cívicas - são mediadas pelas tecnologias digitais” (PALFREY e GASSER, 2011, P. 12). Tal característica causa certo receio e preocupação aos pais, devido à incerteza do conteúdo ao qual os jovens estão expostos na rede. Nesse sentido, a privacidade tornou-se um fator preponderante devido aos riscos a que eles se expõem diariamente na rede.

Somando-se a isso, o volume de informações disponíveis na rede cresce vertiginosamente. O imprevisível é que não sabemos até que ponto isso agrega valor ou representa um risco para o futuro desses jovens. A quais fatores estariam expostos e quais consequências aparecerão no futuro? Haverá, de fato, um descontrole nas informações disponíveis na web?

Diante de um cenário de crescimento dos índices de crimes praticados na internet, denominados de *cibercrimes*, dissemina-se a falsa impressão de anonimato e de impunidade num mundo em que se acredita que tudo é possível ao navegar na web. Tais fatores podem ser uma das principais características que serão relatadas por autores que estudam as gerações e suas complexidades e que certamente tentarão responder a muitos questionamentos, dentre os quais: Como os nativos digitais serão caracterizados no futuro, tendo em vista que essa geração, nos dias atuais, é composta de jovens? Como se comportarão na fase adulta e em seu ingresso no mercado de trabalho?

Assim como preceitua Matthewman (2012), é imprescindível que pais e educadores sejam os mentores dos nativos digitais, uma vez que são eles os responsáveis por essa geração, incumbindo-lhes o dever de acompanhá-los, através da troca de informações e conhecimentos mútuos, que poderão incidir também em sua vida profissional.

O fato é que essa geração tende a trazer boas colaborações para a sociedade. Isso delineia um cenário de incertezas extremamente necessárias e sadias para a evolução da sociedade.

5 AS GERAÇÕES E AS (RE)ARTICULAÇÕES NAS RELAÇÕES DE TRABALHO: COMPLEXIDADES PARA A GESTÃO DE PESSOAS

Durante muitos anos, a abrangência da área de recursos humanos limitava-se a rotinas meramente burocráticas, como controle de ponto, assentamentos funcionais e folha de pagamento de pessoal. Nessa época, a expressão ‘recursos humanos’ adequava-se perfeitamente ao contexto da teoria clássica da Administração, em que os trabalhadores eram vistos apenas como insumos do processo produtivo, como materiais, equipamentos, entre outros. Administração de pessoal e relações industriais eram os termos designados à administração de recursos humanos, que começou a ser adotado a partir da década de 60. De acordo com Gil (2001, p. 21), “A administração de recursos humanos pode, pois, ser entendida como a administração de pessoal baseada em uma abordagem sistêmica”. Sistema é uma série de elementos combinados que formam uma estrutura organizada através da interdependência entre os elementos constitutivos. Essa característica da administração de recursos humanos, ou seja, seu enfoque sistêmico é imprescindível e notável na maioria das áreas que formam uma organização, mas, nem sempre, é adotada pelas organizações. O termo recursos humanos sim, mas, geralmente, para dar um ar de modernidade ao ambiente de trabalho.

Devido às constantes mudanças por que passou a Teoria Clássica da Administração e, conseqüentemente, à sua adequação aos novos modelos de administrar – de subordinados a colaboradores, da burocracia – hoje, cada vez mais, emerge o sistema democrático e participativo, e grande parte das mudanças que ocorreram certamente exerceu influência na administração de recursos humanos. O capital humano é considerado como uma das maiores riquezas das organizações.

Apesar de o termo administração de recursos humanos ser o mais utilizado e bem aceito para se referir à maneira como as organizações interagem com seu pessoal, a expressão gestão de pessoas surgiu no final do Século XX, para substituir ARH, que, segundo os críticos, é um termo restrito, pois retrata as pessoas como recursos ao lado dos recursos financeiros e patrimoniais, e não, como capital humano.

Para Gil (2001, p. 17), “Gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. A forma pela qual os recursos humanos são administrados é geralmente bastante relativa, depende do contexto em que a organização está inserida, e é justamente por essa razão que tem como características principais a flexibilidade e a adaptação às mudanças.

A administração de recursos humanos é ampla e abrangente, pois se situa desde aspectos de como atrair e manter pessoas por meio do processo de provisão até a qualidade de vida da organização e de seus colaboradores. Entretanto, com as modificações decorrentes da globalização, no contexto da sociedade informacional, a área de recursos humanos passou por uma mudança de paradigmas, devido à imprescindibilidade de uma abordagem pós-industrial. Nesse aspecto, “a empresa deve estar à escuta se quiser começar o duro aprendizado de uma administração adaptada ao mundo pós-industrial” (LACOMBE, 2005, p.354), ou seja, não houve apenas uma mudança da nomenclatura ‘recursos humanos’ para ‘gestão de pessoas’, mas também de reestruturação da organização como um todo.

Consequentemente, o trabalhador passou a ser visto como uma pessoa, e não, como um recurso, tendo em vista que seus aspectos cognitivos foram considerados essenciais na mudança desse cenário. Não era suficiente mudar a nomenclatura dos trabalhos publicados sobre o tema, mais importante do que isso é valorizar as pessoas e desenvolver políticas voltadas para o desenvolvimento individual.

Gradativamente, a área de Gestão de Pessoas foi sendo reconstruída com a implementação de políticas e práticas em consonância com os objetivos organizacionais de curto e longo prazos, vinculados ao planejamento estratégico. Conforme afirma Lacombe (2005), a área de Gestão de Pessoas deverá “[...] participar intensamente na formulação de estratégias da empresa, pois elas dependem cada vez mais das pessoas em todos os níveis”. Dessa forma, a gestão estratégica de pessoas consiste em elaborar e desenvolver políticas de gestão de pessoas interligadas com o planejamento estratégico organizacional.

Muitos são os desafios que a área de Gestão de Pessoas deve enfrentar no contexto contemporâneo, considerando que as constantes modificações na economia mundial incidem efetivamente nas estruturas organizacionais, sejam elas públicas ou privadas, independentemente de localização ou territórios, em que as relações de trabalho estão sendo, de alguma forma, reconfiguradas.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 37) afirmam que “a organização tradicional, hierárquica, está passando por profundas mudanças. Assim como estão sendo desmanteladas as barreiras na esfera política e econômica, a organização do futuro tornar-se-á cada vez mais aberta”. Então, as organizações não têm um modelo pré-estabelecido, um manual que possam seguir. A economia mundial está sendo reestruturada constantemente e é impossível prever as rearticulações do amanhã.

Em consequência disso, a Gestão de Pessoas dos dias atuais enfrenta o desafio de rever seus planos de atuação, notadamente no que se refere aos diferentes comportamentos das pessoas que convivem no ambiente de trabalho, em virtude da classificação geracional comumente abordada no mundo corporativo, onde a empresa terá que, de maneira estratégica, redimensionar pessoas e atribuições, conforme seu aspecto comportamental, com o intuito de alcançar resultados mais satisfatórios, conforme preceituam Cordeiro et. al (2013), quando dizem que a Gestão de Pessoas deve enfatizar a adoção de políticas flexíveis capazes de estimular as semelhanças e as diversidades entre as gerações.

5.1 REARTICULAÇÕES NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Devido ao contexto contemporâneo em que se encontram as organizações, com constantes mudanças científico-tecnológicas advindas do processo de globalização da economia, como bem explica Levy (1999), as tessituras que se formam nas organizações tendem a se transfigurar constantemente, uma vez que o ambiente interno das organizações sofre influências tanto positivas como negativas do ambiente externo, e isso incide no modo de gerenciar as organizações, sistemas, pessoas etc.

Assim, a área de Gestão de Pessoas, considerada de extrema importância para a vida das organizações, vem atuando em segmentos decisivos no clima organizacional - remuneração, cargos, salários, recrutamento, treinamento e desenvolvimento de pessoal – perpassa essa trajetória tradicionalista e requer um desmembramento dessa área de atuação, tendo em vista a necessidade que alardeia a dinâmica do trabalho no mundo moderno. Para isso, surgiu a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), uma parte do todo, da gênese das organizações. Eminentemente vinculada ao planejamento organizacional, essa área atua com vistas a agregar missão, visão e valores institucionais diretamente com as pessoas, como maneira de estimulá-las a desempenhar suas tarefas de forma eficaz, com o objetivo de ajudar a organização a alcançar as metas constantes em seu planejamento estratégico (LEITE; VENTURA, 2013).

Nesse seguimento, as pessoas passam a ser parceiras das organizações, e isso resulta em mais benefícios para elas, uma vez que os colaboradores incutem o sentimento de colaboração, que proporciona elevados índices de comprometimento organizacional. A Gestão Estratégica de Pessoas tem o intuito de alinhar os objetivos delineados por meio do planejamento (LEITE; VENTURA, 2013), para adequar o capital humano aos objetivos da organização, que, de acordo com Primo; Oliva e Kubo (2014), é uma notável ferramenta de vantagem competitiva em

relação às demais organizações, que possibilita ganhos para a empresa, porquanto passa a dispor de funcionários mais dinâmicos, estimulados a alcançar as metas estabelecidas em conjunto com seus gestores. Isso requer da organização o estabelecimento de diretrizes e de políticas direcionadas a otimizar os resultados alcançados por meio da Gestão Estratégica de Pessoas e a abranger segmentos fundamentais que interferem no comportamento individual. Portanto, é uma via de mão dupla, ao garantir benefícios para a organização, uma vez que seus colaboradores passam a expressar ainda mais o sentimento de satisfação e de comprometimento.

As organizações devem investir nas necessidades individuais e coletivas dos seus integrantes, porque há uma deficiência considerável nesse segmento, principalmente no serviço público, pois a gestão pública carece de treinamento por parte dos seus gestores, que devem otimizar as competências individuais e coletivas. Porém essa não é uma tendência da modernidade, mas um problema que se agrava cada vez mais devido à falta de um modelo de gestão que transforme o potencial humano das pessoas de maneira estratégica e elaborada.

Além disso, a Gestão Estratégica de Pessoas apresenta uma importante vantagem para a organização como sistema, pois, além de possibilitar a integração das pessoas e melhorar o clima organizacional, envolve as pessoas, que passam a fazer um grande esforço para atingir os objetivos organizacionais. Nesse sentido, a Gestão Estratégica pode atuar em consonância com o comprometimento organizacional, otimizando os ganhos para as partes envolvidas no processo.

Na seção 5.1.2, será feito um estudo mais detalhado sobre o comprometimento organizacional na perspectiva afetiva.

5.1.1 Atitudes no trabalho

Tomar atitude é inerente às pessoas. É uma maneira de expressar nossas percepções sobre a vida, em todos os seus aspectos. No convívio familiar, na universidade, no trabalho, na igreja, estamos sempre em processo comunicativo de ação e reação com outras pessoas. De acordo com Robbins e Judge (2014, p. 47), “atitudes são declarações avaliativas - favoráveis ou desfavoráveis -sobre objetos, pessoas ou eventos. Elas refletem a forma como nos sentimos a respeito de algo”. As atitudes envolvem complexidades, pois cada um de nós reage de maneira diferente em determinadas situações. Para entender o sentido de atitude, é preciso compreender seus principais componentes.

Conforme explicação de Robbins e Judge (2014, p. 47), frequentemente, os autores classificam três componentes das atitudes:

- a) o componente cognitivo: é uma descrição da realidade, evidenciada no momento em que alguém afirma: “Meu salário é baixo”;
- b) componente afetivo: é a descrição da realidade acrescida do componente emocional de uma atitude, quando se afirma: “Estou irritada com o pouco que me pagam”;
- c) componente comportamental: é a intenção de se comportar de maneira específica diante de alguém ou de alguma coisa: “Eu vou procurar um emprego que o salário seja maior”.

As atitudes e os comportamentos envolvem complexidades que estão intimamente relacionadas. Geralmente, a cognição e os sentimentos são interligados. Os primeiros estudos sobre o tema evidenciaram que as atitudes das pessoas determinavam o que elas faziam. No entanto, às vezes, mudamos nossas atitudes para ser coerentes com nossos comportamentos, à procura de um mínimo de discrepância. Por exemplo: talvez você já tenha escutado de algum amigo que os melhores carros são os japoneses e que nunca compraria um carro americano. Depois de um tempo, o pai dele o presenteia com um ford mustang. Rapidamente, ele muda de atitude e diz que os carros americanos não são ruins quanto pensava (ROBBINS, 2014).

As atitudes que lembramos facilmente são mais propensas a moldar nosso comportamento. Quanto mais nos recordamos e comentamos nossas atitudes sobre determinados assuntos, maior será a possibilidade de delinear nossos comportamentos (ROBBINS; JUDGE, 2014).

Conforme explicam Robbins e Judge (2014, p.51), “discrepâncias entre atitudes e comportamentos podem ocorrer quando a pressão social para se comportar de determinadas maneiras exerce um poder excepcional, como na maioria das organizações”, que, na prática, pode ser o caso de um executivo da indústria do fumo, que tem ciência da ligação entre os efeitos do fumo e o câncer, entretanto não toma nenhuma atitude para que as pessoas parem de fumar.

Para Robbins e Judge (2014, p. 51), “[...] a relação atitude-comportamento é suscetível de ser muito mais forte se uma atitude se referir a algo com o qual tenhamos uma experiência direta”. Na prática, consiste, por exemplo, em verificar com mais facilidade como seria o comportamento de um funcionário que trabalha com um chefe autoritário, do que se

perguntássemos a mesma questão a um estudante universitário com pouca experiência profissional.

Enfim, expressamos diversas atitudes no cotidiano, porém, em relação às atitudes no trabalho, estudiosos verificaram que há duas atitudes principais, o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho. Vejamos cada uma delas.

5.1.2 A perspectiva do comprometimento organizacional afetivo

O comprometimento organizacional afetivo é a maneira como as pessoas se identificam com seu trabalho, com os objetivos, as metas, a missão e a visão organizacionais. Funcionários comprometidos desejam continuar trabalhando naquele lugar.

Mowday *et al* (1974) afirmam que, nos últimos anos, o interesse de cientistas sociais pelo conceito de comprometimento organizacional tem crescido de maneira notória. Esse interesse tem sido expressado tanto em esforços teóricos, a fim de explicar o constructo, como em esforços empíricos, para determinar os antecedentes e os resultados do comprometimento (BUCHANAN, 1974; HALL & SCHNEIDER, 1972; HREBINIAK & ALUTTO, 1972; KANTER, 1977; MOWDAY, PORTER, & DUBIN, 1974; PORTER & STEERS; PORTER, STEERS, MOWDAY, & BOULIAN, 1974; SALANCIK, 1977; SHELDON, 1971; STAW, STEERS, 1977). Em vários estudos, o comprometimento foi definido repetidamente como uma variável importante para se compreender o comportamento dos funcionários nas organizações.

Meyer e Allen (apud ABREU *et al*, 1991) expõem que o comprometimento organizacional envolve três abordagens distintas:

- a) o comprometimento instrumental, que se refere ao custo de abandono da organização, no sentido de que as pessoas continuam em seus empregos por uma questão de necessidade.
- b) O comprometimento afetivo, que envolve o vínculo emocional dos indivíduos com suas organizações e o quanto se identificam com seus objetivos.
- c) O comprometimento normativo, em síntese, consiste no sentimento individual de permanecer no emprego, exclusivamente por obrigação.

Mowday *et al* (1974) expõem que muitas dessas definições focam nos comportamentos relacionados ao comprometimento. Por exemplo, quando falamos que alguém está se tornando

preso por suas próprias ações ou “comportamentos que ultrapassam expectativas formais e/ou normativas”, estamos focando, na verdade, em manifestações explícitas de comprometimento. Esses comportamentos representam custos irreparáveis nas organizações onde os indivíduos se privam de planos de ação alternativos e optam por se vincular à organização.

5.1.3 A perspectiva da satisfação

Na ótica de Robbins e Judge (2014, p.51), a satisfação no trabalho é “[...] descrita como um sentimento positivo em relação ao emprego, resultante de uma avaliação de suas características”. Assim, as pessoas com sentimentos positivos em relação ao emprego têm altos índices de satisfação, e as com sentimentos negativos têm baixos índices.

O envolvimento no trabalho está diretamente relacionado à satisfação, pois mensura o nível em que as pessoas se identificam psicologicamente com o emprego e o desempenho individual a partir da autovalorização. Robbins e Judge (2014) evidenciam outro conceito relacionado à satisfação, o empoderamento psicológico, um conjunto de crenças dos funcionários que podem, de alguma forma, influenciar suas atitudes no trabalho, no desenvolvimento de suas competências individuais e coletivas.

De acordo com Robbins e Judge (2014), o envolvimento com o trabalho também pode ser relacionado com os índices de absenteísmo e de rotatividade. Quanto mais as pessoas se envolvem com o trabalho maior é a tendência de poucas ausências e pedidos de demissão. Os autores acrescentam que mensurar o nível de satisfação no trabalho é uma atividade complexa, no sentido de que trabalhar não é simplesmente desempenhar tarefas rotineiras, mas também interagir constantemente com superiores, colegas, fornecedores etc. Para tanto, é necessário considerar a soma de vários fatores. Pesquisas realizadas nos últimos trinta anos indicam que as pessoas estão mais satisfeitas com os empregos de modo geral, com o trabalho e com os colegas de trabalho e supervisores do que com a remuneração e os benefícios. As pesquisas evidenciam, ainda, que as pessoas que trabalham em economias ocidentais são mais satisfeitas com o trabalho do que as que trabalham nas economias orientais. Isso acontece porque as pessoas do Ocidente valorizam mais os fatores de felicidade.

5.1.4 A perspectiva da intenção de permanecer

Porter *et al* (1974, p. 603) assevera que, nos últimos anos, o problema de rotatividade de pessoal continua a assolar as organizações, apesar de ter havido um aumento de pesquisas acerca dos fatores que afetam tal comportamento. Com poucas exceções, estudos atitudinais de rotatividade de pessoal têm focado o constructo da satisfação no trabalho como um preditor de tempo de serviço. Uma relação moderada e consistente vem sendo constatada em várias amostras entre mais satisfação maior com o trabalho e a inclinação a permanecer na organização (BRAYFIELD; CROCKETT, 1955; HEZBERG. MAUSNER, PETERSON, & CAPWELL, 1957; PORTER & STEERS, 1973; VROOM, 1964).

De acordo com Porter, Crampon & Smith (apud PORTER *et al* 1974), o comprometimento organizacional pode representar uma relação ou uma conexão mais geral e avaliativa entre o funcionário e a organização, que inclui a satisfação no trabalho, entre outros elementos. De maneira relativa, poucos estudos avaliaram a relação entre o comprometimento e o comportamento de rotatividade de pessoal.

Algumas evidências mostram que uma intenção declarada de permanecer na organização, que é um elemento do comprometimento, está fortemente e inversamente relacionada à rotatividade de pessoal (ATCHISON; LEFFERTS, 1972; KRAUT, 1970). Assim, espera-se que os indivíduos que são muito comprometidos com os objetivos de uma organização e que se dispõem a se esforçar consideravelmente para alcançar esses propósitos estejam suscetíveis a permanecer na organização na tentativa de dar assistência para a realização de objetivos extremamente valiosos (PORTER, *et. al.*1974).

Em certas circunstâncias, as medidas de comprometimento organizacional podem ser os melhores preditores de rotatividade de pessoal do que a satisfação no trabalho. Por exemplo, enquanto o indivíduo pode se sentir insatisfeito com o seu salário ou com seu supervisor, um nível alto de comprometimento com a organização e os seus objetivos podem servir para anular a insatisfação na decisão de continuar a participar da organização. Em outros casos – por exemplo, quando o dinheiro é muito importante para o(a) empregado(a) ou quando ele(a) está bastante insatisfeito(a) com o salário – a satisfação com outros aspectos do trabalho pode ser colocada à rente do comprometimento na decisão de manter a participação (PORTER, *et. al.*1974).

Chang *et al* (apud ABREU; FORTUNATO; BASTOS, 2016, p. 187) mostram que

o comprometimento e a satisfação apresentam uma forte relação e são antecedentes da intenção de permanecer [...], indivíduos com intenção de permanecer apresentam-se comprometidos e satisfeitos, ou seja, a intenção de

permanecer é consequência desses dois fatores, o que acaba refletindo em bons níveis de *performance* da organização.

Ressalte-se, porém, que outros autores, como Bastos e Menezes (2010), referem que a intenção de permanecer não envolve o comprometimento, ou seja, o fato de uma pessoa permanecer em uma organização não significa dizer que seja comprometida com ela (ABREU, FORTUNATO; BASTOS, 2016).

No caso do Ministério Público da Paraíba, não há evidências concretas de como estão articulados os fatores de comprometimento organizacional, satisfação e intenção de permanecer nem como isso se apresenta no contexto das diferentes gerações que compõem o ambiente investigado. Assim, é imprescindível que haja o devido alinhamento das estratégias de Gestão de Pessoas do Ministério Público da Paraíba e que estudos como esse passem a integrar os objetivos institucionais do MPPB, como se vê ao analisar seu Planejamento Estratégico.

6 DESENCONTROS ENTRE GERAÇÕES: AS RELAÇÕES DE TRABALHO ENTRE *BABY BOMMERS*, X e Y

Neste capítulo, apresentam-se a análise e a interpretação dos dados coletados. Sua sistematização subsidia-se em cada escala/vertente e é condizente com os objetivos específicos da investigação. A pesquisa em tela teve como lócus da investigação o Ministério Público do Estado da Paraíba, realizada durante o mês de abril do ano em curso, na cidade de Joao Pessoa, e em várias Promotorias de Justiça do interior do Estado.

Analisando os des(encontros) entre gerações no MPPB, foi possível entender o perfil e mensurar as relações com o trabalho a partir de três escalas: a) o comprometimento organizacional afetivo; b) a satisfação; e c) a intenção de permanecer dos membros e servidores da instituição investigada, por meio de pesquisa de campo, de caráter eminentemente quantitativo.

Os dados foram coletados por meio de questionário fechado, com uma amostra de 209 respondentes, que contém informações sobre questões socioeconômicas e conectadas com as três vertentes e suas variáveis: comprometimento organizacional afetivo, satisfação e intenção de permanecer. As respostas são apresentadas para cada uma dessas vertentes. Vale salientar que as repostas variam de 1- Discordo totalmente até 7- Concordo totalmente. Os grupos de escalas de comportamento foram investigados entre as gerações *baby bommers*, X e Y, e foram analisadas as diferenças e as correlações entre elas através do teste t de correlação, em um nível de significância empregado de 5%. Primeiro, apresenta-se uma análise descritiva das características da amostra estudada. Basicamente, as informações sociodemográficas do estudo são sobre os respondentes associados ao Ministério Público da Paraíba.

6.1 MAPEANDO O PERFIL DOS SUJEITOS QUE COMPÕEM AS GERAÇÕES ATUANTES NA INSTITUIÇÃO

Nesta seção, descreve-se o perfil sociodemográfico dos respondentes que compuseram a amostra investigada, utilizando a estatística descritiva para categorizar e sistematizar os dados coletados.

Participaram da pesquisa 209 sujeitos, entre membros e servidores efetivos do MPPB. A tabela 03 mapeia suas principais características.

Tabela 3 – Frequência e percentual das características socioeconômicas

CARACTERÍSTICAS	ALTERNATIVAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Gênero	Feminino	99	47,4
	Masculino	110	52,6
Estado civil	Solteiro	44	21,1
	Casado	143	68,4
	Divorciado	18	8,6
	Viúvo	4	1,9
Tempo de trabalho no MPPB	1 a 3 anos	13	6,2
	Entre 3 e 10 anos	71	34
	Entre 10 e 30 anos	63	30,1
	Entre 30 e 35 anos	34	16,3
	Mais de 35 anos	28	13,4
Classificação funcional	Membro	10	4,8
	Servidor	199	95,2
Se membro, qual o cargo?	Procurador	7	70
	Promotor	3	30
Se servidor, qual o cargo?	Analista ministerial	77	38,7
	Técnico ministerial	122	61,3

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

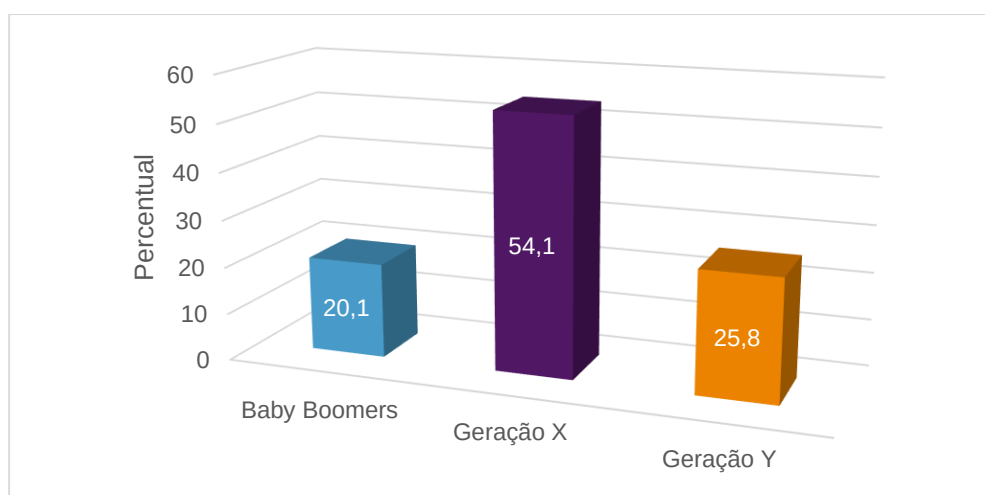
A tabela 03 demonstra que o percentual de homens e de mulheres envolvidos na pesquisa são muito próximos (47,4% vs 52,6%, respectivamente), o que indica equiparidade entre os gêneros das gerações atuantes na instituição. Os dados apontaram um significativo crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho, que se acentua nas décadas de 70 e de 80, pois, com menos filhos, as mulheres poderiam conciliar o papel de mães e de profissionais.

Quanto ao estado civil, a maioria dos respondentes são casados (68,4%); 34% têm entre três e dez anos de tempo de trabalho no MPPB, portanto, pertencem às gerações X e Y, pois foram admitidos no segundo concurso público de servidores da instituição, realizado no ano de 2007; e 30%, entre 10 e 30 anos e pertencem ao quadro de servidores que adentraram a instituição no primeiro concurso público, conforme as demarcações das gerações citadas no início deste estudo. Os respondentes com um a três anos de serviço prestado à instituição (6,2%) pertencem à geração Y e adentraram a instituição em 2017, aprovados no terceiro concurso público, ainda em vigor. Esse cenário tende a se modificar consideravelmente com as nomeações dos aprovados nesse certame, em que o percentual dessa geração deverá crescer consideravelmente.

Quanto à classificação funcional dos respondentes, os dados demonstraram que 95,2% são servidores efetivos, cuja maioria é de técnicos ministeriais (nível médio) - 61,3%.

Provavelmente, a expressividade dos dados dessa categoria representa maioria na quantidade de cargos existentes na instituição, pois desenvolvem atividades genéricas, voltadas, principalmente, para o desempenho de funções cartorárias nas áreas-fim do MPPB, como, por exemplo, as cinco microrregiões distribuídas no interior do Estado, que atendem a uma demanda significativa de atendimento ao público. Já os analistas ministeriais (nível superior) atingiram um percentual de 38,7% dos respondentes – a minoria - pois desempenham atribuições específicas voltadas para a área-meio do MPPB, como o de cargos de administrador, contador, economista, médico, odontólogo, engenheiro, entre outros.

Gráfico 01 – Classificação geracional de acordo com o ano de nascimento



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O gráfico 01 mostra a classificação geracional dos respondentes. O fator ‘idade’ é fundamental para a divisão da amostragem, de acordo com a classificação geracional de Oliveira (2010). Os *baby boomers* têm de 59 a 74 anos de idade e representam 20,1% do total dos respondentes, pois, ao completar 75 anos de idade, é concedida aposentadoria compulsória ao servidor público. A maioria dos respondentes pertence à geração X (54,1%) e tem de 39 a 58 anos de idade, o que significa que prevalece na instituição um perfil de servidores que primam pela estabilidade financeira e pela familiar, procuram se realizar e consideram o trabalho como sagrado para seu sustento. Já a geração Y tem de 19 a 38 anos de idade, o que corresponde a 25,8% do total de participantes e representa uma geração em fase de crescimento na instituição, que tende a crescer consideravelmente com as futuras nomeações dos aprovados no concurso em vigor.

É importante enfatizar que, em quase todas as características, uma categoria de resposta se sobressaiu, ou seja, o maior número de pessoas pertence à geração X (54,1%), são casadas (68,4%) e trabalham há entre três e dez anos no MPPB (34,0%). Assim, depreende-se que o perfil dos sujeitos prevalecente no MPPB é de profissionais que procuram estabilidade pessoal e profissional e que, possivelmente, pretendem seguir carreira na instituição. Portanto, com base no exposto na tabela anterior, pode-se afirmar que o perfil dos respondentes da pesquisa em tela corrobora o delineado na fase introdutória do estudo e demarca as divisões entre as gerações investigadas, perfeitamente relacionadas à própria formação do quadro de pessoal do MPPB.

6.2 DIMENSIONANDO O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO QUE INTERLIGA O PAPEL/TRABALHO DO SUJEITO NA ORGANIZAÇÃO

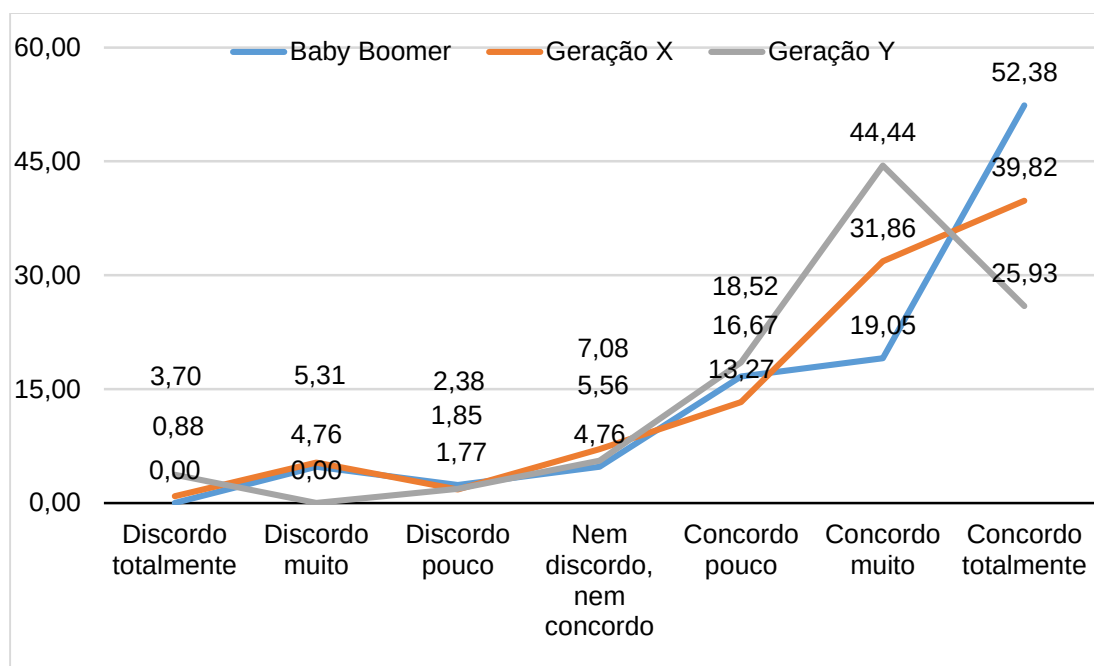
A escala de comprometimento organizacional afetivo foi criada por Mowday, Steers e Porter, em 1979, por meio da revisão de uma corrente de pesquisas realizadas por um período de nove anos, incluindo mais de 2.500 funcionários de nove grandes organizações de trabalho diferentes, com o objetivo de preencher a lacuna que existia referente à dificuldade de tornar o conceito operacional para obter índices suscetíveis aos testes e à validação empírica. Os dados sintetizados na EBACO representam esforços iniciais para se criar uma medida de comprometimento organizacional e são apresentados na expectativa de fomentar novos trabalhos a serem desenvolvidos na área, para que mais indicadores exatos do comprometimento do funcionário possam ser obtidos.

A EBACO é composta de 15 itens, com o objetivo de que quando forem analisados em conjunto, possam fornecer um indicador sistemático e consistente dos níveis de comprometimento dos funcionários para a maioria das populações de trabalhadores. Com o intuito de examinar as propriedades psicométricas do instrumento, uma estratégia de validade foi elaborada e incluiu o uso de múltiplas e diferentes amostras. No entanto, no caso desta pesquisa, para se adequar à realidade do MPPB, foram escolhidos treze itens. Os itens da EBACO foram aplicados no Ministério Público da Paraíba, com o intuito de mensurar o comprometimento organizacional afetivo na instituição.

A análise dos dados seguiu os critérios de estatística descritiva, com o fim de minuciar as características dos elementos da amostra investigada em correlação com a estatística inferencial, com o intuito de, por meio dos dados coletados, fazer inferências e tirar conclusões

acerca das semelhanças e das diferenças entre as gerações estudadas como forma de abordar as complexidades que norteiam o ambiente organizacional do MPPB.

Gráfico 02 – Disposto a fazer um grande esforço, além do normalmente esperado, a fim de ajudar no crescimento do MPPB.



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Na primeira variável do questionário referente à escala de comprometimento organizacional afetivo, 86,6% dos respondentes (86,6%) concordaram que estão “*dispostos a se esforçar além do que é normalmente esperado, a fim de ajudar no crescimento do MPPB*”. O gráfico 2 apresenta o percentual das três gerações, considerando a escala de 1 a 7 e o percentual de respostas para uma análise detalhada.

No que tange às percepções geracionais, observou-se uma leve concentração de respostas dos *baby boomers*, que concordam moderadamente ou muito *que têm vontade de se esforçar para o crescimento do MPPB* (que variou de 16,67% a 19,05%), porém, houve uma forte adesão dessa geração dos que optaram por concordar totalmente (52,38%). Quanto à geração X, houve uma leve concentração dos que concordam moderadamente (13,27), e intensificou-se o grau dos que concordam muito ou totalmente (de 31% para 39,82%). Entretanto, a geração Y comportou-se de maneira diferente das demais, uma vez que 44,44% dos respondentes concordaram muito, e 25,93%, totalmente. Assim, o tema ‘esforço’ apresentou-se positivamente entre as gerações e só se diferenciou no grau de intensidade. Nesse

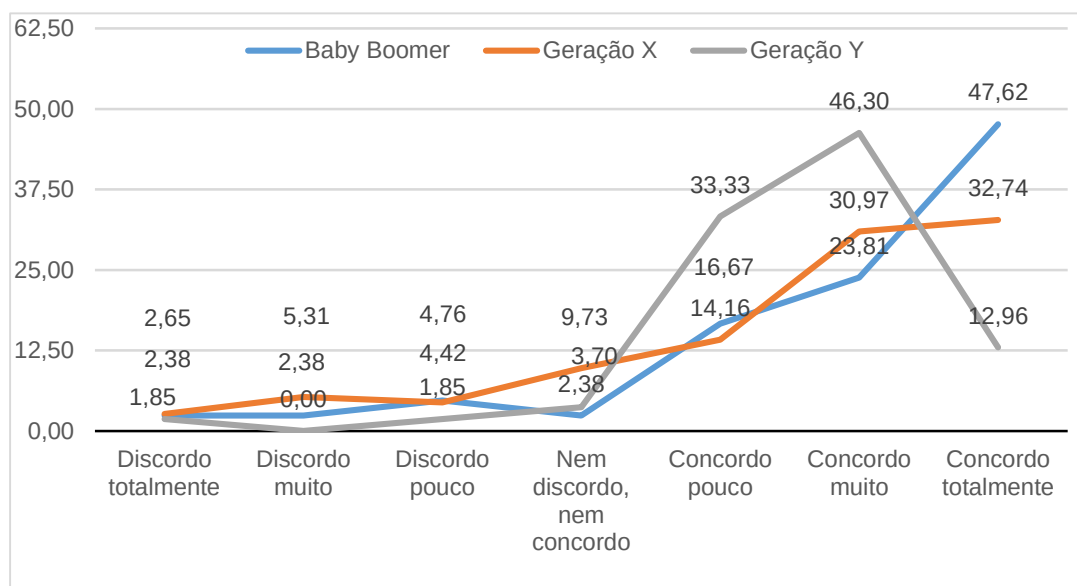
contexto, não houve discrepância significativa entre as gerações nessa variável, uma vez que a correlação não foi comprovada devido a um p-valor equivalente a 0,09.

Entende-se comprometimento organizacional como a força relativa da identificação e do engajamento de um indivíduo em determinada organização (PORTER; SMITH, apud MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979), em que sua disposição para se esforçar consideravelmente em prol da organização representa um fator que, relacionado com outros, identifica o quanto uma pessoa está comprometida ou não com a organização onde trabalha. Em síntese, envolve uma relação ativa com a organização que faz com que os indivíduos estejam dispostos a dar algo que lhes pertence, com o intuito de contribuir para seu bem-estar. Nessa perspectiva, funcionários mais comprometidos são considerados motivados para depositar um nível de energia mais elevado em prol da organização (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979).

Analisando as características das gerações estudadas, constatou-se que os *baby boomers* tendem a ser esforçados no trabalho devido à educação que receberam de seus pais, pois, de acordo com Comazzetto *et al* (2016), eles direcionaram seus estudos a carreiras que prometiam crescimento profissional, portanto, são intensamente comprometidos com a organização da qual fazem parte. Essa geração valoriza as empresas em que trabalha e se esforça para ajudá-las a crescer, porque acreditam que suas conquistas são frutos do trabalho, percepções provenientes de seus pais, que fazem parte da geração dos veteranos, que lhes ensinaram, desde a infância, sobre a importância desses comportamentos (OLIVEIRA, 2016).

Já a geração X destaca-se devido à dedicação depositada em suas profissões, uma vez que, de acordo com Oliveira (2010), quando adolescentes, esses jovens foram motivados por seus familiares a ingressarem no mercado de trabalho, e esse é um fator preponderante para que possam atingir a tão sonhada independência financeira. Entretanto, os jovens da geração Y, apesar de se mostrarem dispostos a colaborar com as empresas das quais fazem parte, estão mais preocupados com o *feedback* de seus superiores sobre o trabalho que executam.

Com base nisso e de acordo com os dados coletados, comprova-se que não há diferença de comportamento entre as gerações referente ao esforço individual empregado para que o MPPB obtenha sucesso, o que aduz não haver uma geração que seja mais ou menos esforçada em relação ao comprometimento afetivo. Assim, os resultados da pesquisa apontaram que todas as gerações que atuam na instituição investigada estão comprometidas com seu trabalho, pois estão dispostas a depositar mais energia na execução de suas tarefas, a fim de garantir o crescimento da instituição.

Gráfico 03 – Falo bem do MPPB para as pessoas.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No que diz respeito à segunda variável do questionário, 83,7% dos respondentes concordaram que *falam bem do MPPB para os outros como uma excelente organização para se trabalhar*. No entanto, comparando-se as três gerações, percebe-se que, entre os *baby boomers*, há uma evolução dos que concordam com a afirmação, que passou de 16,67% dos que concordam moderadamente para 47,62% dos que concordam totalmente. A geração X comportou-se de maneira semelhante, pois a diferença entre as que concordam muito ou totalmente foi menos significativa (30,97 e 32,74%, respectivamente). Entretanto, em relação à geração Y, houve uma concentração maior de respostas dos que concordam moderadamente ou muito que falam bem do MPPB para outras pessoas (33,33% e 46,30%, respectivamente), com um forte decréscimo no percentual dos que *concordam totalmente* (12,96%).

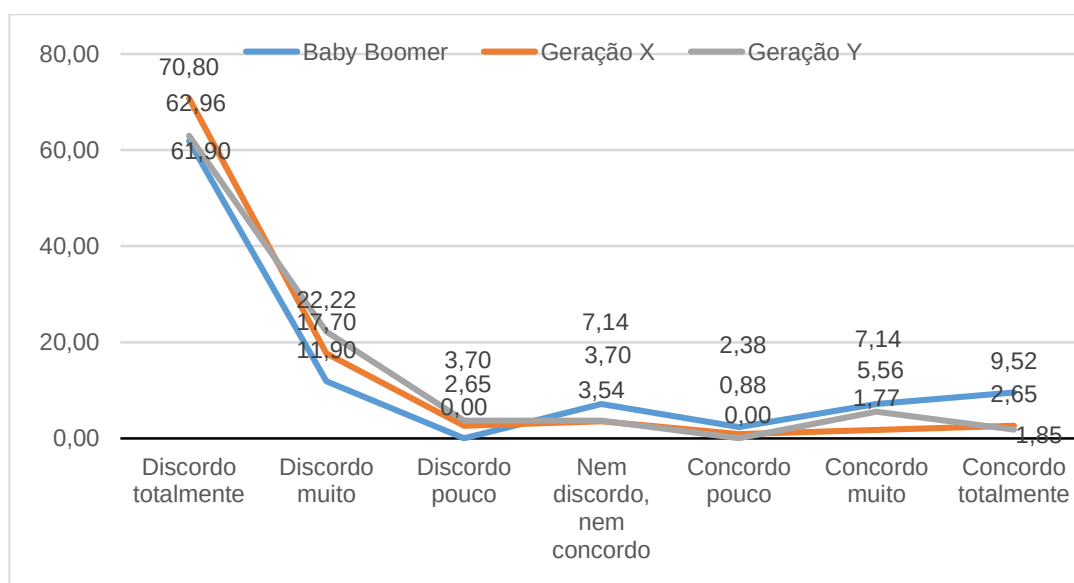
Ao correlacionar as três gerações, obteve-se um p-valor de 0,02 – o que indica que houve diferenças significativas de opiniões entre as gerações *baby Boomers*, X e Y quanto a concordar que falam para outras pessoas que o MPPB é uma excelente organização para se trabalhar. Esse fato pode estar intimamente relacionado ao suposto orgulho que os *baby boomers* sentem de fazer parte da empresa onde trabalham, consoante evidenciam os estudos de Oliveira (2010). Como essa geração tem, em média, trinta e cinco anos de tempo de serviço na instituição, conhece profundamente a cultura e a dinâmica do trabalho a ponto de falar bem do MPPB para outras pessoas. No entanto, o que chama à atenção nesses dados é que a maioria dos que fazem parte da geração Y parece concordar moderadamente ou muito, mas não totalmente, que falam

do MPPB como uma excelente organização para se trabalhar, o que pode estar relacionado às características dessa geração, que valoriza aspectos mais relacionados à qualidade de vida e ao equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho.

Oliveira (2010) enuncia que, ultimamente, os líderes estão sendo influenciados a entender conceitos necessários a sua dinâmica de trabalho, no entanto, na prática, não conseguem obter os resultados desejados. Consequentemente, os modelos de gestão utilizados pelas gerações passadas estão perdendo eficácia, devido ao surgimento das novas gerações, que passaram a adotar posições sedimentadas em relação aos gestores atuais. Provavelmente, o baixo índice de pessoas da geração Y que não concordaram totalmente com a questão deve estar ligado a alguns fatores relacionados ao trabalho em si (possivelmente evidenciados nas próximas variáveis) que não geraram total certeza desses jovens em concordar totalmente. Um ponto importante é que eles são considerados “descomprometidos”, o que não é verdade, o que demonstra que alguns aspectos estão associados a esse vínculo afetivo com a instituição, como, por exemplo, o fato de considerá-la a melhor opção entre as demais, tendo em vista que essa geração é mais motivada por remuneração, benefícios, trabalho dinâmico e estabilidade financeira (OLIVEIRA, 2010), em um mercado de trabalho tão imprevisível que pode influenciar o comportamento dos que tendem a concordar mais e que falam do MP como uma excelente organização para se trabalhar.

Portanto, os *baby boomers* e a geração X concordam, com mais intensidade, que falam bem do MPPB para outras pessoas do que a geração Y.

Gráfico 04 – Sinto-me pouco leal ao MP.



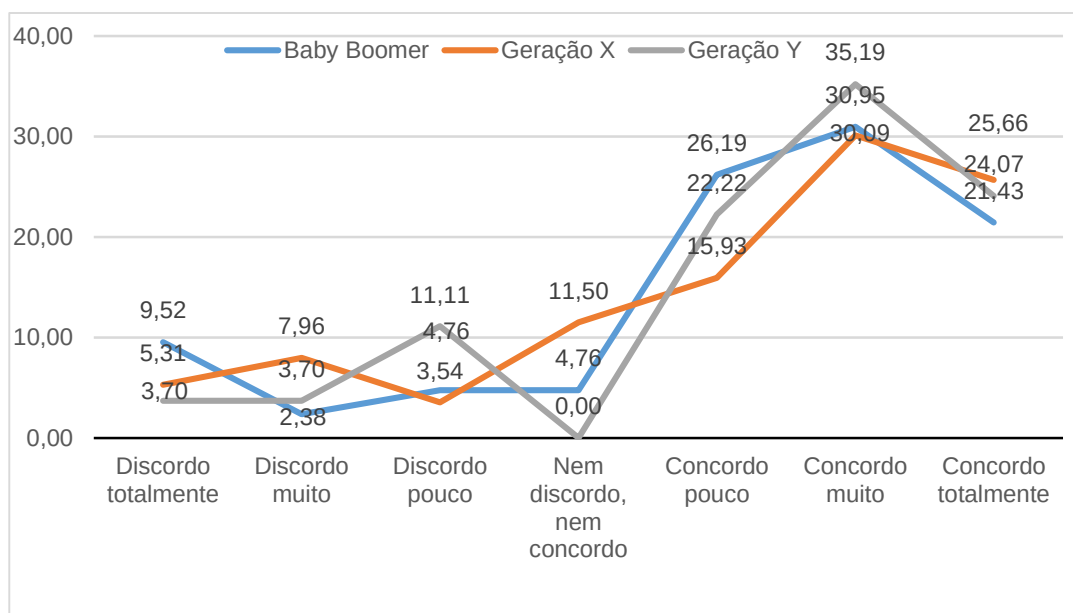
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No item 'lealdade', 87,08% dos respondentes das três gerações discordaram que se sentem pouco leais ao MPPB. No que tange às opiniões das gerações em específico, a geração X discordou, com um percentual de 92,7%; a geração Y, com 87,2%; e os *baby boomers*, com 72%. Dentre os que não se sentem leais, 19,04% são da geração *baby boomers*; 5,3%, da geração X; e 7,41%, da geração Y. O resultado do p-valor igual a 0,69 indica que não houve diferença significativa entre as opiniões das gerações sobre esse quesito.

Estudos sugerem que funcionários mais comprometidos com o trabalho tendem a ser mais leais e menos propensos a sair de seus empregos, mesmo quando insatisfeitos com o trabalho, porque, nesses casos, há um alto senso de lealdade ou de vínculo afetivo com a organização. Do lado oposto, funcionários menos comprometidos e menos leais à organização geralmente são menos assíduos ao trabalho (ROBBINS; JUDGE, 2014).

Esperava-se que esse sentimento de lealdade estivesse mais presente nos que fazem parte da geração *baby boomers*, pois é conhecida na literatura como os que “vestem a camisa” das organizações onde trabalham (OLIVEIRA, 2010). No entanto, as gerações X e Y demonstraram intensidade nesse senso de comprometimento e ligação com o MPPB. Esse fator é de fundamental importância para a organização, porque fortalece o clima organizacional e minimiza as barreiras existentes entre as diferenças geracionais. Para as organizações, quanto mais os funcionários estiverem comprometidos, melhores serão as consequências advindas desse processo de interação comportamental entre funcionário e empregador, como, por exemplo, um clima organizacional mais sadio. Embora não haja estudos que comprovem se há relação entre o comprometimento organizacional e o desempenho (ROBBINS; JUDGE, 2014), o entendimento comum tende a associar o desempenho como consequência do comprometimento organizacional.

No percentual dos que concordaram que são pouco leais, presume-se que as gerações X e Y possivelmente estão à procura de outras oportunidades de emprego. Em relação ao maior percentual dos *baby boomers*, presume-se a falta de compreensão da questão. Nesse sentido, as gerações sentem-se leais ao MPPB e demonstram alto grau de comprometimento com a instituição, no entanto, há mais indivíduos da geração X (92,7%) expressando esse sentimento de lealdade.

Gráfico 05 – Considero meus valores e os do MPPB bastante semelhantes.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

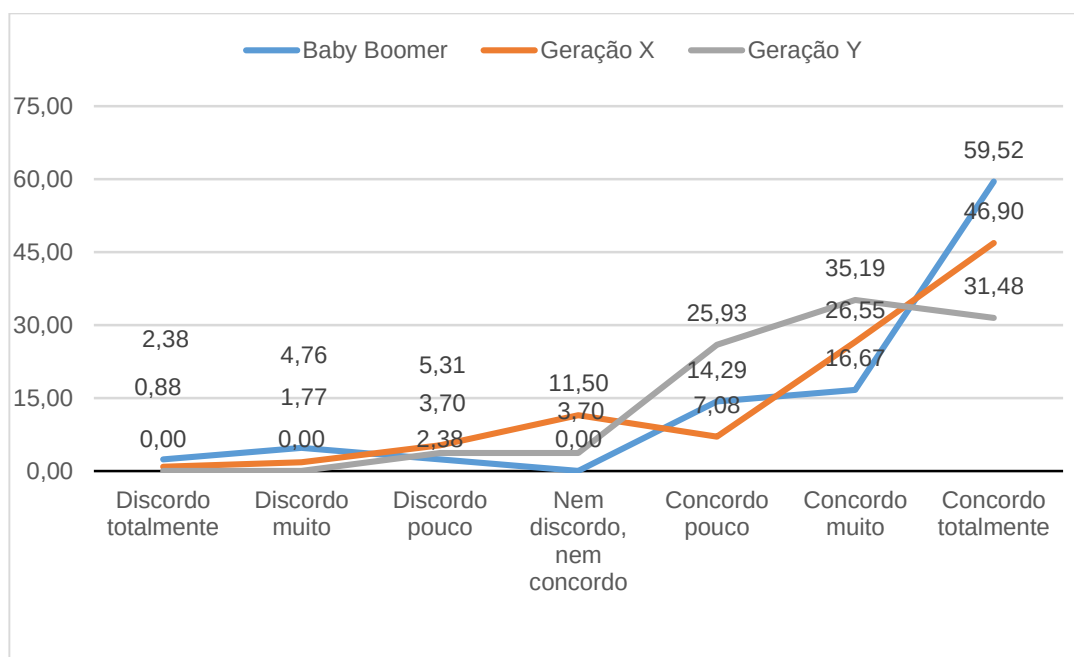
No quesito ‘valores’, há uma concentração maior de participantes que *consideram seus valores e os do MPPB bastante semelhantes* - 75,5% das gerações. Quanto às percepções entre as gerações, 80% dos respondentes da geração Y *concordam que há bastante semelhança entre seus valores individuais e o da organização* (76,7% da geração baby bommers e 72,9% da geração X). É possível inferir que há mais indivíduos da geração Y que se identificam com os valores do MPPB. Discordou da questão cerca de 16% das gerações. Isso indica que não há diferença significativa de comportamento entre as gerações no que concerne à similaridade dos próprios valores com os da organização, já que o teste p-valor equivaleu a 0,55.

A forte crença nos objetivos e nos valores da organização é um dos fatores imprescindíveis para determinar o comprometimento organizacional (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979). Identificar-se com os objetivos e os valores organizacionais é um forte indício de que o funcionário é comprometido com a organização, pois acredita verdadeiramente seus ideais e quer colaborar para que esses objetivos sejam alcançados. Esses fatores, bastante estudados e defendidos pela Teoria da Administração como vitais para o sucesso de uma organização, como, por exemplo, a missão organizacional, os objetivos e os valores arraigados, são determinantes para definir a cultura organizacional, pois, ao serem atendidos, propiciam um norte na trajetória das organizações. Vale salientar que é de fundamental importância que os colaboradores também estejam em sintonia com esse conjunto para o alcance das metas estabelecidas pela instituição.

Devido à sua importância, a identificação dos sujeitos com os objetivos e os valores organizacionais reflete o quanto as pessoas estão vinculadas afetivamente à organização. Robbins e Judge (2014, p. 52) assevera que, “no comprometimento organizacional, um funcionário se identifica com determinada organização e com suas metas e quer continuar pertencendo a ela”. Isso quer dizer que, quanto mais um funcionário se identifica com os valores da organização à qual pertence menor será a probabilidade de procurar outro emprego.

Quando se correlacionaram os comportamentos geracionais, observou-se que os *baby boomers* incutem os ideais da organização e se harmonizam com seus valores (MATTEWMAN, 2012). Esse fator é de grande valia para o nível de afetividade que existe na relação desses colaboradores com a organização. Um fator interessante é que as gerações confirmaram que consideram seus valores semelhantes aos do MPPB, porém não afirmaram tanta intensidade na opção “concordo totalmente”. Com base nisso, é possível inferir que não há diferença de comportamento entre as gerações no que diz respeito às semelhanças entre seus valores e os da organização, independentemente da geração a que pertençam.

Gráfico 06 – Orgulho-me de falar que faço parte do MPPB



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

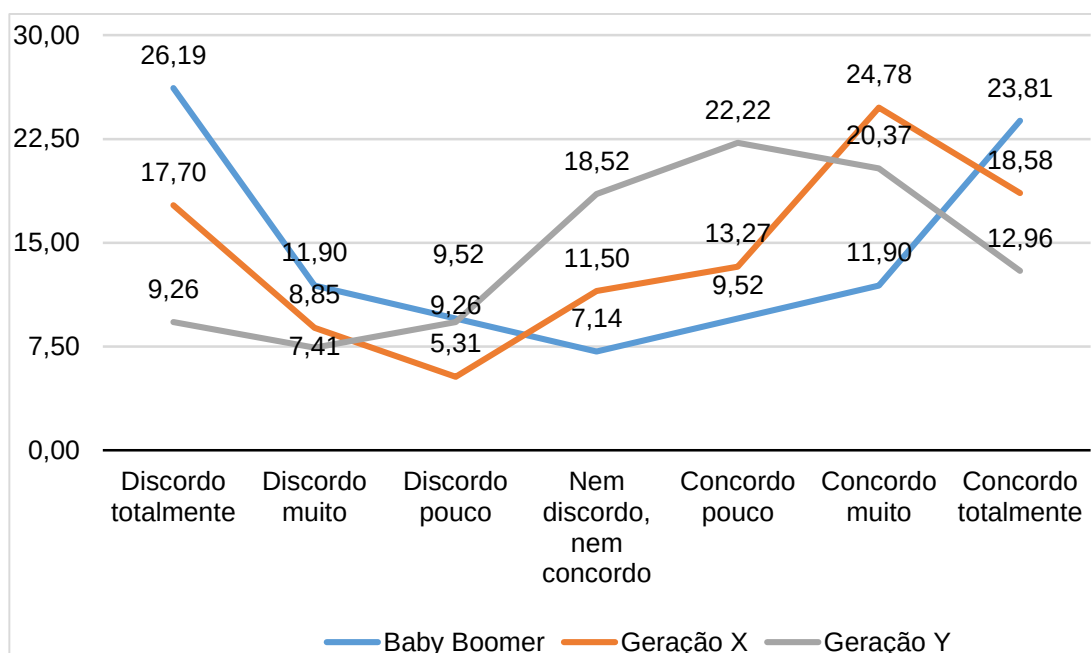
No que se refere à variável ‘orgulho’, 85,6% dos respondentes concordaram que sentem orgulho de falar para outras pessoas que fazem parte do MPPB. Ao decompor o comportamento de cada geração em específico, constatou-se que 90,5% dos *baby boomers* concordam que têm

orgulho de “vestir a camisa” da empresa da qual fazem parte. Conforme demonstra o gráfico 06, a maioria dos respondentes dessa geração *concorda totalmente* com essa afirmação. Entretanto, da geração X 80,58% concordam pouco, muito ou totalmente, e 92,6% da geração Y concordam, em algum grau, que têm orgulho de integrar o MPPB. No que diz respeito à estatística inferencial, o p valor encontrado para essa questão foi de 0,04, em um nível de significância de 5%, que representa que há um nível considerável de diferenciação entre as gerações.

Quando se fala que os sujeitos respondentes se sentem honrados em integrar o órgão ministerial, os *baby boomers* se destacam entre os que concordam totalmente. Os dados demonstraram o que a literatura preceitua, isto é, que os *baby boomers* “vestem a camisa” da empresa, pois, desde cedo, almejam crescimento profissional e uma carreira sólida por meio de um bom emprego que lhes garanta estabilidade financeira. Para Matthewman (2012), alavancar bons empregos em empresas de renome era um dos principais objetivos dos *baby boomers*. Devido a isso, os que conseguiram se estabilizar na carreira exaltam o nome das organizações de que fazem parte.

A geração X também demonstra esse sentimento de orgulho com a organização, semelhante aos *baby boomers*, sempre de forma ascendente na intensidade da concordância. Todavia, a geração Y parece concordar muito, mas há um decréscimo na intensidade dessa concordância, porquanto se comporta opostamente às gerações anteriores. Essa diferença é comprovada com o teste p valor. Por ser uma geração supostamente mais crítica e que tem a necessidade de dar e receber *feedback*, é mais propensa a opinar com sinceridade sobre as mais diversas questões. Possivelmente, apesar de o fator orgulho ser importante para essa geração, ela não o considera uma questão de ‘ego’ falar para outras pessoas da organização em que trabalha.

Nesse contexto, o orgulho é considerado um fator importante para mensurar o comprometimento organizacional. Quanto ao comportamento entre as gerações estudadas, os *baby boomers* aparentam sentir mais orgulho de falar para os outros que fazem parte do MPPB.

Gráfico 07 – Trabalharia para outra empresa semelhante.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

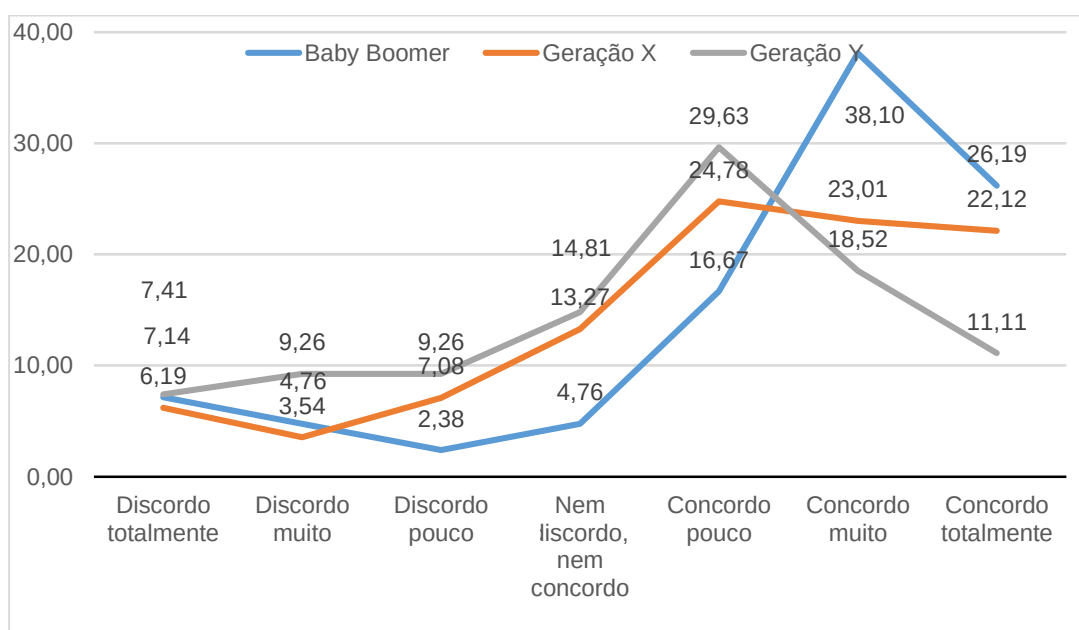
Quando questionados sobre a possibilidade de trabalhar em outra organização contanto que o tipo de trabalho fosse semelhante ao do MPPB, apenas 54% das gerações concordaram com a afirmação. Ao dividir as respostas por geração, as expressões registradas foram as seguintes: há uma considerável concentração de respostas da geração *baby boomers* que discorda totalmente da possibilidade de trabalhar para outra empresa (47,61%) contra 45, 23,% dos que concordam totalmente com essa possibilidade. No entanto, a geração X apresentou a maior concentração de respostas dos que concordaram em algum grau (56,63%) e 31,85% dos que discordaram, enquanto que, da geração Y, 55,55% concordaram; e 25,93% discordaram em mudar de emprego. Nesse caso, parece não haver diferença de comportamento entre as gerações, já que o p-valor foi de 0,45.

De acordo com Porter *et al* (1974), funcionários comprometidos envolvem-se com o trabalho e querem continuar pertencendo à empresa onde trabalham. Esse laço afetivo é expresso com atitudes e comportamentos positivos. Nota-se que a geração *baby boomers* aparenta estar em relação a uma possível troca de emprego, o que sugere dizer que esse quesito não é tão determinante para mensurar o nível de comprometimento organizacional quanto ao apego às empresas, o que é inerente a essa geração.

Majoritariamente, as gerações X e Y aparentam considerar possibilidades de troca de emprego. A geração X concordou muito com a possibilidade, e a Y também concordou, mas

aparenta avaliar, de forma mais cautelosa, a possibilidade de deixar o MPPB, mesmo que seja para desempenhar um trabalho semelhante em outra organização, ao observar que há mais concentração de respostas dos que ficaram neutros, concordaram pouco ou muito, portanto, houve um declínio para 12,96% quanto à hipótese de concordar totalmente. Isso implica dizer que a geração Y, apesar de demonstrar mais inquietude em relação aos seus anseios profissionais, analisa bem se outras oportunidades são deveras atraentes, mas, geralmente, tendem a procurar outras oportunidades e “abandonar o barco” quando realmente estão descomprometidos com a organização ou se outro empregador oferecer mais vantagens atraentes tanto financeiras quanto em relação à qualidade de vida e ao equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional. Com base nisso, parece não haver diferença significativa entre as gerações quando pensam em trocar de emprego, mesmo que o tipo de trabalho seja semelhante.

Gráfico 08 – O MP inspira meu melhor desempenho.



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

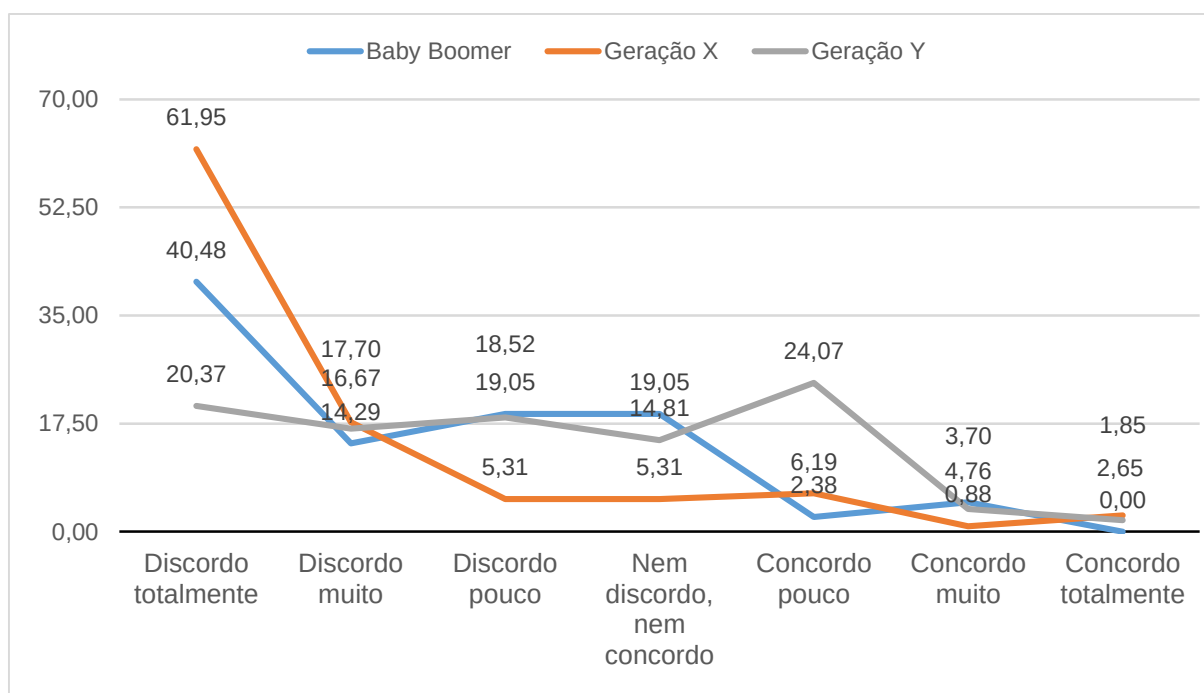
O gráfico 08 mostra que a maior parte dos *baby boomers* concordam muito que o MPPB inspira o melhor em relação aos seus desempenhos profissionais, ou seja, 38,1%, contra 23,01% da geração X, e 18,52% da Y. Um fator importante é que a geração Y apresentou o maior percentual dos que concordam pouco, ou seja, 29,63%. Dos que concordam totalmente, os *baby boomers* apresentaram 26,19%; a geração X, 22,12%, e a geração Y, 11,11%.

Ao observar o gráfico acima, vê-se que as gerações se comportam de maneira diferente em relação a essa questão, o que confirma o resultado do teste p-valor equivalente a 0,01. Os

baby boomers, provavelmente por estarem no ápice de suas carreiras, *concordam muito* que estão bem estimulados quanto ao desenvolvimento profissional na instituição, porém, com algumas ressalvas, porquanto há um declínio em relação aos que concordam totalmente. Ao ingressar no mercado de trabalho, essa geração depositava na organização a responsabilidade de delinear toda a sua trajetória de crescimento, treinamento e desenvolvimento na carreira (MATTEWMAN, 2012), portanto, tende a concordar mais que seu desempenho profissional está sendo estimulado pela empresa.

Quanto à geração X, mantém-se uma constante equivalência no percentual, quase unificado, de concordância dos respondentes, possivelmente por se acomodarem em desenvolver atividades rotineiras há muito tempo e no mesmo setor. Entretanto, a geração Y demonstra que o MPPB poderia potencializar o conhecimento desses jovens, ao considerar suas competências e habilidades individuais e direcionar melhor o trabalho desenvolvido com as competências de cada sujeito, tendo em vista que a maior concentração de respostas dessa geração foi entre os que *concordam pouco* que a instituição os inspira a melhorar seu desempenho profissional, confirmando o decréscimo do percentual dos que *concordam totalmente* com essa assertiva.

Os dados coletados vão ao encontro da teoria. A geração Y tem sede de conhecimentos, é inquieta e espera mais retorno dos seus superiores. E como são pessoas que trabalham de maneiras diferentes, encarando com naturalidade a tecnologia e as constantes mudanças da era digital, possivelmente serão a geração mais produtiva de todos os tempos (MATTEWMAN, 2012). Diante disso, pode-se deduzir que as gerações aparentam pensar diferentemente sobre a motivação do MPPB em relação aos seus desempenhos profissionais. Portanto, é possível perceber que a geração *baby boomers* sente-se mais inspirada pelo MPPB em sua atuação profissional do que a gerações X e Y.

Gráfico 09 – Mudanças me levariam a deixar o MP.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Quando questionados sobre se *mudanças mínimas em suas circunstâncias profissionais os levariam a deixar o MPPB*, a maior parte dos respondentes discordou dessa possibilidade (75%). O gráfico 09 retrata que 61,95% da geração X discordam totalmente, 40% dos *baby boomers* e 20,37% da geração Y.

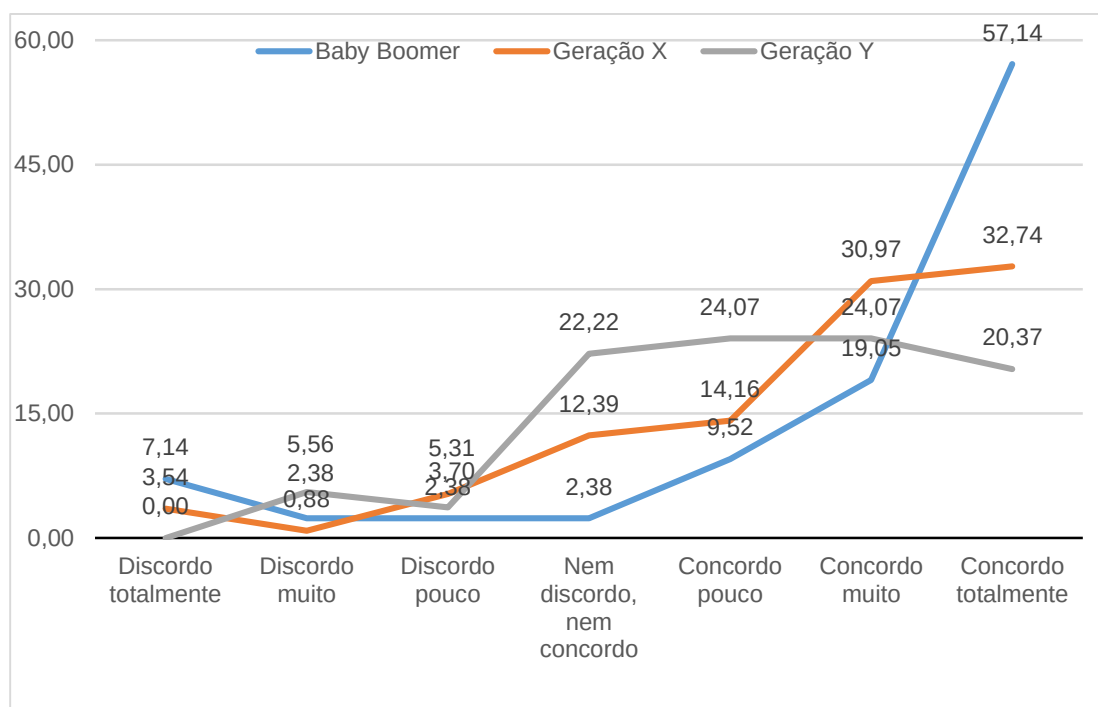
De acordo com o exposto, pode-se inferir que a geração X e os *baby boomers* discordam mais que mudanças mínimas poderiam influenciar sua decisão de sair do MPPB em relação à geração Y. Outro fator importante é que a geração Y é a que mais concorda, mesmo que moderadamente (24,07%), que mudanças mínimas na vida profissional poderiam ser determinantes para deixar o MPPB. É evidente a diferença de comportamentos entre as gerações com um p-valor igual a 0,01.

Nesse sentido, os profissionais da geração *baby boomers* normalmente ficam mais tempo nas empresas, principalmente alguns funcionários públicos, e chegam ao final da carreira com uma média de dois ou três empregadores no decorrer de toda a sua trajetória profissional (MATTEWMAN, 2012). Já os jovens da geração Y não consideram falta de lealdade estar disponíveis para outras oportunidades no mercado de trabalho (OLIVEIRA, 2011), “[...] não querem um trabalho para a vida inteira e não fingem querer [...], não é que eles sejam desleais; eles simplesmente cresceram com as mudanças” (MATTEWMAN, 2012).

Os dados sustentam as evidências de validade preditiva do constructo do comprometimento, uma vez que “[...] funcionários mais comprometidos serão menos suscetíveis a deixar os seus empregos e podem, em certas circunstâncias, ter um desempenho bem melhor em contraste com os funcionários menos comprometidos” (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979). No entanto, estudos de Lemos, Cavazotte e Viana (2012) indicam que a estabilidade profissional por meio de relações de trabalho de longo prazo encontra-se entre um dos principais anseios das gerações X e Y, e isso justifica o comportamento da geração X, conforme reverbera o gráfico anterior. Assim, os dados estão associados ao atual contexto do MPPB, em que a maioria dos respondentes da pesquisa é da geração X, com entre três e dez anos de tempo de serviço na instituição. A maioria demonstra que busca estabilidade financeira ao almejar carreiras mais sólidas, ao longo do tempo, para que possam desfrutar de certo nível de qualidade de vida. Isso faz parte do planejamento de carreira dos sujeitos dessa geração.

Os dados sugerem que os jovens da geração Y ainda estão em fase de construção e reflexão sobre qual carreira seguir. Devido a isso, possivelmente, o número dos que discordaram totalmente que mudanças mínimas seriam necessárias para deixar o MPPB foi pouco. Ao contrário, para esses jovens, são necessárias mudanças que justifiquem suas decisões de continuar na empresa. Vale frisar que o MPPB passou por uma fase transitória de alta rotatividade depois do segundo concurso público de servidores que ocorreu no ano de 2007. Como a remuneração era consideravelmente média em relação às demais oportunidades do mercado de trabalho, muitos dos aprovados no certame não seguiram carreira na instituição, uma vez que galgaram melhores oportunidades remuneratórias. Esse cenário só mudou com a aprovação legal da melhoria da remuneração da classe, que possibilitou a retenção desses talentos até os dias atuais.

Assim, diante do exposto, constatou-se que, para a maioria da geração X e dos *baby bommers*, mudanças muito pequenas em suas circunstâncias profissionais não seriam suficientes para deixar o MPPB, o que também aconteceu com a geração Y. Porém esses jovens são os que mais cogitaram a possibilidade de sair do MPPB por causa de mudanças mínimas de forma moderada.

Gráfico 10 – Extremamente feliz por escolher o MP

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O gráfico 10 revela a maior concentração de respostas entre os que concordam que estão extremamente felizes por ter escolhido o MPPB para trabalhar. No contexto geracional, os *baby boomers* são os que mais estão felizes em ter escolhido o MPPB para trabalhar (85,71%). As gerações X e Y também tendem a concordar, muito ou totalmente, porém em menor quantidade (77,87% e 72,21%), respectivamente. Quanto aos que não estão felizes por ter escolhido o MPPB, o percentual variou de 9 a 11%. O p-valor igual a 0,01 comprova a diferenciação do comportamento entre as gerações investigadas em relação a esse quesito.

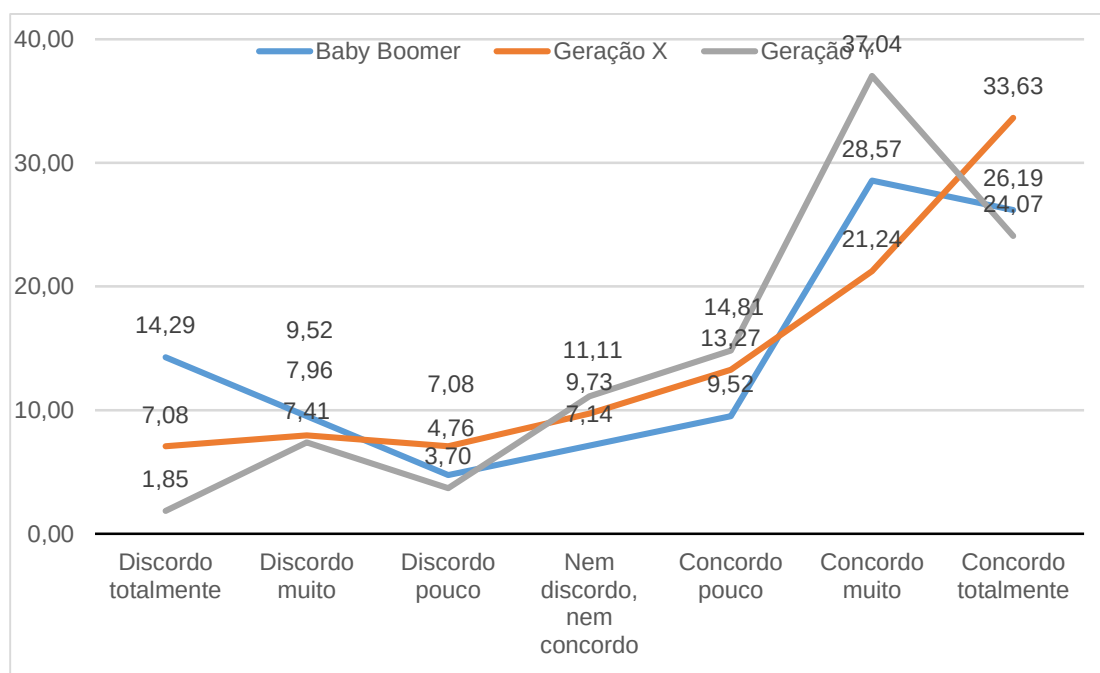
Para Mowday, Steers e Porter (1979), o comprometimento organizacional afetivo tende a ser mais permanente à medida que o tempo passa, e, devido a disso, as atitudes de comprometimento tornam-se, gradativamente, mais sólidas e envolvem a relação entre indivíduos e empregadores. Com base nisso e no que reflete o gráfico 9, aventa-se que, por ser mais otimista, a geração *baby boomers* reverbera com mais intensidade suas percepções sobre felicidade no trabalho. Além disso, como já contam com uma larga experiência profissional, suas opiniões sobre suas escolhas são mais sólidas. Assim, o comprometimento dessa geração passou a ser mais afetivo com o decorrer do tempo, conforme explica o constructo da EBACO. Nessa perspectiva, os resultados deixaram bem claro que os *baby boomers* estavam mais certos

de ter escolhido o MPPB para trabalhar, porque, com o decorrer do tempo de trabalho, o comprometimento afetivo se transfigura.

O gráfico 10 também revela que a maioria dos sujeitos que compõem as gerações estão felizes por trabalhar no MPPB. Todavia, a geração X concorda muito ou totalmente, porém de forma mais intermediária, o que corrobora o comportamento explícito na questão anterior de que mudanças mínimas poderiam ser suficientes para deixar a instituição. Pode-se inferir que os que não estão totalmente felizes poderão deixar o MPPB. No entanto, a geração Y aparenta uma divisão proporcional do grau de concordância e/ou discordância de suas opiniões. Ao observar o gráfico 10, percebe-se que essa geração está dividida entre os graus de concordância, mas somente 20% estão totalmente felizes por trabalhar no MPPB. Mais uma vez, tal resultado corrobora os anteriores, no sentido de que a geração Y aparenta uma inclinação moderada a deixar o MPPB.

Nessa perspectiva, a maioria dos respondentes da geração *baby boomers* aparenta satisfação em seu planejamento de carreira, que se confirma por meio de atitudes relacionadas ao trabalho, refletidas em colaboradores mais felizes, que são mais empáticos no serviço público, principalmente no atendimento humanizado, que é muito necessário nas Promotorias de Justiça que lidam diretamente com o enfrentamento da violência contra a mulher, na defesa da criança e do adolescente, dos direitos da educação, da saúde, entre outros, que são, hoje, a principal prestação de serviços públicos do MPPB à sociedade paraibana.

Dessa feita, ao concatenar tais resultados entre gerações em estudo, constataram-se os (des)encontros nas relações de trabalho da instituição investigada, ao identificar pequenas nuances que interligam prescrições teóricas e dados empíricos. Na variável em análise, são evidentes os desencontros entre as perspectivas geracionais, porque a geração *baby boomers* e a geração X parecem estar mais felizes do que a geração Y por terem escolhido o MPPB ao invés de outras organizações onde haviam cogitado trabalhar.

Gráfico 11 – Dificuldade de concordar com as políticas do MPPB sobre seus funcionários

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

De acordo com o gráfico 11, houve uma maior concentração de respostas nas opções ‘concordam muito’ ou ‘totalmente’ que tem dificuldades de concordar com as políticas do MPPB relacionadas aos seus funcionários. No contexto geracional, a geração Y é a dos que mais concordaram com a afirmação (75,92%), e 12,96% que discordam. Por sua vez, os *baby boomers* e a geração X também concordam, porém em menor quantidade (68,28% e 68,14%, respectivamente). Discordam da afirmação: 28,57% da geração *baby boomers*, e 22,12% da geração X. O p-valor equivalente a 0,04 expressa que, nas gerações estudadas, não há diferença significativa nesse quesito, ou seja, as gerações se posicionam da mesma maneira sobre as políticas do órgão relacionadas aos seus funcionários.

Assim, colaboradores muito comprometidos incutem seus interesses em prol da organização, diferentemente dos que não são, que se comprometem e centralizam suas energias em interesses que vão além do trabalho (PORTER *et al*, 1974). Dessa forma, o senso crítico e participativo também pode ser considerado como um fator de identificação do comprometimento organizacional afetivo.

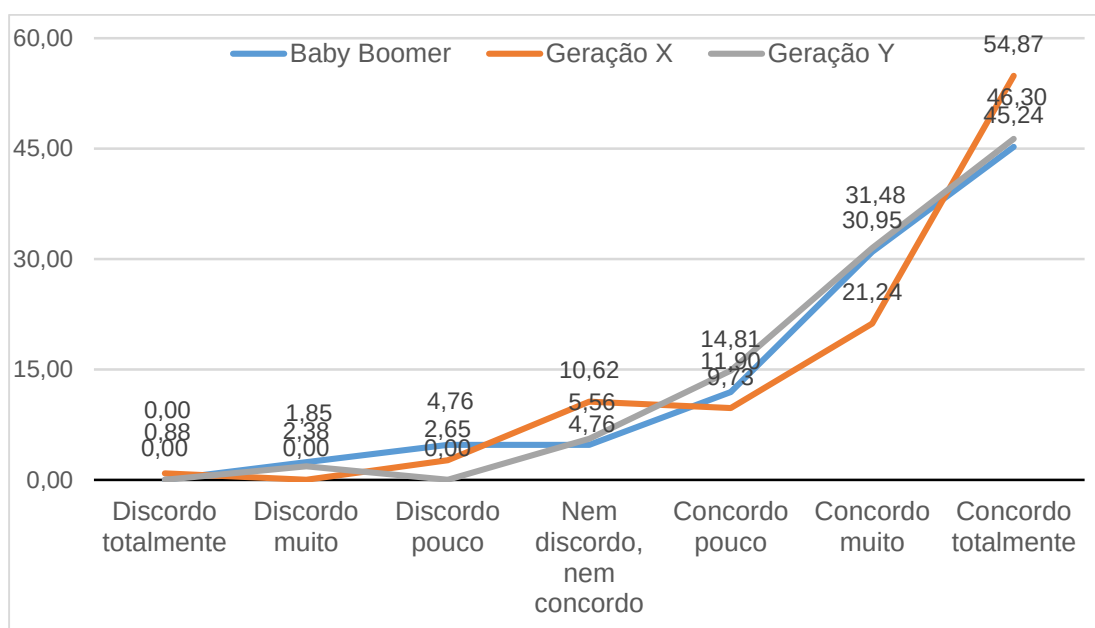
Os dados coletados demonstraram que a geração Y demonstra intensamente um sentimento de criticidade sobre as políticas do MPPB relativas aos seus funcionários. Possivelmente, esses jovens priorizam ambientes democráticos e participativos e políticas de gestão de pessoas que possibilitem algumas diretrizes estratégicas, como, por exemplo, uma

carga horária mais flexível (ex: redução de jornada de trabalho para as mães que amamentam), uso de banco de horas, implementação do teletrabalho, como estratégia para gerar economia para o funcionário e para a organização, criação de ambientes virtuais de aprendizagem capazes de oferecer treinamento e desenvolvimento na carreira, entre outros.

Os dados reforçam a ideia de que o tipo de comportamento da geração Y é inerente à sua maneira de pensar sobre os mais diversos questionamentos que os rodeiam, pois desenvolveram a atividade reflexiva de forma natural, sem medo de expressar suas opiniões sobre os mais diversos assuntos, principalmente porque cresceram acompanhados das mudanças da era digital e vivenciaram, desde a adolescência, as transformações decorrentes da globalização nos mais diversos aspectos da vida em sociedade. No entanto, os anseios da geração X, possivelmente, são semelhantes aos da geração Y, porém se posiciona de forma intermediária. E como os *baby boomers* são mais tradicionais, concordam em menor grau, mas isso não implica dizer que são imparciais.

Com base nisso, é possível afirmar que não há desencontros geracionais nessa perspectiva de comprometimento organizacional afetivo, uma vez que os três grupos geracionais coadunam dos mesmos ideais sobre as políticas institucionais voltadas para o quadro de pessoal do MPPB.

Gráfico 12 – Importo-me imensamente com o futuro do MP.



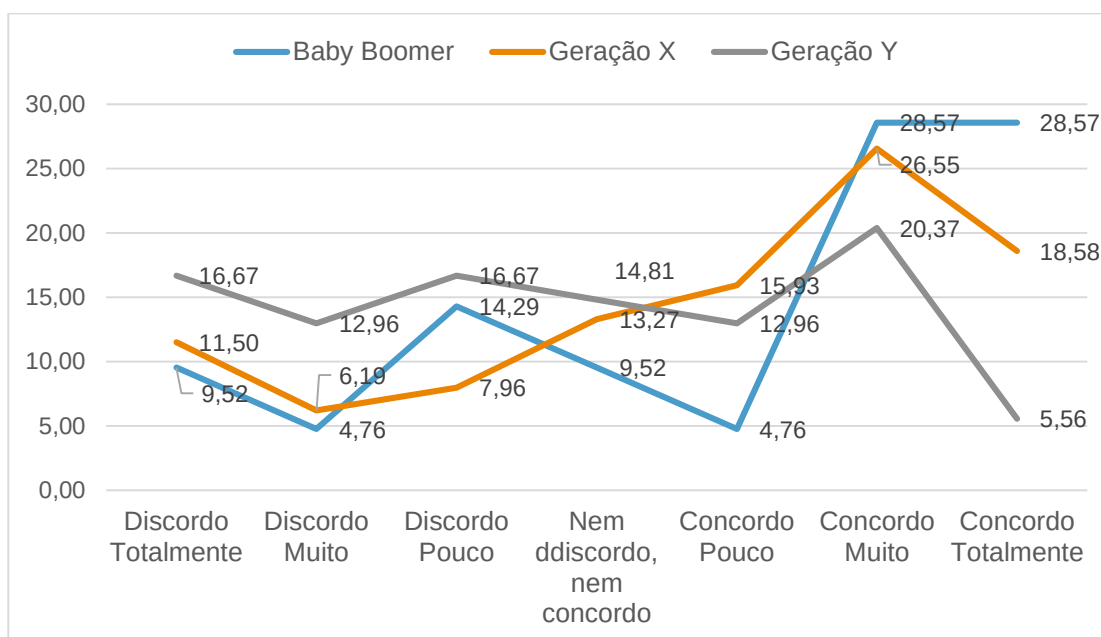
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O gráfico 12 demonstra mais concentração de respostas das gerações *baby boomers*, X e Y, já que a maioria dos respondentes concorda muito ou totalmente que se *importam imensamente com o futuro da organização*. Essa assertiva se apresenta de forma mais expressiva na alternativa “*concordo totalmente*”. Nesse item, a maior porcentagem foi da geração Y, com 92,59% de concordância, contra 1,85% de discordância. Em seguida, a geração *baby boomers*, com 88,09%, contra 7,14%, e a geração X, com 85,84%, contra 3,53%. Esse resultado indica que houve um forte engajamento das gerações do MPPB, ao ponto de estarem preocupadas com o futuro da organização. Essa é uma característica importante para o comprometimento organizacional afetivo dos sujeitos, de acordo com os estudos de Porter *et al* (1974), que defendem que funcionários comprometidos estão dispostos a colaborar para garantir o bem-estar da organização.

Então, importar-se com o futuro da organização significa ter afetividade e compromisso para com sua visão, que, no caso do MPPB, é de “ser reconhecida como uma instituição forte e organizada com efetiva credibilidade e capacidade de transformação social”, ou seja, o funcionário comprometido apresenta mais possibilidades de se comprometer e com a organização e de colaborar para que ela atinja seus objetivos organizacionais. Os resultados desse quesito sustentam a primeira questão da EBACO: “Estou disposto a fazer um grande esforço em prol do MPPB”, tendo em vista que fazer um grande esforço significa acreditar fortemente nos valores organizacionais. Quando o sujeito não está comprometido afetivamente com a empresa da qual faz parte, provavelmente não estará disposto a fazer um esforço, além do normalmente esperado, para ajudá-la a atingir seus objetivos, porque não acredita no cerne inicial, que é a missão institucional.

As pessoas se preocupam com o futuro da organização porque são partes integrantes desse todo sistemático. Por isso cada sujeito deve executar determinadas ações a partir de uma abordagem interativa entre todos os elementos que compõem o conjunto ou o processo organizacional, para que todas as partes interajam umas com as outras de maneira cíclica e mais empírica com as diretorias, com o intuito de atingir a finalidade primeira, que é o sucesso organizacional. Nesse sentido, os sujeitos aqui vistos como geração *baby boomers*, X e Y são convidados a colaborar com o sistema para garantir a sobrevivência do MPPB, ao atender sua atividade-fim. Por conseguinte, importar-se com o futuro da organização não é um fator que predomina de forma particular em determinada geração, porque tanto os *baby boomers* quanto as gerações X e Y se interessam pelo futuro do MPPB, e não há diferença de comportamentos entre elas, o que foi comprovado por um p-valor igual a 0,87.

Gráfico 13 – Essa é a melhor organização para se trabalhar dentre qualquer outra.



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O gráfico 13 mostra uma considerável concentração de respostas nas opções ‘concordo muito’ ou ‘totalmente’ que o MPPB é a melhor organização para se trabalhar dentre qualquer outra. No contexto geracional, os *baby boomers* e a geração X são as que mais concordam com a questão (61,9% e 61,6%, respectivamente). A geração Y foi a que menos concordou, com 38,89%, e a que mais discordou, com 46,3%. Para as demais gerações, dentre as que não concordam que o MPPB é a melhor organização para se trabalhar dentre qualquer outra, o percentual variou de 25% a 28%. O p-valor igual a 0,01 comprova a diferença de comportamento entre as gerações investigadas em relação a esse quesito.

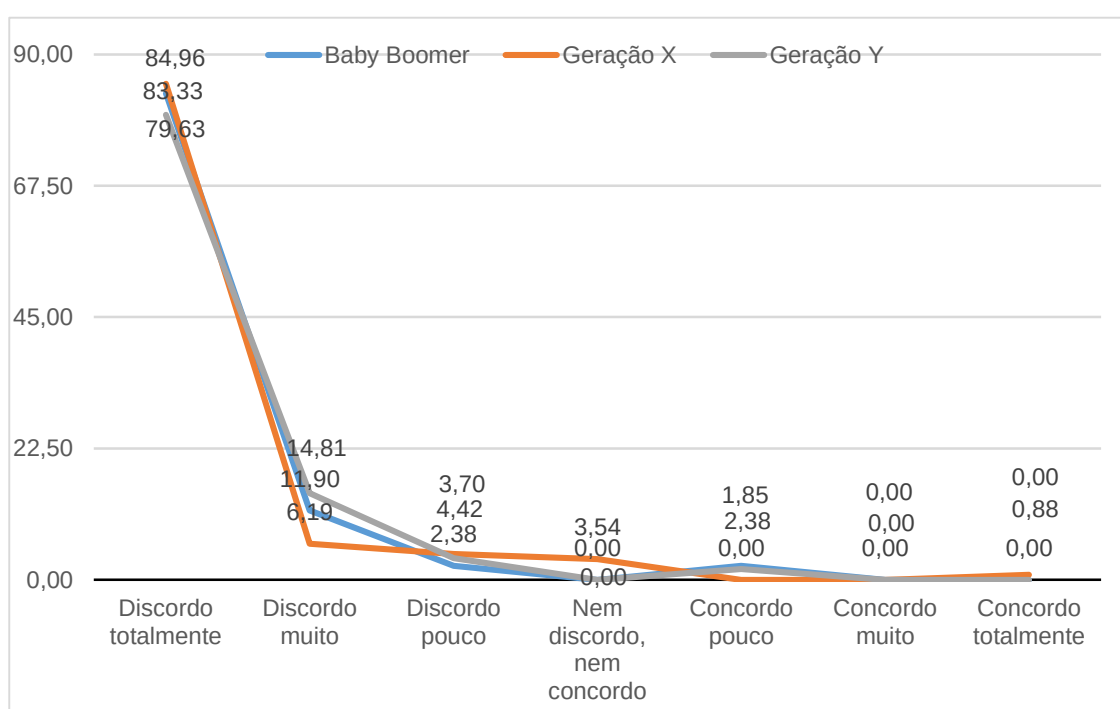
Nesse sentido, medidas de comprometimento organizacional da EBACO também podem ser consideradas como ótimas preditoras de rotatividade de pessoal do que a satisfação no trabalho (PORTER *et al*, 1974). Na variável em destaque, é possível perceber a interação dos constructos, porque, ao concordar, o sujeito aparenta estar satisfeito com o trabalho e que quer permanecer nele, e, ao discordar, remete à ideia de que está insatisfeito e tem intenções de deixar a organização.

Assim, os resultados explicitam que há um decréscimo significativo do número dos que ‘concordam muito’ para ‘totalmente’ das gerações X e Y, diferentemente da geração *baby boomers*, que manteve a mesma proporção das respostas. Isso sugere dizer que os *baby boomers* estão mais convictos de que fizeram a escolha certa em seus planejamentos de carreira e não

pretendem sair da organização, enquanto que as gerações mais novas concordam muito, porém, em relação à opção ‘concordo totalmente’, houve pouca adesão, possivelmente porque pensam em uma possível troca de emprego, semelhante aos resultados da questão: ‘eu poderia trabalhar para outra organização contanto que o tipo de trabalho fosse semelhante’.

Portanto, um p-valor equivalente a 0,01 demonstra que há diferença de comportamento entre as gerações nesse quesito, porquanto os *baby boomers* e a geração X aparentam considerar o MPPB como a melhor organização para se trabalhar, diferentemente da geração Y.

Gráfico 14 – Fazer parte do MPPB foi o meu maior erro.



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Quando questionados sobre se julgam a decisão de fazer parte do MPPB um grande erro, 96,6% dos respondentes discordam de tal afirmação; 1,91% dos 3,34% restantes são da geração X e mantiveram-se neutros; e 1,41% concorda em algum grau com a questão, o que representa 0,47% de cada geração. O gráfico 14 retrata uma grande concentração de respostas dos que, independentemente da geração, discordam muito ou totalmente que a decisão de fazer parte do MPPB tenha sido um grande erro - 95,23% da geração *baby boomers*; 94,44%, da geração Y; e 91,15%, da geração X. Dos que discordam pouco, 4,42% são da geração X; 3,70%, da geração Y; e 2,38%, da *baby boomers*. Esses dados corroboram o resultado do p-valor igual

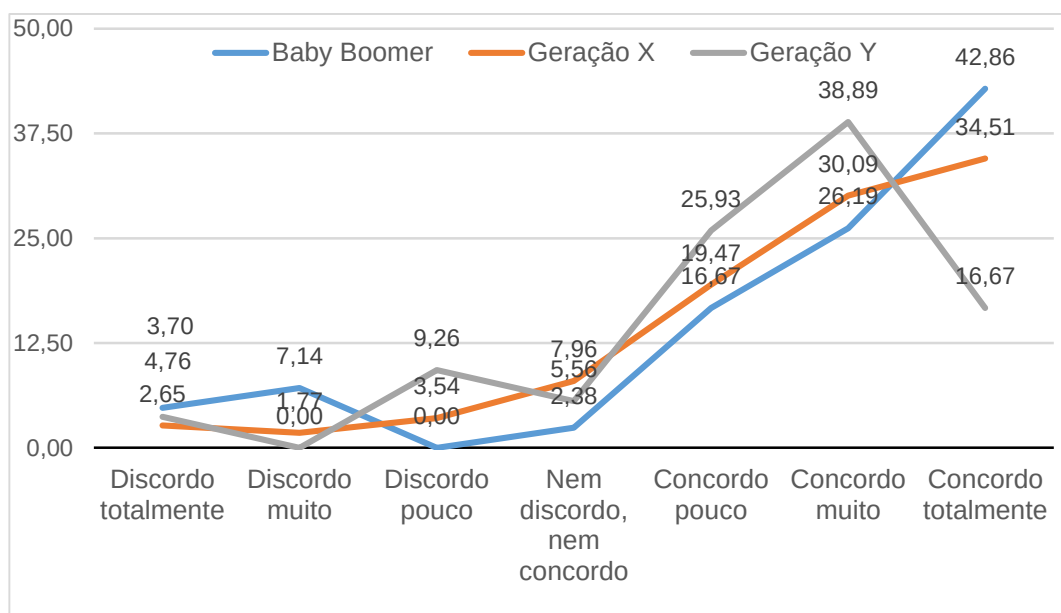
a 0,61 e indica que não há diferença significativa de comportamento entre as gerações para esse quesito.

Nessa perspectiva, quanto mais os colaboradores de uma organização têm convicção de que fizeram a escolha certa em suas carreiras profissionais, mais comprometidos ficam com as organizações das quais fazem parte. Isso gera influências positivas que retornarão para a organização, que tende a ter um quadro corporativo mais ciente da importância de suas atitudes no ambiente de trabalho, e que, de maneira cíclica, fortalecerá o clima organizacional.

De acordo com Mowday, Steers e Porter (1979), o comprometimento organizacional afetivo está mais atrelado a quanto as pessoas se identificam e se sentem envolvidas com suas respectivas organizações, demonstradas por meio de comportamentos individuais e atitudes no trabalho. Assim, de acordo com os dados obtidos nesta pesquisa, a percepção de ter errado em trabalhar na instituição não é determinante em uma ou em outra geração. No ambiente investigado, a maioria das pessoas está convicta de suas decisões na vida profissional e não se arrependem de suas escolhas profissionais. Isso pode ser um indício de desenvolvimento de percepções de carreias individuais, que se expressam em pessoas mais motivadas a seguir a missão institucional com excelência, o que pode incidir positivamente em retornos para a sociedade.

6.3 ESCALONANDO A SATISFAÇÃO DOS SUJEITOS EM RELAÇÃO AO TRABALHO NA ORGANIZAÇÃO

A escala de satisfação foi criada por Price e Mueller (1981;1986) como um constructo para mensurar o grau de satisfação dos sujeitos no ambiente de trabalho comparando-se as variáveis relacionadas em conjunto, como alegria no trabalho, identificação com as atividades desenvolvidas, tédio no trabalho e entusiasmo. No estudo em tela, a intenção foi de identificar, em conjunto, as três perspectivas comportamentais dos sujeitos, com o intuito de que cada escala complementasse os dados colhidos nas demais. A seguir, apresenta-se a análise detalhada das percepções obtidas na coleta de dados sobre a escala de satisfação.

Gráfico 15 – Encontro alegria real em meu trabalho

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

De acordo com esse gráfico, há mais concentração de respostas dos que concordam moderadamente ou muito que encontram alegria real em seus respectivos trabalhos, sendo que 64,82% pertencem à geração Y; 49,56%, à geração X; e 42,86%, à geração *baby boomers*. Entretanto, dos que concordam totalmente, 42,86% são da geração *baby boomers*, 34,51%, da geração X; e 16,67%, da geração Y. Nota-se que há um decréscimo na concentração de respostas da geração Y, dos que concordam muito para os que concordam totalmente. Dos que discordam, 12,96% são da geração Y; 11,9%, da *baby boomers*; e 7,96%, da X. O p-valor equivalente a 0,03 demonstra que há diferença de comportamentos entre os grupos geracionais pesquisados.

Os dados refletem que a geração Y e a X encontram alegria real no trabalho, os *baby boomers* estão intensamente mais alegres em relação àqueles. Tais dados podem ser um reflexo das características dos *baby boomers*, pois são mais otimistas e enxergam o trabalho com zelo e respeito muito mais do que as demais gerações, são mais apegados ao trabalho e às relações interpessoais advindas dele. A geração X posiciona-se de forma mais equiparada entre os graus de concordância, enquanto a geração Y apresenta um posicionamento diferente das demais, diferentemente dos *baby boomers*, cuja reação foi oposta à alternativa *concordo totalmente*.

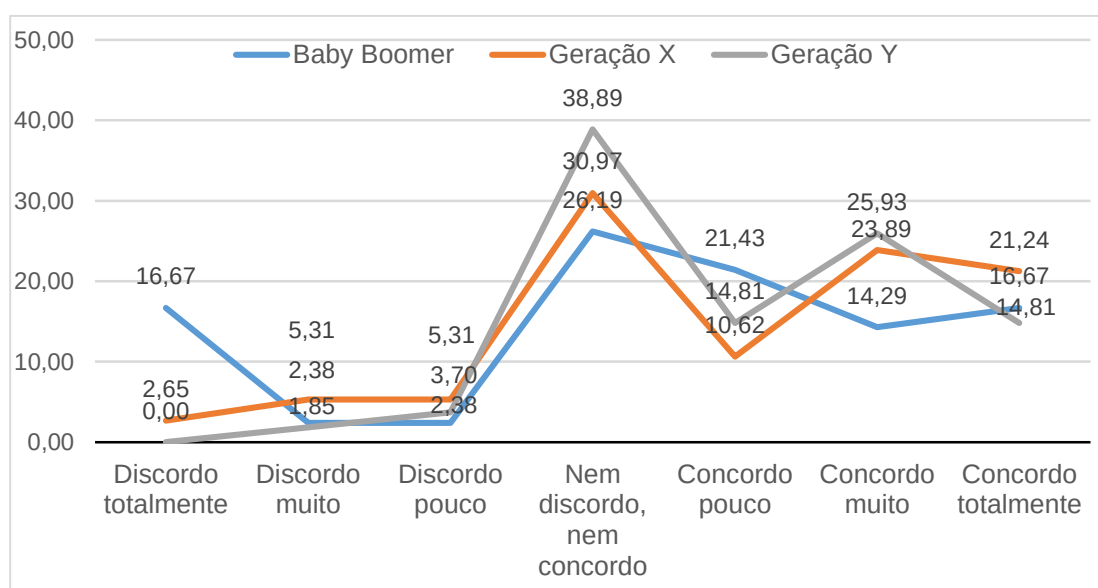
Esse cenário, cada vez mais, é um desafio para os teóricos e para os empregadores – investigar como as organizações podem ajudar nesse processo de satisfação no trabalho, mas que, muitas vezes, está relacionado às próprias percepções individuais. “Funcionários altamente

engajados tem paixão pelo trabalho e sentem uma profunda ligação com suas empresas, funcionários não comprometidos batem o ponto, dando seu tempo, mas não, sua energia nem sua atenção para o trabalho” (ROBBINS; JUDGE, 2014, p. 53).

Assim, comparecer ao trabalho como apenas uma obrigação é um forte indício de insatisfação que pode estar relacionado a diversos fatores, como salário, trabalho, supervisão, colegas de trabalho etc. Mowday, Steers e Porter (1979, p. 226) dizem que “a satisfação no trabalho enfatiza uma tarefa específica no ambiente em que o funcionário cumpre com as suas atribuições [...] e reflete a resposta de um indivíduo tanto ao seu trabalho quanto a certos aspectos do mesmo”. Isso pode ser uma possível explicação para o comportamento da geração Y, já que seus componentes preferem ambientes mais democráticos para trabalhar e não enxergam o trabalho com tanta rigidez, notadamente em relação as suas chefias. Outra possibilidade é de não estarem atuando em áreas que gostariam. Dificilmente, um funcionário que não encontra alegria real em seu trabalho estará motivado a encarar suas atribuições com paixão, mas meramente por obrigação de fazer.

Então, quanto mais as pessoas expressam o sentimento de realização com o trabalho maior será a vantagem competitiva da organização perante as demais, uma vez que a satisfação está interligada aos fatores relacionados ao trabalho. A geração *baby boomers* e a geração X estão intensamente mais alegres no trabalho do que a geração Y.

Gráfico 16 – Gosto mais do meu trabalho do que as outras pessoas.



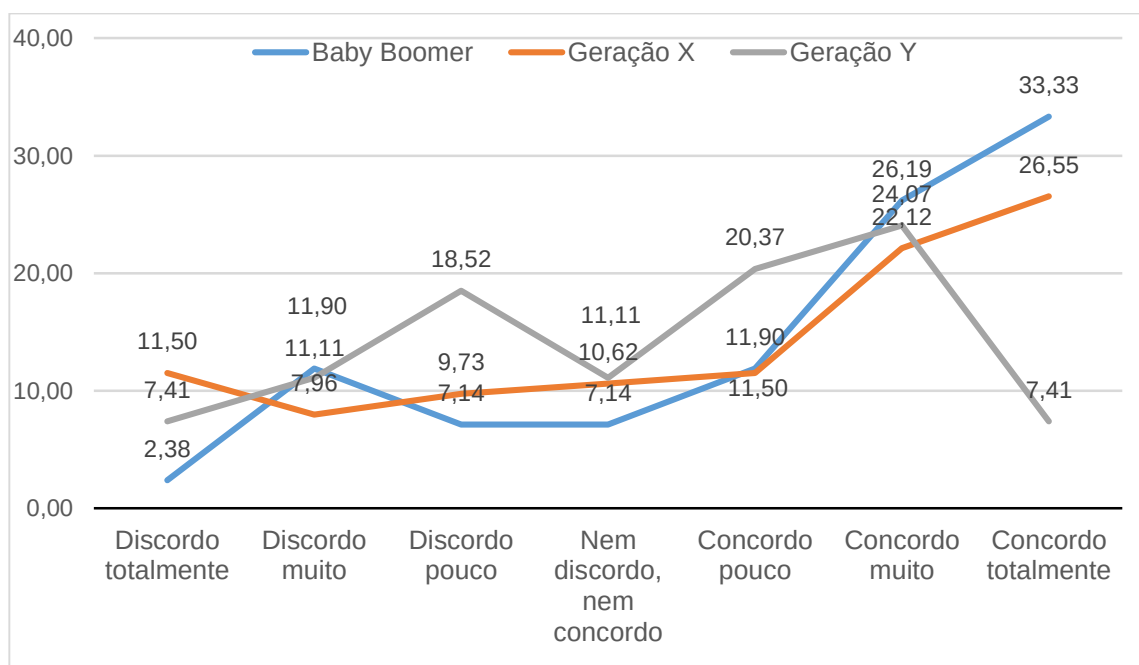
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O gráfico 16 apresenta uma leve concentração de respostas dos que, independentemente da geração a que pertençam, mantiveram-se neutros - 38,89% da geração Y; 30,97%; da geração X; e 26,19%, dos *baby boomers*. Além disso, constatou-se certa divisão entre os que concordam pouco, muito ou totalmente. Da geração *baby boomers*, a maior concentração de respostas foi dos que se mantiveram neutros (26,19%), concordam pouco (21,49%) e discordam totalmente (16,67%), diminuindo a concentração de respostas para os que concordam muito ou totalmente. Os resultados apontaram que não houve diferença significativa de comportamento entre as gerações, considerando-se um p-valor equivalente a 0,32.

Nota-se que as gerações X e Y comportam-se de maneiras semelhantes, com variações moderadas sobre o nível de concordância e de discordância, e só se diferenciam em relação à opção ‘concordo totalmente’. A diferença dos *baby boomers* que discordam totalmente aparenta estar ligada ao fato de, por serem mais tradicionalistas, não acham correto julgar seus colegas de trabalho, enquanto a geração X aparenta estar mais satisfeita com seu trabalho do que a geração Y, devido ao percentual dos que concordam totalmente.

Assim, para as três gerações, gostar mais do trabalho não é um fator determinante.

Gráfico 17 – Raramente eu fico entediado com meu trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O gráfico acima contém uma concentração de respostas dos que concordam muito ou totalmente que raramente sentem tédio no trabalho - 59,52%, da geração *baby boomers*;

48,67%, da geração X; e 31,48%, da geração Y. Dentre os que discordam em algum grau, tem-se que 37,83% são da geração Y; 29,19%, da geração X; e 20,63%, da *baby boomers*. Dos que concordam pouco, a geração Y apresentou a maior porcentagem (20,37%); a geração X, 11,50%, e a geração *baby bommers*, 11,90%. O resultado do p-valor igual a 0,01 comprova que houve diferença de comportamento e de sentimentos sobre o tédio no trabalho entre as gerações estudadas.

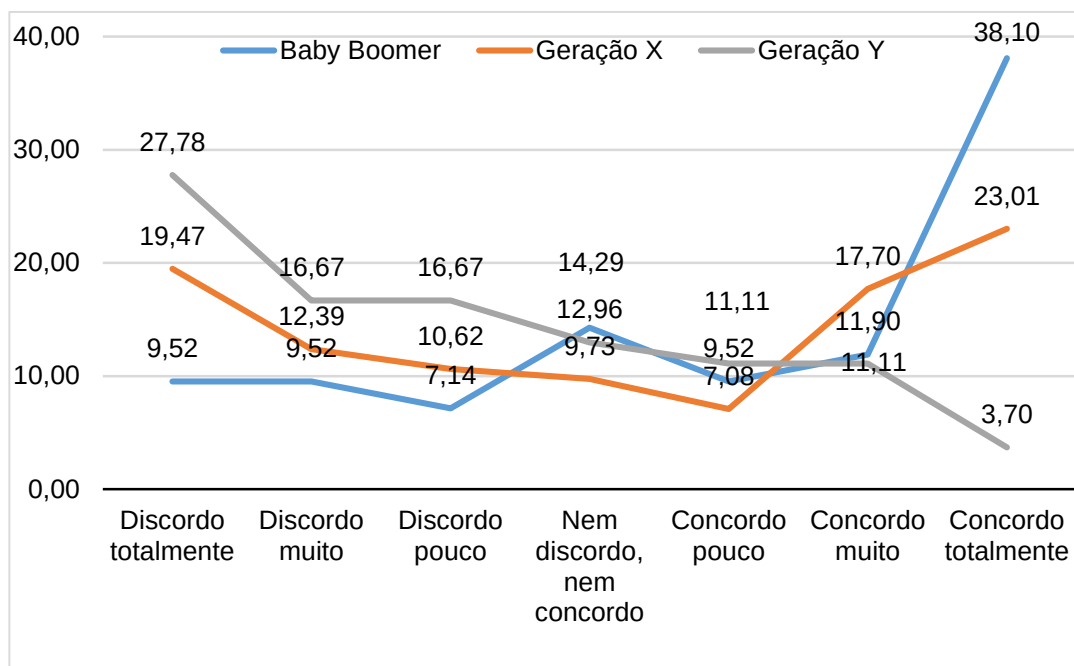
Nota-se que os dados encontrados apontam a mesma direção para os encontrados no quesito ‘alegria real no trabalho’. Os *baby boomers* são os que menos sentem tédio no trabalho. Essa é uma característica própria dessa geração: são pessoas mais otimistas e *workaholics*¹⁷ (COMAZZETO, *et al.* 2016). Entretanto, a geração X posiciona-se de forma intermediária em relação aos que concordam muito ou totalmente. Porém, dentre os 11,50% que discordam totalmente, parece haver certo grau de tédio no ambiente de trabalho, uma vez que essa geração “costuma adotar uma postura mais cética” (COMAZZETO *et al.*, 2016, p. 147).

Um fator interessante é que a geração Y expressa opiniões opostas às das demais gerações, pois apenas 7,41% concordam totalmente que dificilmente sentem tédio no trabalho. É possível que isso seja devido ao fato de esses jovens preferirem atividades mais dinâmicas, portanto, “são multifacetados, vivem em ação [...] e desenvolveram a visão sistêmica” (COMAZZETO *et al.*, 2016, p. 147), conseqüentemente, talvez a repetitividade de algumas tarefas, típicas do serviço público, possam influenciar o aparecimento do tédio de forma mais constante. Esse contexto é propício ao “choque de geração”, conforme explica Oliveira (2010), que consiste na dificuldade de as pessoas de outras gerações aceitarem a convivência com os jovens das gerações Y e nativos digitais, por causa da diferença de comportamento entre as gerações. Além disso, há variações entre os que discordam pouco de que não ficam entediados e os que concordam pouco, o que deixa claro que a minoria sente pouco tédio no trabalho.

Os resultados ocorreram de acordo com o esperado, consoante as características das gerações estudadas. A geração Y tende a sentir mais tédio do que a *baby boomers* e a X.

Gráfico 18 – Não levo em consideração uma troca de emprego.

¹⁷ ¹⁷ *Workaholics*: expressão inglesa que significa ‘viciados em trabalho’.



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No que diz respeito à possibilidade de trocar de emprego, 58,13% da geração *baby boomers* concordam, no máximo, moderadamente, que não levariam em consideração uma troca de emprego (48,64%, da geração X; e 25,45%, da geração Y). O estudo mostrou que 60% da geração Y discordam, no máximo moderadamente, de que não considerariam uma possível troca de emprego (43%, da geração X; e 25%, da geração *baby boomers*). Mantiveram-se neutros (14,29%, da geração *baby boomers*; 12,96%, da geração Y; e 9,73%, da geração X). O resultado do p-valor igual a 0,01 comprova que há diferença de comportamento sobre a possibilidade de trocar de emprego entre as gerações estudadas.

O gráfico reverbera empiricamente o que a literatura defende. Os sentidos de maior concentração de respostas entre os *baby boomers* e a geração Y são notadamente opostos. Considerando que os *baby boomers* têm, em média, trinta e cinco anos de carreira na instituição, para muitos, não faz sentido cogitar sair do MPPB. Por sua vez, o comprometimento afetivo dessa geração com a instituição tende a ser maior, pois se estabilizou ao longo do tempo e aprendeu com os pais a alicerçar suas trajetórias profissionais sendo leais às empresas das quais fazem parte (MATTEWMAN, 2012). A porcentagem ainda razoável dos que consideram sair do MPPB pode estar relacionada à falta de motivação com o trabalho.

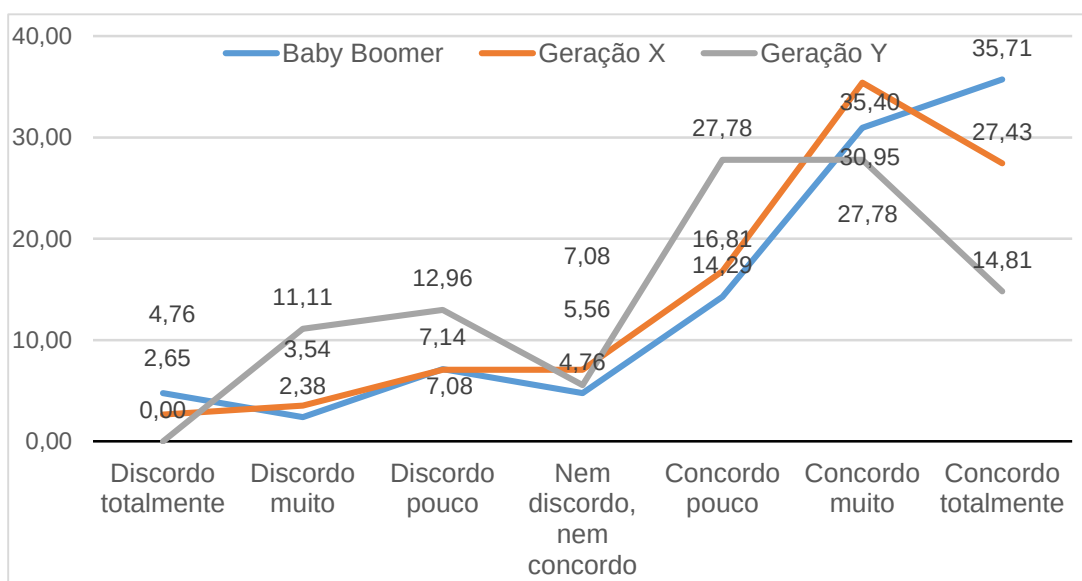
Ressalte-se, entretanto, que a geração X aparenta estar dividida entre os que considerariam sair do MPPB e os que não pensam nisso. Conhecida na literatura por buscar novas oportunidades e desafios sem receio de mudar de emprego (OLIVEIRA, 2010), eles

aparentam, contraditoriamente, valorizar a estabilidade na carreira, uma vez que são funcionários públicos. Outro possível motivo é por estarem satisfeitos com o trabalho que desempenham e não desejam sair deles, o que corrobora os resultados das questões em que a maioria da geração X concorda que “encontra alegria real no trabalho” e discorda de que tenha sido um “erro fazer parte do MPPB”.

Assim, aproximadamente, 25% da geração Y cogita a possibilidade de trocar de emprego, provavelmente por motivos semelhantes aos da geração X, e confirmando as pesquisas de Cavazzote, Lemos e Viana (2012), que indicam fatores como salário, benefícios e estabilidade na carreira como determinantes para os jovens da geração Y. Entretanto, em relação aos demais respondentes que pensam em deixar o MPPB, observa-se que, conforme explica Oliveira (2010), a maioria dos jovens da geração Y, por sentir falta de novos desafios, acabam se sentindo desmotivados e “abandonam o jogo”. Alguns fatores passaram a ser relevantes no quesito ‘motivação’: a qualidade do relacionamento com o líder, fundamentada em incentivos, e não, apenas, em cobranças; o desenvolvimento pessoal estimulado quando surgem os desafios e as experiências diferenciadas; e a disponibilidade de um ambiente que proporcione flexibilidade e relacionamentos com outros participantes do desafio.

Por conseguinte, quando questionados sobre a possibilidade de trocar de emprego, comprova-se a diferença de comportamento entre as gerações investigadas, uma vez que a geração Y e a X afirmam com mais intensidade o desejo de mudar de emprego do que a geração *baby boomers*.

Gráfico 19 – Quase sempre estou entusiasmado com meu trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O gráfico 19 aponta uma leve concentração de respostas dos que concordam muito ou totalmente que, na maioria dos dias, estão entusiasmados com seu trabalho (66,66% da geração *baby boomers*; 62,83%, da geração X; e 42,59%, da geração Y). Dentre os que concordam pouco, a geração Y apresentou uma porcentagem de 27,78%; a geração X, 16,81%; e a geração dos *baby boomers*, 14,29%. Quanto aos que discordam muito ou totalmente, a geração Y apresentou uma porcentagem de 11,11%; a geração *baby boomers*, de 7,14%; e a geração X, de 6,19%. A geração Y também apresentou a maior porcentagem dentre os que discordaram pouco (12,96%); a dos *baby boomers*, de 7,14% e a X, de 7,08%. O resultado do p-valor igual a 0,01 comprovou que houve diferença de comportamento entre as três gerações quanto ao sentimento de entusiasmo no trabalho.

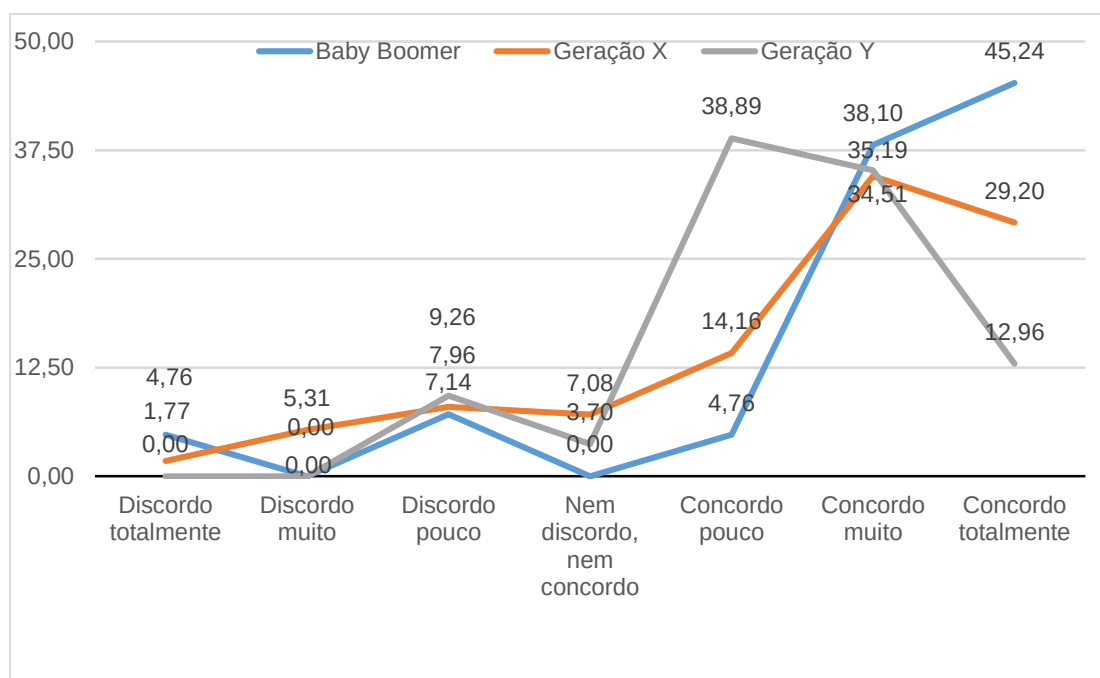
A satisfação no trabalho pode ser entendida como uma percepção individual acerca dos sentimentos positivos em relação ao trabalho, que pode oscilar de acordo com vários fatores. Os *baby boomers* são mais motivados no ambiente de trabalho (COMAZZETO, *et al.* 2016), consequentemente, sentem-se mais entusiasmados para executar suas tarefas. Nesse sentido, os dados anteriores podem estar relacionados ao fato de que, como encaram o trabalho com um olhar diferenciado das demais gerações, eles tendem a ser mais alegres no cotidiano de suas profissões, pois estão mais convictos de que fizeram a escolha certa. Nota-se que aproximadamente 15% discordam em algum grau que estão entusiasmados, assim como 14,29% concordam pouco. Isso pode ser um indício de que, como essas pessoas já estão perto de se aposentar, sentem-se mais ansiosas e passam a encarar o trabalho como obrigação.

Diferentemente, as pessoas da geração X, no ambiente de trabalho, gostam de diversidade de tarefas, de encarar desafios e novas experiências e preferem ambientes menos rígidos e mais flexíveis (COMAZZETO, *et al.* 2016). Tal cenário é ideal para a geração X e pode refletir a realidade dos que concordam muito que, quase sempre, estão entusiasmados com o trabalho. No entanto, analisando o gráfico acima, nota-se que essa geração obteve um decréscimo de respostas na alternativa ‘concordo totalmente’, ou seja, fatores relacionados ao trabalho i podem ter sido determinantes para justificar esse comportamento, como a própria natureza do trabalho, o tipo de atividade desenvolvida e as posturas adotadas pelos superiores etc.

Os jovens da geração Y não gostam de obedecer a regras e preferem ambientes flexíveis, democráticos e criativos, com bom relacionamento com os colegas de trabalho capazes de proporcionar sensação de bem-estar e lazer (OLIVEIRA, 2010). Observando-se o gráfico,

verifica-se que esses jovens foram os que apresentaram oscilações diferenciadas em relação aos das outras gerações e apresentaram mais intensidade nas respostas dos que concordam pouco ou muito que estão entusiasmados e posterior declínio na opção ‘concordo totalmente’. Isso vai ao encontro das características inerentes à geração Y. Por serem mais dinâmicos do que as gerações anteriores, estão, geralmente, inquietos, em busca de tarefas que exijam mais criatividade e menos burocracia, o que pode ser confirmado também na leve concentração de respostas dos que discordam muito ou pouco que estão entusiasmados.

Vale salientar que muitos jovens da geração Y têm menos de três anos de serviço público. Isso também pode estar relacionado ao fato de que, como são “sangue novo” na instituição, adentram com muitas expectativas que, às vezes, carecem de certo tempo para se estabilizar. Com base nisso, há diferença de comportamento entre as gerações investigadas em relação ao quanto entusiasmados estão com seu trabalho. Os *baby boomers* e a geração X expressaram bem mais esse sentimento do que os jovens da geração Y.

Gráfico 20 – Sinto-me bem satisfeito com meu trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

De acordo com o gráfico 20, a geração baby boomers apresentou a maior concentração de respostas dos que concordam muito ou totalmente que se sentem bem satisfeitos com seus respectivos trabalhos; a geração X, 63,71%; e a geração Y, 48,15%. Dos que concordam pouco, a geração Y apresentou uma porcentagem de 38,89%; a X, de 14,16%; e a dos *baby boomers*, de 4,76%. Do lado oposto do gráfico, observa-se que nenhum respondente da geração Y discordou muito ou totalmente; a geração X, 7,08%; e a geração dos *baby boomers*, 4,76%. A geração Y também apresentou maior porcentagem entre os que discordam pouco (9,26%) em relação às (7,96% da geração X e 7,14% dos *baby boomers*). Nenhum respondente da geração *baby boomers* se manteve neutro (7,08% da geração X e 3,70% da geração Y). O resultado do p-valor igual a 0,01 comprova que há diferença de comportamento entre as três gerações quanto ao sentimento de satisfação no trabalho.

Assim, a satisfação no trabalho pode ser entendida como uma avaliação individual acerca da percepção dos sujeitos sobre aspectos específicos do trabalho. A satisfação varia conforme as percepções de cada pessoa e a variabilidade dos fatores que a influenciam no ambiente de trabalho. Para Robbins e Judge (2014), é um processo complexo que, ao ser mensurado, devem-se levar em consideração vários aspectos distintos. A respeito disso, Mowday, Steers e Porter (1979, p. 226) dizem que a satisfação tem sido vista como “uma

medida menos estável ao longo do tempo, refletindo ações mais imediatas aos aspectos específicos e tangíveis do ambiente de trabalho (salário, supervisão etc.)”.

Diferentemente do comprometimento afetivo que se estabelece com o decorrer do tempo, a satisfação pode ser revista a qualquer tempo, a depender das mudanças que ocorrem no ambiente de trabalho, como, por exemplo, quando o funcionário muda de supervisor, de um autoritário para liberal, ou quando modificações salariais e benefícios são reajustados. Tais mudanças podem alterar seu nível de satisfação.

Assim, a geração *baby boomers* é a que mais concorda que se sente bem satisfeita com seu trabalho, o que se confirma com as questões anteriores: alegria real, entusiasmo e tédio no trabalho. Possivelmente, os fatores que influenciam o nível de satisfação dessa geração possam estar sendo mais atendidos devido às próprias percepções individuais. Como os *baby boomers* são mais otimistas, eles conseguem encarar o trabalho de uma maneira que as outras gerações não conseguem, pois vivenciaram outros momentos e foram educados por pais diferentes das demais gerações. Como as gerações se comportam de maneiras diferentes, porque têm características próprias, às vezes, o mesmo ambiente de trabalho pode gerar satisfação, em alguns, e insatisfação, em outros.

Importante frisar que uma possível explicação para nenhum dos *baby boomers* ter se posicionado de forma neutra é que essa geração tende mais a expor seus sentimentos positivos em relação ao trabalho, e a maioria prefere optar por alternativas que expressam um grau maior de intensidade, considerando o percentual elevado dessa geração que concordou muito ou totalmente que se sente bem entusiasmada com seu trabalho (83,34%), o que justifica os baixos percentuais dos que concordam pouco e discordam muito ou totalmente.

Ao analisar o gráfico acima, constatou-se que houve um decréscimo na quantidade de respostas dos que concordam totalmente da geração X. Mais uma vez, o comportamento das questões anteriores parece repetir-se. Conhecida por ser mais cética e centrada no trabalho (OLIVEIRA, 2010), essa geração aparenta não estar totalmente satisfeita. Além disso, o percentual de 14% dos que concordam pouco reforça ainda mais essa explicação, considerando o percentual dos que discordam em algum grau. No entanto, a geração Y apresentou a maior porcentagem dos que concordam pouco e muito, e houve um declínio mais expressivo das respostas dos que concordam totalmente. Essa variação de comportamento parece ser a mais expressiva do gráfico, pois reflete que há alguns fatores que impedem que esses jovens concordem totalmente, o que pode estar associado aos mesmos motivos das questões anteriores sobre tédio e entusiasmo. Corroborando o quesito anterior sobre entusiasmo no trabalho,

percebe-se que ninguém da geração Y discordou muito ou totalmente que se sente bem satisfeito com seu trabalho. Isso evidencia que essa geração está satisfeita, mas alguns fatores que incidem diretamente na satisfação desses jovens podem ser mais bem ajustados para garantir um nível maior de satisfação.

Portanto, no item sobre sentir-se bem satisfeito no trabalho, a geração *baby boomers* parece estar mais satisfeita do que as gerações X e Y.

6.4 IDENTIFICANDO A INTENÇÃO DE PERMANECER NO CENÁRIO DO PLANEJAMENTO DE CARREIRA DO SUJEITO

A escala de intenção de permanecer, criada por Porter, Steers, Mowday e Boulain (1974), investigou mudanças em medidas de comprometimento organizacional e satisfação no trabalho ao longo do tempo. Cada uma delas estava relacionada à rotatividade de pessoal em uma amostra de *trainees* técnicos em Psiquiatria recém-contratados. Foi realizado um estudo longitudinal por um período de tempo de dez meses, com medidas de atitude coletadas em quatro períodos de tempo. O resultado de uma análise discriminante indicou que houve relações significativas entre certas atitudes por parte dos funcionários e a rotatividade de pessoal. As relações entre a atitude e a rotatividade de pessoal foram identificadas apenas nos dois últimos períodos de tempo. Isso sugere que essas relações são bem mais fortes em alguns períodos de tempo e mais próximas quando um indivíduo sai da organização.

O comprometimento organizacional discriminou melhor os que permaneceram e os que saíram do que os vários elementos da satisfação no trabalho. O problema da rotatividade de pessoal tem continuado a assolar as organizações nos últimos anos, apesar de ter havido um aumento de pesquisas acerca dos fatores que afetam tal comportamento. Com poucas exceções, estudos atitudinais de rotatividade de pessoal têm focado o constructo da satisfação no trabalho como um preditor de tempo de serviço. Ademais, esta pesquisa teve uma natureza extremamente estática, porquanto se coletaram medidas atitudinais em determinado período de tempo e se compararam os dados obtidos com índices de rotatividade de pessoal atuais e futuros.

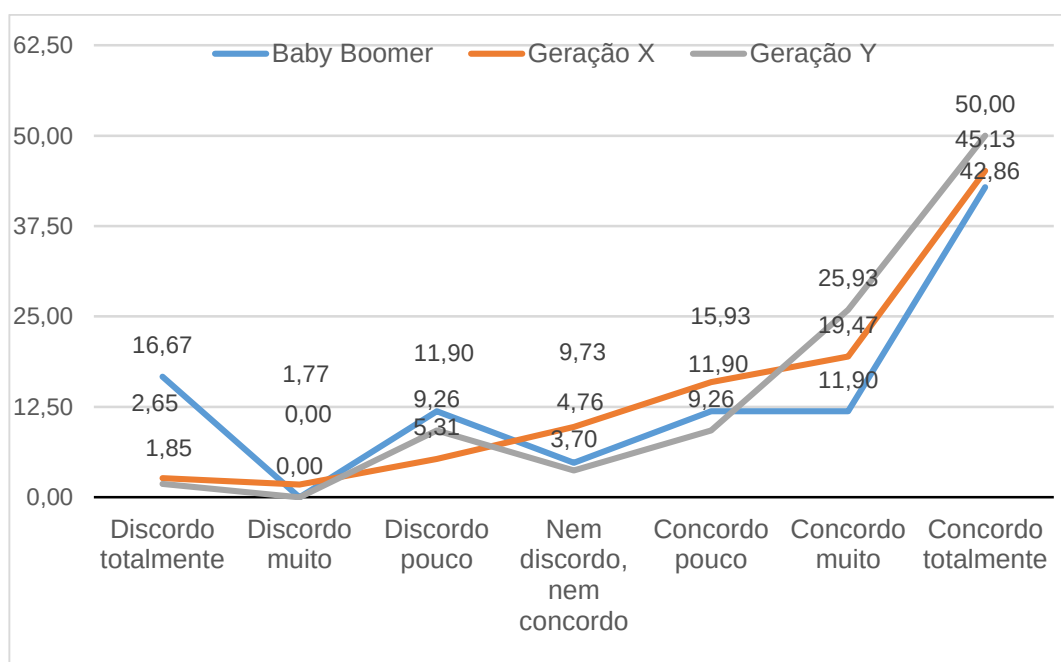
O desenvolvimento da escala teve como foco o constructo da atitude do comprometimento organizacional, além da satisfação no trabalho, ao comparar suas respectivas capacidades de predição na diferenciação dos que permaneceram e do que deixaram a organização. As análises discriminantes avaliaram a relação entre a rotatividade de pessoal e o

segundo conjunto de variáveis: comprometimento com a organização; satisfação com a supervisão; satisfação com os colegas de trabalho; satisfação com o trabalho em si; satisfação com o pagamento e satisfação com oportunidades de promoção. O comprometimento com a organização foi notoriamente a variável mais importante para diferenciar os que permaneceram dos que saíram.

A satisfação com a oportunidade de ser promovido e com o trabalho foi o fator mais importante. O objetivo primário do constructo era de estudar os padrões no comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho ao longo do tempo, já que eles se relacionam com a rotatividade de pessoal numa amostra de funcionários – técnicos em Psiquiatria, nesse caso, com altas taxas de rotatividade. Os padrões de atitudes ao longo do tempo sugerem que essa relação invertida entre atitudes favoráveis e rotatividade de pessoal geralmente é mais forte quando os indivíduos estão mais perto de sair da organização.

Para fins de aplicação do constructo da escala de intenção de permanecer na instituição investigada, foram abordadas nove variáveis, com o intuito de complementar a aplicação da escala de comprometimento organizacional (EBACO) e a escala de satisfação, uma vez que têm objetivos semelhantes quando são elaboradas pelos autores. Além disso, pretendeu-se identificar o planejamento da carreira dos sujeitos no MPPB.

Gráfico 21 – Sair do MP me desestabilizaria financeiramente.



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

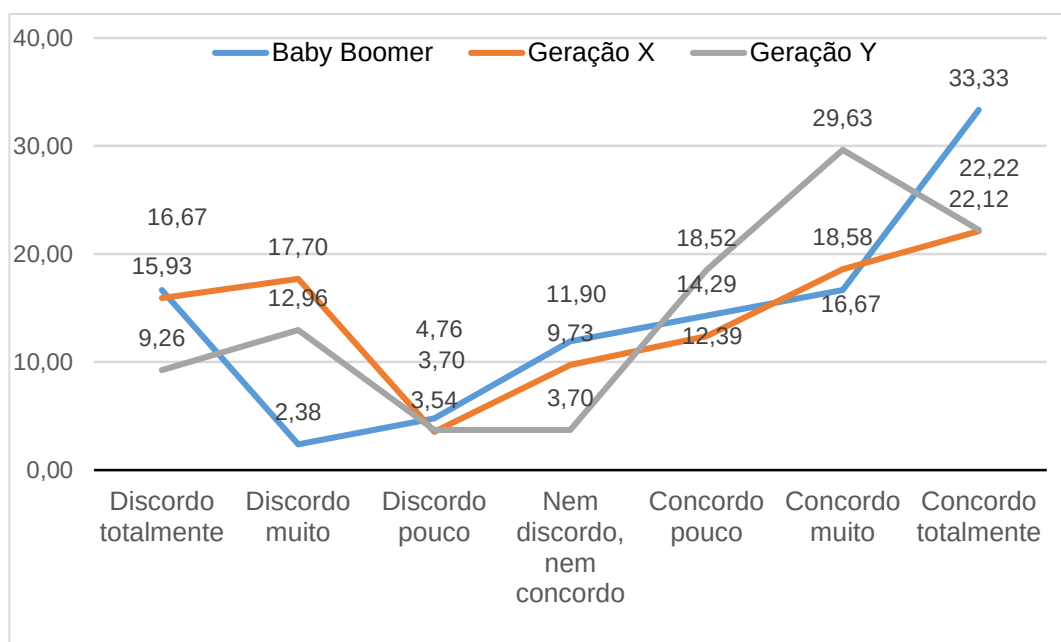
O gráfico 21 demonstra a maior concentração de respostas dos que concordam muito ou totalmente que, se deixassem o MPPB, sua vida financeira ficaria bastante desestruturada. A geração Y apresentou o maior percentual - 75,93% - em relação às demais, pois a geração X apresentou 64,6%; e a *baby boomers*, 54,76%. Dentre os que concordam pouco, a geração X apresentou uma porcentagem de 15,93%; a dos *baby Bommmers*, de 11,90%; e a geração Y, 9,26%. Do lado oposto do gráfico, observa-se que os *baby boomers* tiveram a maior porcentagem dentre os que discordam muito ou totalmente (16,67%); a geração X, 4,42%; e a geração Y, 1,85%. Quanto aos que discordam pouco, os *baby boomers* tiveram uma porcentagem de 11,90%; a geração Y, 9,26%; e a geração X, 5,31%. O resultado do p-valor igual a 0,08 comprova que não houve diferença de comportamento entre as três gerações, caso decidissem sair do MPPB.

A maioria dos componentes das gerações pesquisadas concorda que, se saísse do MPPB, sua vida financeira ficaria bastante desestruturada. Entretanto, diferentemente das questões sobre comprometimento organizacional afetivo e satisfação, a geração Y foi a que mais concordou, porquanto atingiu um percentual de 75,93%. Isso se deve, provavelmente, ao fato de essa geração estar no início de suas carreiras profissionais, consequentemente, o nível de dependência financeira dessa fonte de renda é maior em relação às demais.

Para as demais gerações (X e *baby boomers*), que também apresentaram um alto nível de concordância, o fator salário representa a principal fonte de subsistência, que influencia diretamente o funcionário a permanecer na instituição. Essa é uma das dimensões do trabalho defendidas por Drucker (*apud* LACOMBE, 2005) - a econômica - em que o trabalho é visto como meio de vida.

Um fato interessante foi que os *baby boomers* apresentaram a menor porcentagem dentre os que concordam, porém a maior dentre os que discordam totalmente (16,67%) e discordam pouco (11,90), porque já estão no final de suas carreiras profissionais e, possivelmente, têm mais segurança financeira do que as gerações X e Y, que ainda estão no início ou na metade de suas trajetórias profissionais.

Portanto, apesar de haver pequenas variações entre os que discordam que, se saíssem do MPPB, sua vida financeira se desestabilizaria, predomina o mesmo entendimento entre as três gerações, logo, não houve diferenças significativas entre elas. Esse não parece ser um fator determinante entre as gerações.

Gráfico 22 – Sem perspectivas de conquistas caso permaneça no MPPB por muito tempo

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

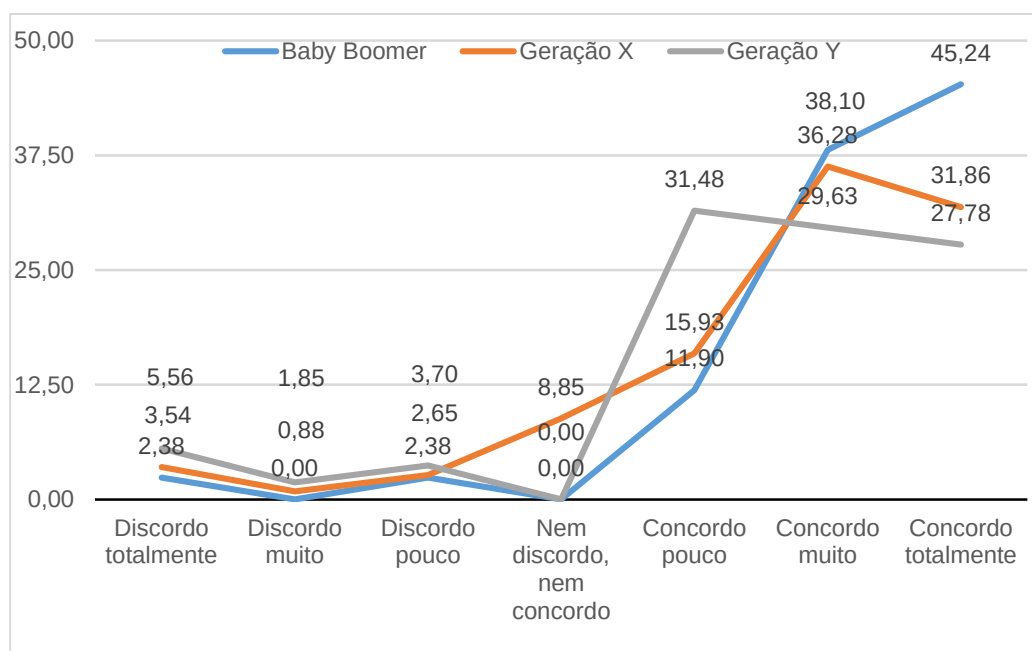
O gráfico 22 mostra uma concentração maior de respostas dos que concordam muito ou totalmente que não há muito para conquistar caso permaneçam no MPPB por tempo indeterminado, (51,85%, da geração Y; 50%, da *baby boomers*; e 40,7%, da geração X). Dentre os que concordam pouco, os resultados fora estes: a geração Y apresentou 18,52%; a dos *baby boomers*, 14,29%; e a geração X, 12,39%. Do lado oposto do gráfico, a geração *baby boomers* e a X foram mais enfáticas em discordar totalmente em relação à geração Y. As três gerações tiveram porcentagens parecidas entre os que discordaram pouco. O resultado do p-valor igual a 0,95 comprova que não houve diferença de comportamento entre as três quanto às possibilidades de alcançar conquistas na carreira por tempo indeterminado.

Nota-se que as gerações Y e *baby boomers* são as que mais concordam. Isso sugere que essas duas gerações têm opiniões mais formadas, uma vez que se encontram em pontos opostos na carreira dentro da instituição - a geração Y, no início; e os *baby boomers*, no final. Ao comparar com as gerações X e Y, verifica-se que os *baby boomers* foram mais enfáticos em concordar totalmente que não há muito para conquistar caso permaneçam no MPPB por tempo indeterminado, provavelmente porque muitos já estão no final de suas carreiras, recebem abono permanência e têm tempo suficiente para se aposentar. Porém as regras de enquadramento previstas no plano de cargos, carreiras e remuneração - Lei nº 10.432/2015 - inviabilizaram o desenvolvimento na carreira, e isso dificultou sobremaneira a adesão desses funcionários à aposentadoria.

Em relação aos *baby boomers*, a geração X concordou de maneira intermediária, possivelmente por acreditar que os planos de desenvolvimento da carreira funcional do MPPB deveriam ser mais atrativos. Já a geração Y também concorda muito que não há tantas perspectivas de conquistar carreira na instituição, porque, como são inquietas, as pessoas dessa geração comparam suas carreiras com as existentes no mercado de trabalho. Entretanto, em relação à concordância total da afirmação, há certo declínio na curva do gráfico. Possivelmente, esse comportamento pode estar associado ao fato de que muitos desses jovens terem, em média, de três a dez anos de tempo de serviço no MPPB e, conseqüentemente, acreditam que deve haver vantagens a conquistar caso optem por seguir carreira em outra empresa.

A geração Y representou menos neutralidade (3,70%) em relação às demais gerações. Esse comportamento pode estar atrelado à necessidade que esses jovens têm de expressar suas opiniões sobre as possibilidades de crescer e de se desenvolver na carreira. As três gerações tiveram porcentagens parecidas dentre os que *discordam pouco* da questão, o que sugere dizer que as gerações preferem se posicionar de forma mais contundente, visto que esse é um fator que contribui para que os sujeitos reflitam sobre o planejamento de carreira.

É importante ressaltar a concentração de respostas entre os que discordaram. A geração *baby boomers* e a X foram mais enfáticas em discordar totalmente do que a geração Y, porém a geração X apresentou um percentual de 33% dos que discordaram muito ou totalmente, o que, possivelmente, ainda poderá lhes dar mais possibilidades de ter promoção funcional por meio dos critérios de tempo de serviço. Portanto, não houve diferença de comportamentos determinante entre as gerações, no que se refere às possibilidades de alcançar conquistas na carreira funcional, o que parece indicar que não uma geração que tenha mais ou menos perspectivas de crescimento na carreira.

Gráfico 23 – Recebo salário atrativo no MP em relação a outras opções de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O gráfico 23 mostra que há uma forte concentração de respostas dos que concordam, em algum grau, que o salário que recebem no MPPB é atrativo entre as demais opções no mercado de trabalho. Dos que concordam pouco, a geração Y apresentou a maior porcentagem -31,48%; os *baby bommers*, 11, 90%; e a geração X, 15,93%. No entanto, em relação aos que concordaram muito ou totalmente, a geração *baby boomers* apresentou 83,34%; a geração em relação às demais (68,14%, da geração X, e 57,41%, da geração Y). O resultado do p-valor igual a 0,02 comprova que há diferença de comportamento entre as gerações quanto à atratividade do salário que recebem no MPPB em relação às demais opções no mercado de trabalho.

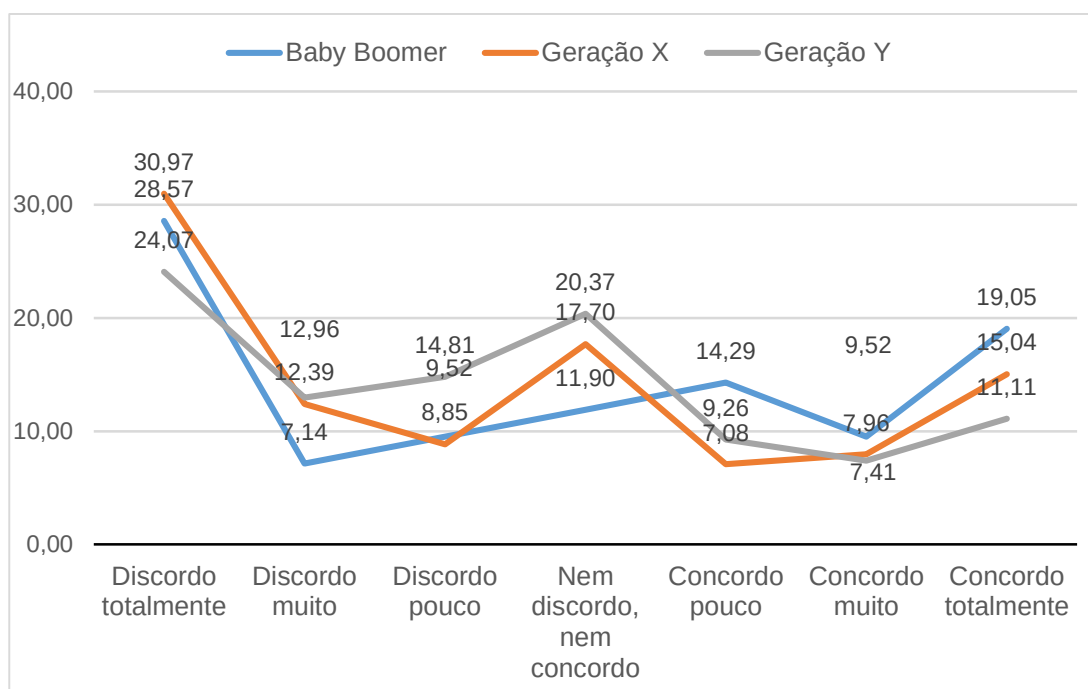
Cada indivíduo pode ser visto como alguém que carrega uma série de expectativas para o seu trabalho. O sistema de recompensa relativamente comum (níveis de salário, procedimentos de treinamento, requisitos das tarefas, instrutores e supervisores) pode ser considerado como o que se aproxima mais dos níveis de expectativa dos indivíduos que permaneceram com a organização do que os que saíram (PORTER; STEERS; MOWDAY; BOULAIN, 1974). Por isso, a intenção de permanecer no trabalho está intimamente associada ao atendimento das expectativas individuais e, principalmente, ao seu nível de satisfação.

Assim, os dados encontrados indicaram que a geração Y demonstrou mais proporcionalidade na intensidade da concordância de suas opiniões quando questionada sobre

a atratividade do salário que recebem no MPPB, com uma margem de mais de 30% dos que concordam pouco, ou seja, muitos desses jovens acreditam que seus salários são atrativos, mas poderiam ser melhores em relação às demais organizações. Comparando-se com as demais gerações, a Y foi a que menos concordou totalmente, o que fortalece a ideia de que alguns fatores devem ser levados em consideração sobre a permanência dessa geração em longo prazo no MPPB.

Vale salientar que a remuneração dos servidores da instituição está relacionada à rotatividade de pessoal, uma vez que, depois do II Concurso Público de Servidores, foi que a estrutura remuneratória passou a ser considerada atrativa em relação às demais opções no mercado de trabalho, e isso diminuiu, consideravelmente, os índices de rotatividade de pessoal com a retenção dos servidores. Vale frisar que, antes desse cenário, o índice de rotatividade era considerável no órgão, pois os jovens das gerações X e Y procuravam oportunidades mais atrativas no mercado de trabalho. Diante desse contexto, justifica-se que cerca de 57% da geração Y tenha concordado muito ou totalmente que a atratividade é fundamental para que permaneçam na instituição, considerando-se que o fator salário é determinante para essa geração. Já a geração X concordou de maneira mais proporcional em relação à intensidade das respostas comparando-se com as demais gerações, entretanto a maioria dos *baby boomers* se posicionou de forma mais positiva e convicta, por que mais de 80% consideram o salário que recebem bastante atrativo, o que sugere que esse é um dos fatores preponderantes para que permaneçam na instituição até o final de suas carreiras.

Com base nisso, percebe-se que a diferença das percepções geracionais em relação à atratividade do salário é que a geração *baby boomers* o considera mais atrativo do que as demais oportunidades no mercado de trabalho se comparada com as gerações X e Y.

Gráfico 24 – Sinto-me injustiçado por não ser promovido nem reconhecido.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O gráfico 24 mostra uma maior concentração de respostas da geração Y que discorda, de moderadamente a muito, que se sente injustiçada por não ser promovida devido à falta de reconhecimento (27,77%). Porém houve uma considerável adesão dessa geração dos que optaram por discordar totalmente (24,07%), bem como dos que se mantiveram neutros (20,37%). Cerca de 27% concorda, em algum grau, com a questão. Quanto à geração *baby boomers*, houve uma leve concentração dos que discordam, de moderadamente a muito (16,66%), e a porcentagem dos que discordam totalmente se intensificou (28,57%). No entanto, 42,86% deles concordam, em algum grau, que se sentem injustificados por não ser reconhecidos. Semelhantemente ao comportamento da geração Y, mais de 50% dos respondentes da geração X discordam em algum grau, e 30% concordam. O resultado do p-valor igual a 0,56 comprova que não houve diferença de comportamento entre as gerações nesse quesito.

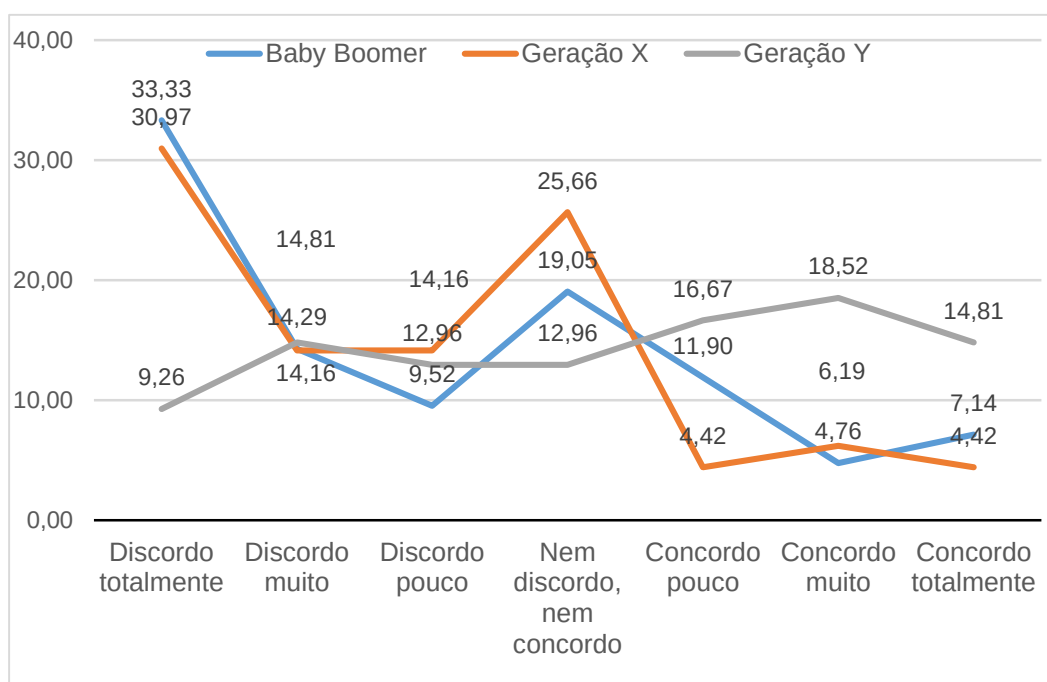
Nos estudos de Porter et.al (1974), a satisfação com a oportunidade de promoção foi considerada um dos fatores a serem investigados para mensurar a intenção de permanecer em determinado emprego ou de sair dele. Sobre isso, há certa divisão de opinião entre os que concordam e discordam. Os *baby boomers* concordam bem mais que se sentem injustiçados por falta de promoção e de reconhecimento do que as gerações Y e X. Como a maioria já está no final de suas carreiras profissionais, muitos deles com tempo de serviço suficiente para se

aposentar, gostariam de ser reconhecidos devido ao tempo dedicado à instituição. Isso também pode estar associado ao reconhecimento para ocupar cargos comissionados de direção, chefia e assessoramento, que, hoje em dia, são, quase sempre, ocupados por pessoas das gerações X e Y.

Outro fator interessante é que as pessoas das gerações X e Y que concordam que se sentem injustiçadas, possivelmente, são as que não tiveram seu trabalho devidamente reconhecido, considerando o mérito individual para exercer cargos ou funções de confiança, já que o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração - Lei n 10.432/2015 – só prevê progressão funcional e promoção de acordo com critérios de aperfeiçoamento funcional e antiguidade no cargo efetivo. Porém, do lado oposto do gráfico, verifica-se que mais de 45% das gerações não se consideram injustiçadas, provavelmente porque estão atuando em áreas específicas de suas competências e satisfeitas com o *feedback* recebido sobre o trabalho que desempenham ou à sensação de dever cumprido durante toda a trajetória profissional no MPPB.

Diante do exposto, no que diz respeito à percepção de injustiça por não ser promovido, não há evidências sobre diferenças de comportamentos entre as gerações estudadas, porquanto as opiniões parecem estar mais relacionadas à realidade dos sujeitos, independentemente da geração a que pertençam.

Gráfico 25 – Não gosto de ações repetitivas, o que pode me fazer pensar em sair do MPPB.

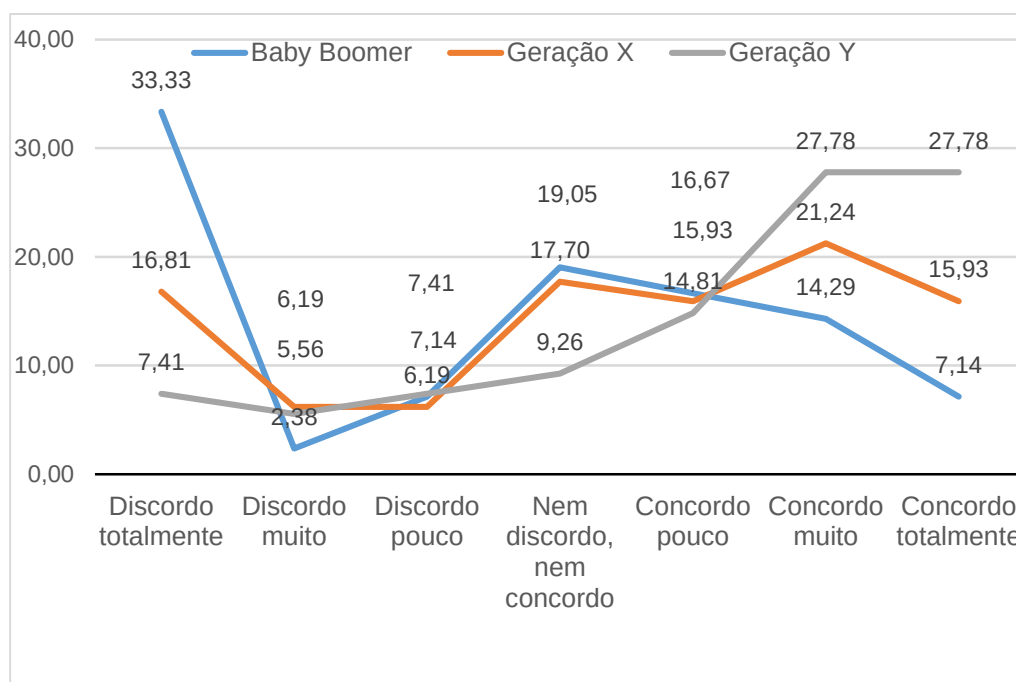


Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Esse gráfico mostra uma leve concentração de respostas da geração X que discorda moderadamente ou muito de que desenvolver atividades repetitivas pode influenciá-los a deixar o MPPB (14,16%). Porém houve uma considerável adesão dessa geração, que optou por discordar totalmente (30,97%), e dos que se mantiveram neutros (25,66%). Apenas 13,6% concordaram em algum grau com a questão. Quanto à geração *baby boomers*, constatou-se uma leve concentração de respostas dos que discordam moderadamente (9,52%) e uma intensificação da porcentagem dos que discordam de muito a totalmente (com uma variação de 14,29% a 33,33%). Somente 21,08% dos *baby boomers* concordaram em algum grau que atividades repetitivas são determinantes para que deixem o MPPB. Entretanto, a geração Y se comportou de maneira diferente, uma vez que 50% dos respondentes concordaram em algum grau, e 37% tiveram opinião contrária. O resultado do p-valor igual a 0,01 comprovou que há diferença de comportamento entre as gerações nesse quesito.

Pesquisas indicam que há uma relação moderada, porém consistente, sobre uma satisfação maior no trabalho e a inclinação a permanecer na organização (BRAYFIELD; CROCKETT, 1955; HEZBERG. MAUSNER, PETERSON; CAPWELL, 1957; PORTER; STEERS, 1973; VROOM, 1964, apud PORTER *et. al* 1974). Para tanto, alguns fatores devem ser observados em conjunto para verificar essa relação, como o fator promoção (PORTER *et. al* 1974), por exemplo. Os dados confirmaram, mais uma vez, o que diz a literatura. Os *baby boomers* e a geração X não se importam tanto com o fato de desenvolver atividades burocráticas e repetitivas, pois estão mais centrados no trabalho e dedicados a executar suas tarefas e à aprendizagem organizacional. Portanto são considerados *workaholics*. Para essas duas gerações, desenvolver atividades repetitivas não é um fator desmotivador que poderá levá-los a deixar a organização. Isso pode ser comprovado no comportamento dessas gerações no MPPB. Todavia, a geração Y, que teve mais acesso à tecnologia desde a adolescência, prefere desenvolver atividades mais dinâmicas no trabalho, conforme demonstra o gráfico anterior, que corrobora os resultados das questões sobre entusiasmo e satisfação no trabalho.

Portanto, há diferenças consideráveis entre as gerações, no que diz respeito à natureza do trabalho desenvolvido, e a repetitividade das tarefas é um fator mais preponderante para a geração Y, quando pensa em deixar o MPPB, do que para as gerações X e *baby boomers*.

Gráfico 26 – Sinto-me injustiçado com sobrecarga enquanto colegas não estão.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

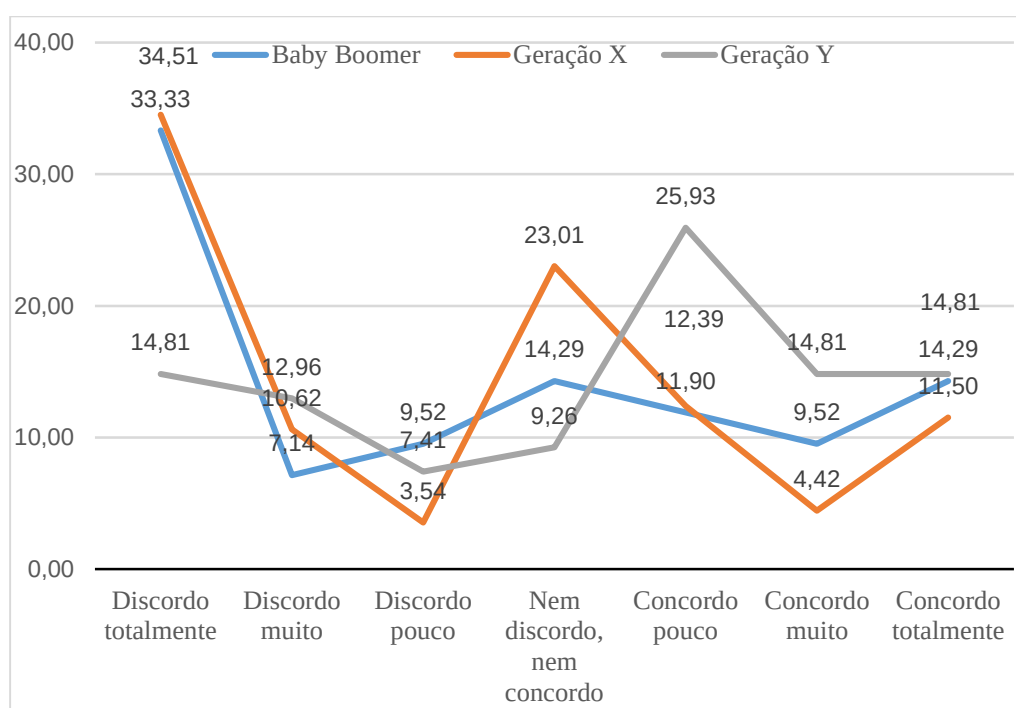
O gráfico 26 apresenta a maior concentração de respostas da geração *baby boomers* que discorda que se sente injustificada quando está sobrecarregada de trabalho e seus colegas não estão (42,85%); 38,1% concordam em algum grau com a questão, cuja maior diferença encontra-se no grau de discordância total. Quanto à geração X, 53,1% concordam em algum grau e 29,19% discordam. Entretanto, a geração Y foi a que mais concordou, com 70,37%, e 20,38 % dos que discordaram. O resultado do p-valor igual a 0,01 comprova que houve diferença de comportamento entre as gerações nesse quesito.

Para a maioria dos *baby boomers*, o fato de seus colegas não trabalharem na mesma proporção que eles não é motivo de insatisfação e sentimento de injustiça. É provável que o sentimento que norteou a adolescência dessa geração de que “todos deveriam estar unidos pelo amor” (MATTEWMAN, 2012) tenha influenciado sua formação profissional em seus laços interativos com seus colegas de trabalho, ao buscar um clima de harmonia na organização à qual pertencem. Entretanto as gerações Y e X não têm esse sentimento. A geração X começou a trabalhar desde cedo para garantir sua independência financeira. Essa é a maneira que esses jovens encontram para adquirir os bens de consumo que tanto almejavam (OLIVEIRA, 2010). Consequentemente, passaram a ser pessoas mais objetivas e resolutivas no ambiente de trabalho. No entanto, os jovens da geração Y preferem um ambiente de trabalho mais justo, liberal e igualitário, pois cresceram em uma sociedade que busca cada vez mais a igualdade em

todos os aspectos da vida social e no ambiente de trabalho. Devido a isso, são mais intolerantes com injustiças e autoritarismo no trabalho.

Ao observar o gráfico, vale frisar um fator importante: a geração *baby boomers* geralmente demonstra posicionamentos opostos à geração Y, provavelmente devido à diferença de idade que separa esses grupos geracionais. Com base nisso, é possível afirmar que as gerações se comportam diferentemente no aspecto injustiça de sobrecarga no trabalho, uma vez que as gerações X e Y parecem que se sentem mais injustiçados do que os *baby boomers*, quando estão sobrecarregados de trabalho, e seus colegas não estão.

Gráfico 27 – Sinto-me injustiçado por não atuar em áreas específicas de minhas melhores competências.



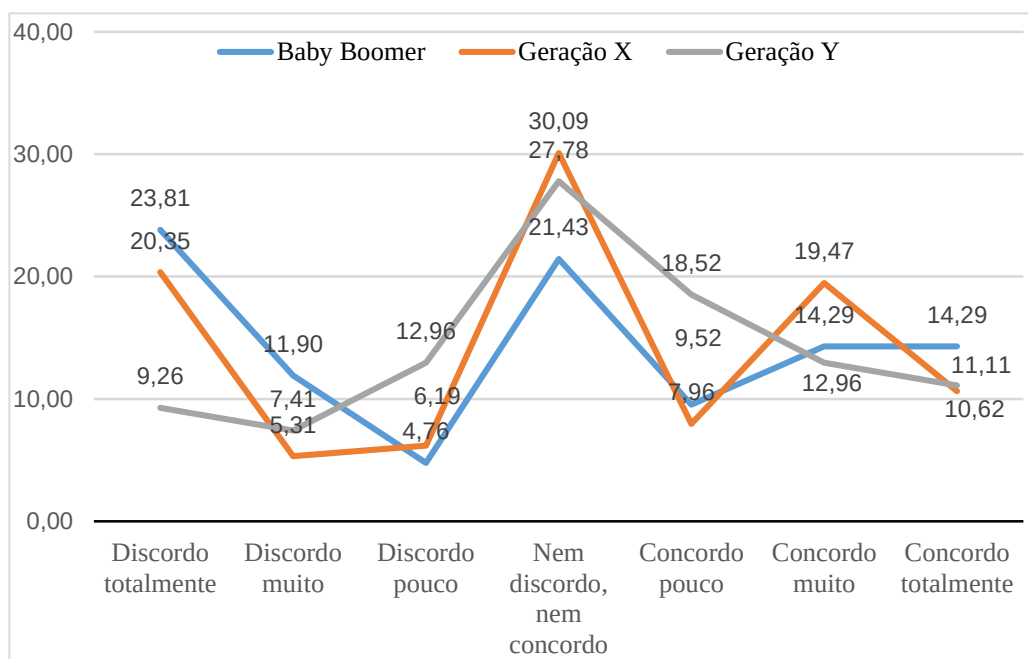
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

De acordo com o gráfico 27, a maior concentração de respostas foi dos que discordaram, em algum grau, que se sentem injustiçados por não atuar em áreas específicas de suas melhores competências (49,99%, da geração *baby boomers*; e 48,67%, da geração X). Concordaram, em algum grau, com a questão 35,71% da geração *baby boomers* e 28,31% da geração X. Entretanto, a geração Y concordou mais que foi injustiçada (55,55%), discordando em (35,18%). O resultado do p-valor igual a 0,04 comprova que houve diferença de comportamento entre as gerações nesse quesito.

Nesse sentido, procurou-se identificar a relação entre a rotatividade de pessoal e a satisfação com o trabalho e se esses fatores são determinantes para influenciar as gerações a permanecerem no MPPB. De acordo os estudos de Porter *et. al* (1974), o comprometimento com a organização foi considerado como a variável mais importante para diferenciar os que permaneceram dos que saíram das organizações, porém a satisfação com o trabalho foi um dos fatores mais importantes. Atualmente, encontra-se em fase de implementação a gestão de competências no MPPB, que poderá, em um futuro próximo, mudar o atual cenário da instituição, porque, ao nomear os funcionários para suas devidas lotações, não se levam em consideração suas principais habilidades, para que sejam mais bem aproveitadas.

Assim, as gerações *baby boomers* e X apresentaram comportamentos semelhantes, considerando o resultado aproximado de discordância. Isso sugere dizer que esses dois grupos geracionais encontram-se satisfeitos com as áreas em que atuam, uma vez que houve uma forte concentração de respostas dos que discordaram totalmente. Porém, a maioria da geração Y concorda que é injustiçada por não atuar em áreas específicas de suas melhores competências.

Gráfico 28 – O estilo gerencial afeta minha decisão de continuar no MPPB.



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

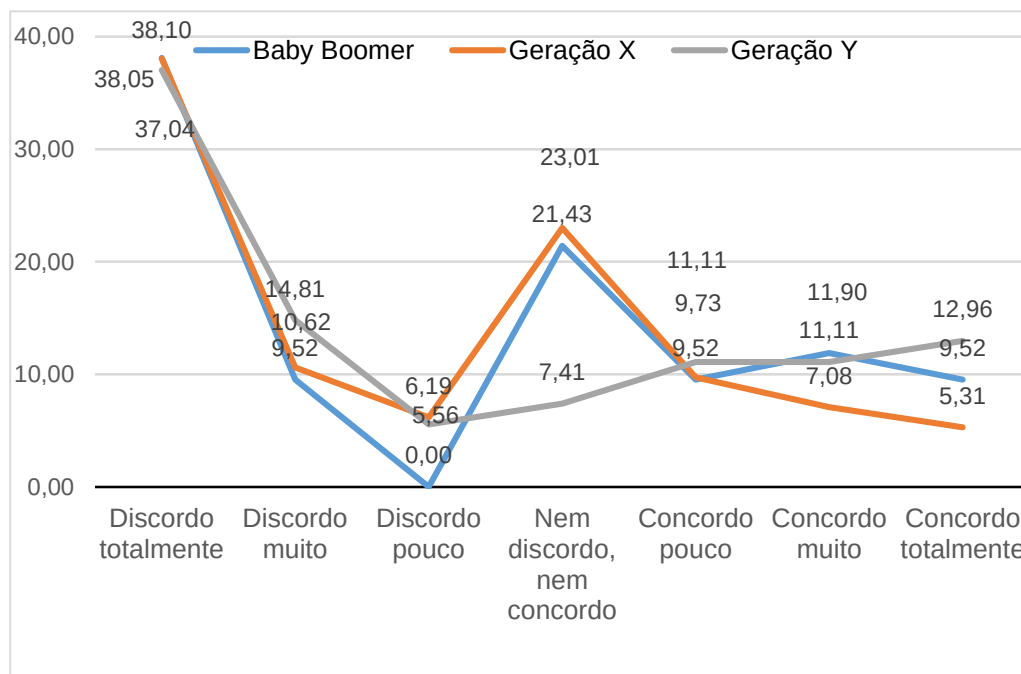
No que diz respeito aos que se mantiveram neutros, o gráfico 28 apresenta a maior concentração de respostas. Em relação aos que discordaram que o estilo gerencial adotado pelos supervisores influencia sua decisão de permanecer no MPPB (40,47%, da geração *baby*

boomers; e 31,87%, da geração X). Concordaram, em algum grau, com a questão 38,1% da geração *baby boomers*, e 38,5%, da geração X. Entretanto, 42,49% da geração Y concordam mais com a questão, e 29,63% discordam. O resultado do p-valor igual a 0,39 comprova que não houve diferença de comportamento entre as gerações nesse quesito.

Estudos de Porter *et. al* (1974) investigaram a relação entre o comprometimento e a rotatividade de pessoal, assim como a relação entre a intenção de permanecer com a satisfação no trabalho em conjunto com o fator supervisão. Porém esse não foi considerado um fator importante nas amostras investigadas. Na concepção de Robbins e de Judge (2014), funcionários comprometidos tendem a não querer sair da empresa. Na instituição MPPB, nenhuma das gerações se posicionou com mais de 50% de concordância ou discordância em relação à questão, tendo em vista o alto percentual dos que se mantiveram neutros.

Portanto, o estilo gerencial adotado pelos supervisores do MPPB não contribuem para que seus colaboradores decidam continuar na instituição e não depende da geração à qual pertencem.

Gráfico 29 – As relações interpessoais contribuem com minha decisão de deixar o MP.



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O gráfico 29 apresenta a maior concentração de respostas dos que discordaram que as relações com os colegas de trabalho influenciam a decisão de deixar o MPPB (57,41% da

geração Y, 54,86% da geração X e 47,62% dos *baby boomers*). Há um percentual significativo dos que se mantiveram neutros. Concordaram em algum grau com a questão 35,18% da geração Y; 30,94%, da geração *baby boomers*; e 22,12% da X. O resultado do p-valor igual a 0,93 comprova que não houve diferença de comportamento entre as gerações nesse quesito.

Conforme explicam Porter *et. al* (1974), cada indivíduo pode ser visto como alguém que carrega uma série de expectativas para seu trabalho. Nesse quadro, determinadas atitudes e a rotatividade de pessoal seriam vistas como produtos de um processo em que os indivíduos comparam seus níveis de expectativa com as realidades percebidas no ambiente de trabalho, ou seja, procurando-se identificar o quanto a satisfação com os colegas de trabalho pode ser determinante ou não na rotatividade de pessoal.

Uma dessas realidades são as relações interpessoais que estabelecemos também no ambiente de trabalho, que é um fator inerente à sua dimensão social, pois é nesse meio em que laços sociais são estabelecidos diariamente, e a ação comunicativa torna-se um dos pontos fundamentais para a dinâmica do processo de trabalho. Assim, quando um sujeito tem a intenção de permanecer em determinada organização, não sofre influências determinantes das relações com os colegas de trabalho, porque a perspectiva de continuar ali parece estar vinculada ao comprometimento com o trabalho, o que corrobora os estudos de Chang *et.al* (apud ABREU; FORTUNATO; BASTOS, 2016).

Dessa forma, verifica-se que não houve diferença de comportamento entre as gerações *baby boomers*, X e Y, no que diz respeito às relações interpessoais com seus colegas de trabalho, e esse não é um fator capaz de influenciar a decisão de deixar o MPPB.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como já referido, esta pesquisa teve o intuito de analisar os (des)encontros entre as gerações *baby boomers*, X e Y, no que tange às relações de trabalho e suas complexidades no contexto organizacional do Ministério Público da Paraíba (MPPB). Em termos metodológicos, a pesquisa foi de campo, fundada na abordagem quantitativa, do tipo descritiva, para cujo desenvolvimento foram utilizados três modelos de escalas já validadas, a saber: a escala de comprometimento organizacional afetivo, de Mowday, Steers e Porter (1979), a escala de satisfação, de Price e Mueller (1981;1986), e a escala de intenção de permanecer na organização, de Porter, Steers, Mowday e Boulain (1974), que teve como campo empírico o MPPB, utilizando como instrumento de coleta de dados um questionário fechado, aplicado a uma amostra proporcional estratificada de duzentos e nove servidores - quarenta e três da geração *baby boomers*, cento e onze da geração X e cinquenta e cinco da geração Y.

Os resultados foram decodificados por meio do software SPSS, utilizando-se os recursos da estatística descritiva e a inferencial, com o intuito de correlacionar as variáveis ‘comprometimento organizacional afetivo’ e ‘satisfação’ e ‘intenção de permanecer’ em relação às gerações. Os resultados mostraram que, mediante o objetivo de mapear o perfil dos sujeitos que compõem as gerações atuantes na instituição, a maioria dos respondentes pertence à geração X, são casados e têm entre três e dez anos de tempo de serviço no MPPB.

Quanto ao objetivo de dimensionar o comprometimento organizacional efetivo que interliga o papel/trabalho do sujeito na organização, comprovou-se um alto índice de comprometimento entre as gerações no MPPB, principalmente em relação ao tema ‘esforço e orgulho de fazer parte da organização’ e que há mais semelhanças do que diferenças entre as gerações estudadas. Importar-se com o futuro da organização não é um fator que predomina de forma particular em determinada geração, ou seja, tanto os *baby boomers* quanto as gerações X e Y estão interessados no futuro do MPPB. A maioria das pessoas dos três grupos geracionais estão convictas de suas decisões profissionais e, conseqüentemente, não se arrependem de ter escolhido o MPPB para trabalhar. Quando pensam em trocar de emprego, parece não haver diferença significativa entre as gerações estudadas, mesmo que o tipo de trabalho seja semelhante. No entanto, em relação aos desencontros geracionais sobre o comprometimento afetivo, constatou-se que os *baby boomers* e a geração X concordam, com mais intensidade, que falam bem do MPPB para outras pessoas do que a geração Y. A maior parte dos componentes das gerações estudadas considera-se leal ao MPPB, no entanto, mais indivíduos

da geração X expressaram esse sentimento de lealdade. Os *baby boomers* aparentam sentir mais orgulho de falar para os outros que fazem parte do MPPB e estão mais motivados a melhorar seu desempenho do que os das gerações X e Y.

Para a maioria da geração X e dos *baby bommers*, mudanças muito pequenas em suas circunstâncias profissionais não seriam suficientes para deixar o MPPB, o que também ocorreu com a geração Y. Porém esses jovens cogitaram, moderadamente, a possibilidade de sair do MPPB. Consequentemente, os *baby boomers* e a geração X aparentam considerar o MPPB a melhor organização, entre todas, para se trabalhar outra, diferentemente da geração Y. Por sua vez, a geração *baby boomers* e a geração X parecem estar mais felizes do que a geração Y por terem escolhido o MPPB, ao invés de outras organizações, onde poderiam trabalhar.

No que diz respeito a escalonar a satisfação dos sujeitos em relação ao trabalho na organização, o estudo mostrou que a geração *baby boomers* parece estar bem mais satisfeita com seu trabalho do que as gerações X e Y. Os resultados ocorreram de acordo com o esperado e com as características das gerações estudadas em relação ao fator 'tédio no trabalho'. A geração Y tende a sentir mais tédio do que a geração X e os *baby boomers*. Consequentemente, a geração *baby boomers* e a geração X estão intensamente mais alegres e entusiasmadas com seu trabalho do que a geração Y. Quando questionados sobre a possibilidade de trocar de emprego, constatou-se uma diferença de comportamento entre as gerações investigadas, uma vez que as gerações Y e X reverberam com mais intensidade o desejo de mudar de emprego do que a *baby boomers*. Entretanto, percebe-se que gostar mais do trabalho não é um fator determinante entre as gerações.

Quanto a investigar a intenção de permanecer no cenário do planejamento de carreira do sujeito, os resultados indicaram que as três gerações tiveram o mesmo pensamento – de que, se saíssem do MPPB, sua vida financeira ficaria bastante desestabilizada. Em relação à atratividade do salário, a geração *baby boomers* considera-o mais atrativo, se comparado com as demais oportunidades no mercado de trabalho, do que as gerações X e Y. No que se refere às possibilidades de ter conquistas na carreira funcional do MPPB, parece não haver uma geração que tenha mais ou menos perspectivas de crescimento na carreira. Sobre o fato de se acharem injustiçados por não serem promovidos, não houve evidências sobre a diferença de comportamento entre as gerações, porquanto as opiniões parecem variar de acordo com a realidade de cada sujeito, independentemente da geração a que pertença.

Entretanto, a repetitividade das tarefas é um fator mais importante para a geração Y, quando pensa em deixar o MPPB, do que para as gerações X e *baby boomers*. Quanto à

sobrecarga de trabalho, as gerações se comportam diferentemente, pois a gerações X e Y se sentem mais injustiçadas que os *baby boomers* quando estão sobrecarregadas de trabalho, e seus colegas, não. A geração *baby boomers* e a X mostraram-se satisfeitas com suas áreas de atuação, porém a maioria dos da geração Y afirmou que se sente injustiçada por não atuar em áreas específicas de suas melhores competências. Não há diferença de comportamento entre as três gerações, no que diz respeito às relações interpessoais com os colegas de trabalho, porém esse não é um fator que pode influenciar a decisão de deixar o MPPB. Em relação à intenção de permanecer, os resultados mostraram uma forte intenção de continuar no MPPB.

Assim, os objetivos da pesquisa que foram elencados de acordo com o problema estabelecido foram atingidos. Os dados mostraram que, em termos proporcionais, de acordo com as escalas estabelecidas, as gerações apresentam as seguintes especificidades:

- Em relação ao comprometimento organizacional afetivo, a geração mais comprometida foi a dos *baby boomers*;
- Quanto à escala de satisfação, a geração mais satisfeita foi a dos *baby boomers*;
- No que diz respeito à intenção de permanecer, as três gerações apresentaram intenções semelhantes em continuar na organização.

Um dos desafios da pesquisa, em termos de limitação, foi em relação à coleta dos dados. Como a amostra era consideravelmente grande, algumas dificuldades surgiram durante a aplicação dos questionários. Alguns respondentes aceitaram participar da pesquisa, mas, depois, retiraram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), porque achavam que assinar o documento significava quebrar o sigilo, apesar de terem sido informados de que os questionários respondidos seriam acomodados em pastas diferentes.

Vale ressaltar, também, que, como a organização institucional e administrativa do MPPB é formada de diversos órgãos, de diretorias e de departamentos e estruturada, fisicamente, em vários anexos localizados em endereços distintos na cidade de João Pessoa, isso dificultou sobremaneira o processo de coleta de dados e agravou-se devido à necessidade de atender à quantidade de estratos por geração, porque convivem indistintamente na instituição, nos vários ambientes de trabalho, seja a dos *baby boomers*, X, Y ou Z. Um dos fatores dificultantes, nessa fase da pesquisa, foi o deslocamento físico aos diversos setores do MPPB, já que foi necessário visitar doze localidades distintas, espalhadas pela cidade de João Pessoa, para que fosse possível atingir a quantidade da amostra por estratos. Por essa razão, o

prazo para concluir essa etapa da pesquisa foi estendido - cerca de trinta dias para totalizar a coleta de dados.

Uma das estratégias da pesquisa foi de garantir a participação de membros e servidores da capital do Estado e dos lotados nas demais microrregiões da Paraíba. Foram necessárias dedicação e resiliência por parte da pesquisadora para que fosse possível atingir a quantidade necessária de participantes, porque foi indispensável proceder à mobilização constante dos possíveis participantes através de e-mail e contato telefônico. Nesse sentido, os fatores limitantes da pesquisa foram o tempo e a estrutura física.

Um dos aspectos importantes observados durante a pesquisa e que pode servir de alerta para futuros projetos foi o planejamento de carreira dos jovens da geração Y no serviço público, vinculado ao nível de satisfação com o trabalho, considerando que essa geração vem apresentando modificações em seus anseios profissionais e que passou a avaliar, com cautela, as possibilidades de mudar de emprego, como constatado na pesquisa, uma vez que os fatores de estabilidade e de segurança financeira passaram a ser considerados fundamentais para essa geração. No entanto, é válido aprofundar tais conhecimentos, principalmente no serviço público.

Considerando que a *geração baby boomers* apresentou-se muito comprometida e satisfeita com o trabalho, há que se pensar em estratégias para garantir essas percepções em um cenário que passa por constantes mudanças no MPPB, pois permeia na instituição a ideia de que “*os mais velhos devem aposentar-se para que os mais novos os substituam*”, tendo em vista que a maioria dos *baby boomers* tem o tempo de serviço necessário para se aposentar e que, até o ano de 2019, o MPPB deverá nomear todos os aprovados no último concurso público. Consequentemente, o conflito geracional na instituição tende a aumentar consideravelmente e haverá o impacto de “sangue novo”, pois a maioria desses futuros servidores farão parte da geração Y, o que irá adensar ainda mais os conflitos geracionais. Por essa razão, o MPPB deve adotar estratégias para amenizar os desencontros e maximizar os encontros entre as gerações.

Outro aspecto de fundamental importância é que, nos dias atuais, transfigura-se o cenário geracional na instituição com a participação dos jovens da geração Z no MPPB. De maneira ainda sutil, essa geração circunda a instituição por meio do programa MP VOLUNTÁRIO, um projeto de estágio não remunerado, por meio do qual os jovens de diferentes especialidades prestam serviços à instituição em troca de aprendizado e de contabilização das horas trabalhadas em atividades extracurriculares. Atualmente, participam desse programa cerca de cento e

cinquenta estudantes, que atuam, principalmente, nas áreas-fim da instituição, ou seja, nas Promotorias de Justiça especializadas. O estágio dura um ano e pode ser prorrogado por igual período.

Vê-se, pois, que o MPPB, em seu contexto geracional, tende a se metamorfosear com o aumento da geração Y (aprovados no concurso público em vigor) e a presença da geração Z, mesmo que de forma efêmera, pois, apesar de não integrar o quadro efetivo de pessoal, essa geração já rodeia a instituição, e a convivência das quatro gerações no mesmo ambiente de trabalho é possível. Quanto às mudanças que estão por vir, depois da nomeação dos aprovados no último concurso público, a maioria desses servidores será lotada nas Promotorias de Justiça do interior, e isso possibilitará mais abrangência na distribuição dessas gerações, que irão conviver, no mesmo ambiente de trabalho, com pessoas de diferentes gerações, porque, em várias Promotorias de Justiça do interior do Estado não havia servidores efetivos, o que adensará efetivamente a convivência geracional.

Assim, a pesquisa oferece ao MPPB um diagnóstico sobre como se comportam as gerações na instituição, que poderá ser utilizado estrategicamente na área de gestão de pessoas para otimizar as habilidades individuais dos servidores, minimizar os conflitos geracionais existentes e garantir mais interação e aprendizado mútuo entre as gerações que coexistem no ambiente de trabalho.

Convém enfatizar que as várias inquietações que surgem no cotidiano das organizações, principalmente no que se refere ao papel estratégico da gestão de pessoas, mais especificamente, sobre o modo de gerir, às vezes, quatro tipos de geração no mesmo ambiente de trabalho, requerem das organizações uma gestão sistêmica que encare esses desafios com planejamento e alinhamento dos objetivos organizacionais.

Na realidade do MPPB, sobretudo depois da expansão da geração Y em um futuro próximo e com a continuidade da influência da geração Z no MP VOLUNTÁRIO, é muito importante que o teor desta pesquisa chegue ao conhecimento da Administração Superior, considerando que, muitas vezes, devido ao fato de os gestores não conhecerem as especificidades do assunto, sérios danos podem incidir na própria organização, como, por exemplo, o aumento de conflitos, a negatividade no clima organizacional, a queda no nível de satisfação entre as gerações, entre outros. Com base nisso, seria interessante que assumíssemos a função de mentores das próximas gerações, com uma atitude empática e que atribua significados às suas escolhas.

Assim, os resultados da pesquisa demonstraram que a geração Y aparenta não gostar de atividades repetitivas, e esse é um fator determinante quando pensa em deixar o MPPB. Por esse motivo, é fundamental que a instituição reconsidere as políticas de lotação dos servidores, principalmente nesse cenário. Nesse sentido, de acordo com a abordagem da gestão por competências, o MPPB poderá manter um sistema integrado de gestão de pessoas que contenha o mapeamento das competências dos servidores a partir da geração à qual pertençam. Essa é uma ferramenta estratégica para auxiliar o processo de designação dos servidores para o local de trabalho mais adequado as suas principais competências, habilidades e atitudes. Consequentemente, esse cenário poderá refletir positivamente nos níveis de satisfação, principalmente da geração Y, já que esses jovens não estão tão satisfeitos com o trabalho quanto as gerações X e *baby boomers*, conforme indicaram os resultados da pesquisa, que demonstraram um alto comprometimento organizacional afetivo, independentemente da geração a que pertencem, além de forte intenção de permanecer na carreira ministerial.

Apoiando-se nesses resultados, propõe-se que sejam estabelecidas diretrizes consideradas como “frutos” desta pesquisa, que incidirão positivamente na organização investigada, pois tendem a beneficiar a organização de forma sistêmica. Essa é uma maneira de contribuir para melhorar e fortalecer o MPPB, porquanto tais diretrizes alinham-se à visão de futuro estabelecida no planejamento estratégico da instituição - a de “ser reconhecida como uma instituição forte e organizada até o ano de 2019”. Some-se a isso o fato de que o tema ‘gerações’ apresenta-se no contexto contemporâneo da gestão das organizações como uma realidade que necessita de gerência estratégica e que, se bem administrada, poderá posicionar a instituição eficazmente no contexto global.

Assim, ao proporcionar aprendizagens mútuas entre as gerações, os resultados da pesquisa refletem que os encontros existentes entre os grupos geracionais podem ser otimizados e utilizados de forma estratégica pela gestão, e os pontos fortes, característicos de determinada geração, devem ser aproveitados para gerar conhecimentos ao serem compartilhados entre colegas de trabalho, com uma abordagem voltada para gerir o capital humano de forma que priorize o aperfeiçoamento das principais competências no ambiente de trabalho, pois esse é um aspecto fundamental na consolidação da gestão de pessoas.

Assim, considerando os resultados da pesquisa, o MPPB deve criar diretrizes para sua gestão, com base nos seguintes parâmetros:

- Do reordenamento da política de gestão de pessoas que possa abordar a gestão entre gerações;
- Do estabelecimento de diretrizes para a geração Z que integra o MP VOLUNTÁRIO;
- Do estabelecimento de diretrizes para a gestão por competências.

Portanto, no que diz respeito aos objetivos da pesquisa, o estudo revelou que há mais encontros do que desencontros nas coexistências geracionais. Na Administração Pública, uma gestão eficiente dever estar voltada para gerir os desafios que surgem no contexto contemporâneo. Para isso, é imprescindível que as organizações pensem na gestão por competências, habilidades e atitudes das pessoas e proporcionem uma cooperação mútua entre membros e servidores do MPPB. Essa é uma estratégia de gestão de pessoas alinhada ao planejamento estratégico organizacional, com vistas a efetivar os serviços para a sociedade.

REFERÊNCIAS

- ABREU, G. G.; FORTUNATO, G.; BASTOS, S. A. P. Semelhanças e diferenças entre gerações: complexidade e complementaridade no ambiente organizacional. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v.11, n.2, p. 179-202, mai./ago.2016. Disponível em: <<http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/2118/824>>. Acesso em: 03 out. 2017.
- AZOTTE, Sylvio Mário. Gerações. 2010. Disponível em: <<https://www.youtube.com/playlist?list=PLXXuZljChbLz7iC9ccFv462qNCDSHh6LA>>. Acesso em: 21 nov. 2017.
- BISQUERRA, R.; SARRIERA, J. C.; MATÍNEZ, F. **Introdução à estatística**: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; BRANDÃO, H. P. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo: Editora Mackenzie, v. 08. n. 03., 2007, p. 32-49. Disponível em: <<https://doaj.org/article/304235b0d0ba4cc8878f470b369a90c0>>. Acesso em: 20 mai. 2017.
- BRANCO, Viviane Formosinho Castello. **A gestão da geração Y nas organizações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.
- BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 20 nov. 2017.
- BRENNAND, Eládio José de Goés; MEDEIROS, José Washington de Moraes; FIGUEIREDO, Maria do Amparo Caetano de. **Metodologia Científica na Educação a Distância**. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2012.
- BRITO, L. C. *et. al.* Existem diferenças de comprometimento entre as gerações X e Y? Um estudo com profissionais de uma indústria metalúrgica. **Revista Científica Hermes**. São Paulo: FIPEN, v.13. n. 13, jan./jun., 2015, p. 64-85. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477647160005>>. Acesso em: 03 out. 2017.
- BUNCHAFT, Guenia; KELLNER, Sheilah R.O. **Estatística sem mistérios**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1999 v.2, 303p.

BUSSAB, W. DE O.; MORETTIN, P. A. **Estatística Básica**. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

CASTELLS, Manuel. **A Galáxia da Internet**: reflexões sobre negócios, internet e sociedade. Tradução de Rita Espanha. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.

_____. **A sociedade em rede** – a era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, v. 1, 2016.

CAVAZZOTE, F. S. C.; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. D. A. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais. **Cadernos EBAPE. BR**; Rio de Janeiro: FGV. v.10, n.1, 2012, p. 162-180. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5251/3985>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

COELHO, Patrícia Margarida Farias. Os nativos digitais e as novas competências tecnológicas. **Texto Livre: linguagem e tecnologia**. v. 5, n 2. São Paulo: Pontifícia Católica de São Paulo: 2012. Disponível em: <<http://periodicos.letras.ufmg.br/index.php/textolivres>>. Acesso em: 03 out. 2017.

COMAZZETTO, L. R., *et al.* A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Revista de Psicologia: Ciência e Profissão**. Brasília: Conselho Federal de Psicologia. v. 36, n. 1, 2016, p.145-157. Disponível em:< <http://ref.scielo.org/6m8x7z> >Acesso em 03/10/2017

CORDEIRO, H. T. D. *et.al.* A questão das gerações no campo de gestão de pessoas: tema emergente? **ReCaPe - Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo: PUC, v.03 n.02 Mai/Jun/Jul/Ago, 2013, p. 02-18. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/16531/12409>>. Acesso em: 03/10/2017.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FRANCO, Claudio de Paiva. Conhecendo as experiências de aprendizagem de nativos digitais. **Revista Brasileira de Linguística Aplicada**. Belo Horizonte: UFMG, vol.13 n.2, 2013, p. 643-658. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbla/2013nahead/aop0513.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2017.

FERREIRA, E. J. S. I.; PAIVA, E. M.; FERREIRA, G. R. *et al.* Conflito de gerações nos projetos. **ENIAC: Pesquisa**. Guarulhos – SP: Centro Universitário ENIAC, v. 2, n. 2, jul.-

dez. 2013, p. 127-140. Disponível em:
<https://ojs.eniac.com.br/index.php/EniacPesquisa/article/view/114>. Acesso em: 03out. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo Atlas, 2001

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Henrique. Educação gerontológica na contemporaneidade: a gerontagogia, as universidades de terceira idade e os nativos digitais. **Revista Brasileira de Ciências do Envelhecimento Humano**. Passo Fundo: UPF, v.12, n.3, set./dez., 2015, p. 212-233. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5335/rbceh.v12i3.6005>>. Acesso em: 03 out. 2017.

IANNI, Octávio. **Teorias da globalização**. 17. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

KNOB, M. A. S.; GEORGEN, C. Percepção de carreira para a geração Y - um desafio para as organizações. **Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo: PUC, v. 6, n. 3, set./out./nov./dez. 2016, p. 332-345. Disponível em: <[https://revistas.pucsp.br/index.php/ ReCaPe](https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe)>. Acesso em: 03 out. 2017.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEÃO, Maria do Carmo. **Privatização: a dimensão humanal**. Joao Pessoa. Editora Universitária/UFPB, 1999.

LEITE, N.R.P.; VENTURA, V.L.S. Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional. **Revista Pretexto**. Belo Horizonte: FUMEC, v.15, n.3, 2014, p.11-28. Disponível em:
 <<https://doaj.org/article/068fc3257d0a496882286a7100b4e2e6?frbrVersion=2>>. Acesso em: 05 jun. 2018.

LE MOS, André. **Cibercultura, tecnologia e vida social na cultura contemporânea**. Porto Alegre: Sulina, 3 ed. 2007.

LEVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34, 1999.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCHEZAN, Isabel. **Hábitos de leitura dos estudantes de Jornalismo: estudo do comportamento dos nativos digitais**. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Programa de Pós-graduação em Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2016, 113f.

MARX, Karl. **Manuscritos econômico-filosóficos**. São Paulo: Boitempo, 2004.

MATTHEWMAN, Jim. **Os novos nômades globais**. São Paulo: Clio, 2012.

MENDONÇA, Herbert Garcia de. E-commerce. **Revista Inovação, Projectos e Tecnologias**. vol. 4, n. 2, 2016, p. 240 -251. Disponível em: <<http://search-ebscohost-com.ez15.periodicos.capes.gov.br/login.aspx?direct=true&db=iih&AN=122250398&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 04 dez. 2017.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**. Eugene: University of Oregon, v. 14, n. 2, 1979, p. 224-247.

OLIVEIRA, Daniel Figueiredo de. **Sobre humanos e máquinas**: marcos epistêmicos, ontológicos e éticos para compreensão do ciborgue e aprendizagem humana na cultura digital. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-graduação em Educação – PPGE, Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2017.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y**: o nascimento de uma nova versão de líderes. São Paulo: Integrare, 2010.

_____. **Gerações**: encontros, desencontros e novas perspectivas. São Paulo: Integrare, 2016.

PERRONE, C. M. *et al.* A percepção das organizações pela geração Y. **Revista de Administração**. Santa Maria: UFSM, v. 6, n. 3, set., 2013, p. 546-560. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/6157>>. Acesso em: 03 out. 2017.

PORTER, L. W.; STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**. Irvine: University of California, v. 59, n. 5, 1974, p. 603-609.

PRIMO, P.P.; OLIVA, E.C.; KUBO, E.K.M. Gestão estratégica de pessoas para pesquisadores em Administração nas Universidades Privadas. **Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre: UFRGS, v.20, n.02, 2014, p.371-396. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/38442>>. Acesso em: 05 jun 2018.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. 20. ed. Rio de Janeiro: Record, 2011.

SANTOS, P. A.; KIENEN, N.; CASTINÊIRA, M. I. **Metodologia da pesquisa social: da proposição de um problema à redação e apresentação do relatório**. São Paulo: Atlas, 2015.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TAKAHASHI, Tadao (Org.). **Sociedade da Informação no Brasil: livro verde**. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

TEIXEIRA, Ana Paula Pydd. *et al*; O sentido do trabalho: uma análise à luz das gerações X e Y. **Revista Diálogo**. Canoas, RS: UNILASALLE, n. 25, abr. 2014, p. 25-37. Disponível em: <<http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Dialogo/article/view/1485>>. Acesso em: 03 out. 2017.

UNICEF- Fundo das Nações Unidas para a Infância. **Declaração Universal dos Direitos do Homem**. BRASIL: UNICEF, 1948. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/pt/resources_10133.htm>. Acesso em: 20 nov. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
MESTRADO PROFISSIONAL – GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTE

APÊNDICE A
QUESTIONÁRIO

Este instrumento de coleta de dados refere-se à pesquisa intitulada: #Ger@ções: entre ***baby boomers***, X e Y e seus (des)encontros nas relações de trabalho no Ministério Público da Paraíba, da mestranda Graziela Tomaz B. Pinto. As informações são estritamente acadêmicas, e os resultados poderão ser apresentados em outras atividades e publicações científicas, *sempre* sem fins lucrativos e resguardando a identidade dos sujeitos respondentes. Agradecemos por sua contribuição!

QUESTIONÁRIO

PRIMEIRA PARTE: PERFIL

1.1) Gênero

☐ Masculino

☐ Feminino

1.2) Ano de nascimento:

☐ Entre 1940 e 1959

☐ Entre 1960 e 1979

☐ Entre 1980 e 1999

1.3) Estado civil:

☐ solteiro

☐ casado

☐ divorciado

☐ viúvo

1.4) Há quanto tempo trabalha no MPPB?

- ☐ 1 a 3 anos
- ☐ entre 3 e 10 anos
- ☐ mais de 10 e menos de 30 anos
- ☐ entre 30 e 35 anos
- ☐ mais de 35 anos

1.5) Sua classificação funcional no MPPB, enquadra-se como:

- ☐ membro
- ☐ servidor

1.6) Se membro do MPPB, qual cargo ocupa:

- ☐ Procurador de Justiça
- ☐ Promotor de Justiça

1.7) Se servidor do MPPB, qual cargo ocupa?

- ☐ Analista ministerial
- ☐ Técnico ministerial

SEGUNDA PARTE: COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO

2) Utilize a escala progressiva abaixo para expressar sua opinião diante das afirmações postas, marcando a opção correspondente no espaço entre parênteses, conforme sua avaliação. Informamos que não existem respostas “certas” ou “erradas”, o importante é que você responda com sinceridade.

2.1) Estou disposto a me esforçar além do que é normalmente esperado, a fim de ajudar ao crescimento do MPPB.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

2.2) Eu falo do MPPB para as pessoas como uma excelente organização para se trabalhar.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

2.3) Sinto-me pouco leal ao MPPB.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo pouco

- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

2.4) Considero meus valores e os do MPPB bastante semelhantes.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

2.5) Eu tenho orgulho de falar para outras pessoas que eu faço parte dessa organização.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

2.6) Eu poderia trabalhar para outra organização contanto que o tipo de trabalho fosse semelhante.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

2.7) O MPPB inspira o melhor em mim em relação ao meu desempenho profissional.

- ☐ Discordo totalmente

- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

2.8) Qualquer mudança mínima nas minhas circunstâncias profissionais me levariam a deixar o MPPB.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

2.9) Estou extremamente feliz por ter escolhido o MPPB ao invés das outras organizações em que também havia considerado trabalhar.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

3.0) Frequentemente, tenho dificuldade de concordar com as políticas do MPPB sobre assuntos importantes relacionados aos seus funcionários.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo pouco

- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

3.1) Importo-me imensamente com o futuro do MPPB.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

3.2) Em minha opinião, essa é a melhor organização para se trabalhar dentre qualquer outra.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

3.3) Decidir fazer parte do MPPB foi o meu maior erro.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

TERCEIRA PARTE: SATISFAÇÃO

3.4) Encontro alegria real no meu trabalho.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

3.5) Percebo que gosto mais do meu trabalho no meu setor do que as pessoas de outros setores do MPPB gostam do trabalho delas.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

3.6) Raramente fico entendiado com meu trabalho.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

3.7) Eu não levaria em consideração uma troca de emprego.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco

- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo pouco ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

3.8) Na maioria dos dias, estou entusiasmado com o meu trabalho.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

3.9) Sinto-me bem satisfeito com meu trabalho.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

QUARTA PARTE: INTENÇÃO DE PERMANECER

4.0) Se eu decidisse deixar o MPPB agora (exceto aposentadoria), minha vida financeira ficaria bastante desestruturada.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

4.1) Não há muito para conquistar, caso permaneça no MPPB por tempo indeterminado.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

4.2) O salário que recebo no MPPB é atrativo em relação às demais opções no mercado de trabalho.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

4.3) Sinto-me injustiçado por não ser promovido tendo em vista que não reconhecem meu trabalho.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Não concordo, nem discordo

- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

4.4) Eu não gosto de desenvolver atividades repetitivas, isso influencia minha decisão quando penso em sair do MPPB.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

4.5) Sinto-me injustiçado quando estou sobrecarregado de trabalho, e outros colegas não estão.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

4.6) Sinto-me injustiçado por não atuar em áreas específicas de minhas melhores competências.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

4.7) O estilo gerencial (autoritário ou liberal) adotado por meus supervisores contribui com minha decisão de continuar no MPPB.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco

- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente

4.8) As relações interpessoais com meus colegas de trabalho contribuem com minha decisão quando penso em deixar o MPPB.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo muito
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo muito
- ☐ Concordo totalmente



APÊNICE B

PARECER CONSUBSTANCIADO DO

CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da pesquisa: #GER@ÇÕES: entre baby boomers, X e Y e seus des(encontros)
nas relações de trabalho no Ministério Público da Paraíba

Pesquisador: GRAZIELA TOMAZ BENEVENUTO PINTO

Área temática:

Versão: 1

CAAE: 85916118.3.0000.8069

Instituição proponente: UFPB - Centro de Ciências Médicas/CCM

Patrocinador principal: Financiamento próprio

DADOS DO PARECER

Número do parecer: 2.574.312

Apresentação do projeto

Trata-se de um projeto de pesquisa que será desenvolvida por Graziela Tomaz Benevenuto Pinto, do Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Apreendentes (MPGOA), da Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação do Prof. Dr. José Washington de Moraes Medeiros.

Objetivo da pesquisa

Os objetivos do estudo são de analisar os (des)encontros entre as gerações baby boomers, X e Y, no que tange às relações de trabalho e suas complexidades no contexto organizacional do Ministério Público da Paraíba (MPPB), além de: a) mapear o perfil dos sujeitos que compõem as gerações atuantes na instituição. b) dimensionar o comprometimento organizacional afetivo que interliga o papel/trabalho do sujeito na organização; c) escalonar a satisfação dos sujeitos em relação ao trabalho na organização;



d) identificar a intenção de permanência no cenário do planejamento de carreira do sujeito.

Avaliação dos riscos e dos benefícios

Por se tratar de questionários que serão aplicados com consentimento, foram elencados pela pesquisadora riscos que a pesquisa pode causar: cansaço ou aborrecimento ao responder questionários; constrangimento ao se expor durante a realização de testes de qualquer natureza; alterações de visão de mundo, de relacionamentos e de comportamentos em função de reflexões sobre satisfação profissional etc; possibilidade de quebra de sigilo, ainda que involuntária e não intencional. Porém, como não é necessário que o participante se identifique no momento da aplicação do questionário, esse risco é mínimo.

Comentários e considerações sobre a pesquisa

Trata-se de uma pesquisa com um tema relevante e bem elaborada tanto no sentido ético quanto no metodológico.

Considerações sobre os termos de apresentação obrigatória

Foram apresentados todos os termos obrigatórios: o projeto completo, a carta de anuência da instituição, o TCLE, o modelo de questionário e o cronograma.

Recomendações

Recomenda-se que o pesquisador responsável e os colaboradores CUMPRAM, EM TODAS AS FASES DO ESTUDO, A METODOLOGIA PROPOSTA E APROVADA PELO CEP-CCM.

Conclusões ou pendências e lista de inadequações

Não há pendência ou inadequação no projeto apresentado sob o ponto de vista ético. Portanto, encontra-se apto a ser executado.

Considerações finais a critério do CEP: O protocolo de pesquisa foi considerado APROVADO, em Reunião Ordinária realizada no dia 27 de março de 2018, no Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos - CEP/CCM/UFPB, conforme a NORMA OPERACIONAL Nº 001/2013, nos termos do item 5 do Capítulo XIII da Resolução CNS nº 466 de 12 de dezembro de 2012.



Lembramos que, quando a pesquisa for concluída, o pesquisador responsável, em atendimento à Resolução 466/2012, do CNS/MS, deverá anexar (via online) na Plataforma Brasil, através do ícone “notificação”, o relatório final da pesquisa.



Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

TIPO DO DOCUMENTO	ARQUIVO	POSTAGEM	AUTOR	SITUAÇÃO
Informações básicas	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_P	21/03/2018		Aceito
Sobre o projeto	ROJETO_1098462.pdf	11:48:12		
Brochura pesquisa	QUESTIONARIO.pdf	21/03/2018 11:39:05	GRAZIELA TOMAZ BENEVENUTO PINTO	Aceito
Projeto detalhado / Brochura Investigador	DISSERTACAO_ENCONTRO S.pdf	21/03/2018 11:35:53	GRAZIELA TOMAZ BENEVENUTO PINTO	Aceito
Folha de rosto	FOLHA.pdf	21/03/2018 11:24:23	GRAZIELA TOMAZ BENEVENUTO PINTO	Aceito
Declaração de instituição e infraestrutura	CERTIDAO.pdf	21/03/2018 11:22:56	GRAZIELA TOMAZ BENEVENUTO PINTO	Aceito
Declaração de instituição e infraestrutura	CONSENTIMENTO.pdf	21/03/2018 11:22:01	GRAZIELA TOMAZ BENEVENUTO PINTO	Aceito
Orçamento	ORCAMENTO.pdf	21/03/2018 11:21:33	GRAZIELA TOMAZ BENEVENUTO PINTO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de ausência	TCLE.pdf	21/03/2018 11:21:18	GRAZIELA TOMAZ BENEVENUTO PINTO	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA.pdf	21/03/2018 11:20:48	GRAZIELA TOMAZ BENEVENUTO PINTO	Aceito



Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita de apreciação da CONEP:

Não

Continuação do Parecer: 2.574.312

JOAO PESSOA, 02 de abril de 2018.

Assinado por:

Iaponira Cortez

Costa de Oliveira

(Coordenadora)