

A CENTRALIDADE DO TRABALHO SOB A PERSPECTIVA DE DIFERENTES GERAÇÕES: NOTAS PARA DISCUSSÃO

**Pollyanna Cristina Mendanha Moreira¹, Alexis Campos Alves²,
Gutemberg Anicio Souza Ribeiro³, Matheus Felipe Silva e Sousa⁴,
Nayara Cristina Dutra e Silva⁵, Felipe Gouvêa Pena⁶**

¹Discente do Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte, Brasil
(pollyanna.moreira@educacao.mg.gov.br)

²Discente do Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte, Brasil

³Discente do Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte, Brasil

⁴Discente do Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte, Brasil

⁵Discente do Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte, Brasil

⁶Docente do Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte, Brasil

Resumo: O sentido do trabalho é uma questão fundamental quando considerado como parte da identidade dos indivíduos e como base da sociedade. Diante das transformações sociais que permeiam as organizações e atravessam a vida dos indivíduos, o presente artigo busca analisar como a centralidade do trabalho é percebida pelas diferentes gerações, considerando seus contextos, realidades vividas e experiências construídas em espaços e condições distintos, mas compartilhados, sob uma perspectiva multigeracional. Dessa forma, buscamos compreender como o trabalho é percebido pelas diferentes gerações e constatamos que os sentidos e significados atribuídos ao trabalho variam entre elas, refletindo características específicas de cada grupo geracional. Contudo, é importante considerar que a teoria das gerações foi elaborada em um contexto sociocultural distinto da realidade brasileira, o que demanda cautela em sua aplicação e interpretação.

Palavras-chave: Trabalho; Centralidade; Gerações.

PROBLEMÁTICA

As mudanças sociais, tecnológicas, econômicas e políticas de forma arrojada e acelerada no breve século XXI tem impactado o mundo do trabalho, seja do ponto de vista patronal, das corporações e de forma significativa o trabalhador. Este último, impactado pelas múltiplas tecnologias que perpassam as mais variadas formas de produzir e representar o trabalho é a peça do tabuleiro que variavelmente mais sofre adequações e transformações ao longo do tempo e espaço histórico vivido. Dessa forma, torna-se fundamental analisar a centralidade do trabalho sob a perspectiva das diferentes gerações de trabalhadores, uma vez que as mais diversas mazelas do mundo do trabalho levam a massa trabalhadora a viver inúmeras adequações, como reformas previdenciárias, adequações inesperadas na carreira profissional, perdas salariais por motivos macroeconômicos e demissões inesperadas, entre outros e mais complexas e perturbadoras realidades laborais em nações marcadas pela desigualdade sociais e econômicas do Sul Global, como o Brasil.

Sobre uma análise que busca referendar um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da

Organização das Nações Unidas (ONU), que segundo a própria organização, “são um apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade” (ONU 2026), salienta-se neste trabalho uma referência a ODS 8, que busca promover o crescimento econômico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos. As Nações Unidas de forma audaciosa e humanitária sobre a luz de orientação da ODS 8, diz que se deseja alcançar até 2030 o emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas as mulheres e homens, inclusive para os jovens e as pessoas com deficiência, e remuneração igual para trabalho de igual valor.

Diante dessas premissas, o presente ensaio teórico busca analisar como a centralidade do trabalho é percebida pelas diferentes gerações, considerando seus contextos, realidades vividas e experiências construídas em espaços e condições distintos, mas compartilhados, sob uma perspectiva multigeracional.

DISCUSSÃO

Transformações no mundo do trabalho



Pensar a sociedade contemporânea e as diversas transformações que impactaram a humanidade ao longo do tempo nos últimos séculos, é também compreender que o mundo do trabalho e as atividades humanas laborais passaram por mudanças radicais e estão permanentemente em processos contínuos de transformação. Se utilizarmos a Revolução Industrial do século XVIII iniciada no Velho Mundo, mais precisamente em terras inglesas como um marco inicial de transformações radicais nas relações humanas e produtivas, talvez possamos a partir deste evento histórico entender como o trabalho na sua dimensão social e reprodutora de riquezas, não só consolidou o capitalismo como modo de produção vigente e predominante, mas também dinamizou a cadeia de trabalho global.

Kantorski (1997) em um artigo que faz reflexões sobre as transformações no mundo do trabalho e a questão da saúde, diz que o processo baseado na produção em massa e no fordismo caracteriza-se pela rigidez, controle do trabalho, homogeneização, pressupondo a intensificação do consumo para manutenção de um determinado padrão de vida. Este contexto trouxe, sem dúvidas, transformações à existência humana, ao modo de viver e compreender a vida, às formas de sentir este mundo do trabalho em que as exigências eram de outra ordem, absolutamente diferentes da sociedade agrária ou mesmo do início do processo de industrialização.

Estas transformações deram uma nova dimensão não apenas na forma de produção, que passou da produção artesanal manufatureira sem grandes padrões estéticos, para maquinofatura produtiva das fábricas, que gerou a concepção hora/salário, criou também a ideia de classes sociais diametralmente antagônicas, implicando também a uma concepção do trabalho como mercadoria a ser vendida para se manter a sobrevivência em um mundo repleto de desigualdades produzidas no seio do capitalismo. Tal afirmação pode ser compreendida na obra *O Capital*, onde Marx explica que o sistema capitalista transforma a nossa capacidade de produzir em um produto que pode ser comprado e vendido no mercado em troca de um salário.

Trabalho e qualidade de vida

As transformações produtivas do capitalismo movidas por tecnologias que potencializaram a produção em massa a partir da Segunda Revolução Industrial no último quartel do século XIX, e que posteriormente na primeira parte do século XX, sobretudo no período entre as duas Grandes Guerras Mundiais utilizaram de novas fontes de energia, como petróleo e eletricidade que impactaram a forma de produzir serviços e mercadorias, gastando menos esforço humano utilizando-se de máquinas e automação. A priori este quadro de mudanças ocorre nas nações do Norte

Global, onde o capitalismo se consolidou em sua forma produtiva e representação socioeconômica, estas complexas mudanças, ocorrem nas diversas representações da vida comum, seja no transporte que leva os trabalhadores para as fábricas, como trens, automóveis e ônibus, as formas contratuais entre padrões e empregados, as horas trabalhadas e a velocidade da produção que dita o ritmo do trabalhador, mas também o que o próprio trabalhador deseja viver e experimentar com o seu trabalho e sua remuneração.

Este quadro descrito acima possibilitou radicalmente novos problemas e desafios para a vida dos trabalhadores, segundo Lirio et al. (2020) tais mudanças acabaram ocasionando problemas como doenças psicológicas e ocupacionais relacionadas à sobrecarga de trabalho, exigindo novos posicionamentos da gestão de pessoas (GP). Nessa direção, a qualidade de vida no trabalho (QVT) tem ganhado espaço nas discussões acadêmicas e empresariais. Estes pesquisadores afirmam que ao mesmo tempo em que as organizações buscam fomentar a QVT de seus empregados, eles se deparam com diferentes gerações no ambiente de trabalho e, muitas vezes, com diferentes percepções sobre essa dimensão organizacional.

Para Lirio et al. (2020) em um trabalho que trata sobre as percepções da qualidade de vida no trabalho nas diferentes gerações é preciso considerar as particularidades de cada geração. Assim, os estudos relacionados às práticas de QVT devem pressupor as percepções geracionais específicas de seus empregados principalmente em nações emergentes como o Brasil, teoricamente ainda em amadurecimento frente à importação de teorias anglo-saxônicas.

Segundo Forno e Finger (2015), o tema qualidade de vida no trabalho surgiu na década de 1950 no pós Segunda Guerra Mundial, na Inglaterra, através dos estudos de Eric Trist e pesquisadores do Tavistock Institute de Londres. Pesquisadores desenvolveram uma abordagem que buscava compreender a relação entre indivíduo, trabalho e organização, com foco em minimizar o sofrimento dos trabalhadores na linha de produção.

Embora não exista um conceito universal sobre QVT, no meio acadêmico há uma compreensão que este tema é repleto de interpretações e conhecimentos múltiplos. Lirio et al. (2020) entendem que a QVT é um conjunto de ações de uma organização que abrange diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente laboral, visando proporcionar condições plenas de desenvolvimento do indivíduo para e durante a realização do trabalho. Nesse contexto, a QVT preocupa-se com os



sentimentos do indivíduo acerca de tudo o que envolve o trabalho, incluindo segurança, benefícios, condições de trabalho, recompensas econômicas, relações organizacionais e interpessoais e sua definição intrínseca na vida dos trabalhadores.

Sentido e significado do trabalho

Saviane (2007) buscando compreender o sentido do trabalho na visão marxiana, compreende que para Karl Marx, o trabalho é a essência do ser humano, neste sentido o trabalho possui uma dupla dimensão: em sua essência, é a atividade criadora e transformadora com que o homem domina a natureza para garantir sua sobrevivência, no sistema econômico capitalista, porém, ele se transforma em trabalho alienado, perdendo seu sentido emancipatório e virando fonte de exploração.

Pensar o sentido e significado do trabalho na natureza humana é algo subjetivo e ao mesmo tempo complexo se realizarmos um recorte temporal na contemporaneidade transgeracional entre as três últimas décadas do século XX e as duas primeiras décadas do século XXI.

Severo et al. (2017) compreende que nesse cenário, o mundo do trabalho, há décadas, vem sofrendo profundas transformações em suas relações e, conseqüentemente, na subjetividade dos trabalhadores. Destacam-se fatores como o desemprego estrutural, trabalhos em condições precárias, insatisfações e exigências constantes, sendo que cada vez mais o trabalhador se vê engessado pela supervalorização do capital em detrimento do fator humano. Severo et al. (2017) explica que é necessário levar em consideração que os comportamentos não são obrigatoriamente ditados por um grupo com o mesmo período de nascimento, mas também por um grupo que vivenciou experiências sociais e pessoais semelhantes.

Para tanto o sentido e significado experimentado e vivenciado no trabalho para cada geração pode também se enquadrar a partir das características marcantes de cada grupo geracional. Sendo considerada a geração X, que engloba os nascidos entre os anos de 1965 a 1980, como conservadora, materialista, responsável, autoconfiante e com grande capacidade criativa para o trabalho. Todavia, Maurer (2013) declara que a geração Y, conhecida também como Millenials, que abrange as pessoas nascidas aproximadamente entre 1981 e 1996 é uma geração mais dinâmica, prática, ambiciosa e que está interessada em um ambiente de trabalho no qual possa desenvolver suas habilidades individuais.

A centralidade do trabalho: evolução conceitual e perspectivas analíticas

Com evolução da humanidade o trabalho se tornou uma das principais categorias de análise das Ciências Sociais e da Administração, sendo compreendido não

apenas como atividade econômica destinada à produção de bens e serviços, mas também como elemento estruturante da sociedade, compondo parte importante da identidade individual e da integração social, das pessoas. Ao longo da história humana, diferentes concepções foram atribuídas ao trabalho, e cada uma delas refletia as características e transformações econômicas, políticas e culturais vivenciadas por cada sociedade, no seu tempo e espaço. Se em determinados momentos históricos o trabalho foi associado à punição, ao sofrimento e à subordinação, na modernidade, o mesmo passou a ocupar posição privilegiada como mecanismo de realização pessoal, reconhecimento social e construção da cidadania (Morin, Tonelli, & Pliopas, 2007).

Nesse contexto, compreender o lugar ocupado pelo trabalho na vida das pessoas tornou-se um dos principais desafios das pesquisas organizacionais. A partir da década de 1980, essa discussão ganhou maior sistematização com os estudos conduzidos por um grupo de pesquisadores interessados em identificar e entender, nas nações industrializadas, os diversos padrões de significado atribuídos ao trabalho e analisar suas consequências. Desde então o Meaning of Working International Research Team (MOW), passou a ser considerado o principal marco teórico-metodológico sobre os significados atribuídos ao trabalho (MOW, 1987). O grupo propôs que o significado do trabalho constitui uma construção psicológica multidimensional, formada por três dimensões fundamentais: a centralidade do trabalho, as normas sociais relacionadas ao trabalho e os resultados valorizados do trabalho. Entre essas dimensões, a centralidade passou a ocupar posição de destaque por expressar o grau de importância que o trabalho assume na vida do indivíduo.

Segundo o modelo desenvolvido pelo MOW (1987), a centralidade do trabalho corresponde à crença geral acerca do valor atribuído ao trabalho, podendo ser analisada sob duas perspectivas complementares: a centralidade absoluta e a centralidade relativa. A primeira refere-se à importância interna do trabalho para o indivíduo, refletindo o nível de envolvimento temporal, emocional e psicológico dedicado às atividades laborais. Já a centralidade relativa considera a posição ocupada pelo trabalho em comparação com outras esferas da vida, como família, religião, lazer, saúde e relações sociais. Dessa forma, a centralidade do trabalho não depende apenas da intensidade do envolvimento com a atividade laboral, mas também da hierarquia de valores construída pelos sujeitos ao longo de suas trajetórias de vida. Importante destacar que este modelo proposto na década de 80, foi amplamente utilizado em diversos estudos sobre sentidos e significados do trabalho e chegou a ser validado por pesquisas posteriores



conforme demonstrado por Nascimento e Oliveira (2019).

Essa perspectiva amplia significativamente a compreensão do fenômeno ao reconhecer que o trabalho não possui um significado universal. Pelo contrário, sua importância varia conforme fatores culturais, econômicos, históricos e individuais. Conforme observam Souza, Lopes e Hilal (2017), a centralidade do trabalho resulta das experiências vividas pelos indivíduos e das condições sociais nas quais estão inseridos, razão pela qual diferentes grupos sociais atribuem distintos sentidos ao trabalho. Neste sentido, importa-nos destacar que a centralidade do trabalho é uma construção dinâmica que se altera conforme a idade, a maturidade e o próprio ciclo de vida dos indivíduos, os quais são diretamente atravessados por contextos socioeconômicos e culturais específicos de cada geração; além de estar sujeita à variáveis alheias às escolhas ou condições individuais como, por exemplo, as transformações organizacionais e as alterações nas relações de trabalho.

Em que pese, o modelo do MOW represente um importante avanço analítico, diversos autores passaram a discutir a centralidade do trabalho sob perspectivas mais amplas, acrescentando conceitos sociológicos, psicológicos e filosóficos. Nesse sentido, Morin, Tonelli e Pliopas (2007) defendem que o trabalho somente pode ser considerado central quando proporciona significado ao indivíduo, permitindo-lhe desenvolver competências, construir relações sociais, exercer autonomia e perceber utilidade social em suas atividades. Assim, a centralidade deixa de estar associada exclusivamente ao tempo dedicado ao trabalho ou à dependência econômica dele decorrente, passando a envolver dimensões subjetivas relacionadas à identidade, ao reconhecimento e ao propósito existencial. Esta perspectiva explica por que, mesmo diante da possibilidade de independência financeira, muitos indivíduos afirmam que continuariam trabalhando, uma vez que o trabalho atende necessidades que extrapolam a remuneração, como pertencimento, reconhecimento, autoestima, socialização e realização pessoal.

Estudos seminais realizadas por Bastos, Pinho e Costa (1995), Borges e Tamayo (2001), Goulart (2006), Morin, Tonelli e Pliopas (2007) e Santos (2010) evidenciam que o trabalho ocupa posição de elevada importância entre os brasileiros, sendo geralmente precedido apenas pela família. Esses estudos demonstram que o trabalho permanece como elemento estruturante da identidade social e profissional, mesmo diante das profundas transformações ocorridas nas relações laborais nas últimas décadas.

Contudo, tais pesquisas também revelam que a centralidade do trabalho não se manifesta de maneira homogênea. Diferenças relacionadas ao gênero, idade, ocupação profissional, escolaridade e contexto cultural influenciam significativamente a forma como os indivíduos percebem e valorizam o trabalho (Souza; Lopes; Hilal, 2017). Nesse sentido, torna-se inadequado compreender a centralidade do trabalho como uma característica fixa dos indivíduos, uma vez que ela sofre alterações ao longo do ciclo de vida e das experiências profissionais.

As mudanças observadas nas trajetórias femininas ilustram bem esta dinâmica. Investigando mulheres de diferentes faixas etárias inseridas no setor privado, Souza, Lopes e Hilal (2017) verificaram que o trabalho remunerado permanece altamente valorizado em todas as fases da vida. Contudo, à medida que aumenta a maturidade e surgem novas responsabilidades familiares, especialmente relacionadas à maternidade, ocorre uma reconfiguração das prioridades individuais. Embora o trabalho continue sendo considerado importante, ele passa a compartilhar espaço com outras dimensões da vida, sobretudo a família e o cuidado com os filhos. Os resultados indicam, portanto, que a centralidade do trabalho é influenciada pelas experiências vividas e pelas múltiplas identidades desempenhadas pelos indivíduos.

As transformações geracionais constituem outro aspecto relevante para a compreensão desse fenômeno. Nascimento e Oliveira (2019), ao analisarem os sentidos do trabalho entre servidores públicos de diferentes gerações, identificaram diferenças significativas quanto ao grau de centralidade atribuído ao trabalho. Os servidores pertencentes às gerações mais antigas demonstraram forte identificação subjetiva com o trabalho, compreendendo-o como elemento constitutivo da própria identidade e da realização pessoal. Em contrapartida, trabalhadores mais jovens apresentaram uma relação mais instrumental com a atividade laboral, valorizando aspectos como remuneração, qualidade de vida, flexibilidade e equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Essa mudança pode ser compreendida à luz das profundas transformações ocorridas no mundo do trabalho nas últimas décadas. A intensificação da globalização, a reestruturação produtiva, a difusão das políticas neoliberais e a flexibilização das relações trabalhistas modificaram profundamente a organização do trabalho e os processos de subjetivação dos trabalhadores (Nardi, 2006; Nascimento; Oliveira, 2019). A estabilidade profissional deixou de representar algo prioritário ou preponderante para grande parte dos trabalhadores, enquanto aspectos relacionados à empregabilidade, inovação, adaptabilidade e desenvolvimento contínuo



passaram a ocupar posição de destaque. Como consequência, observa-se uma redefinição da centralidade do trabalho, que passa a coexistir com novas demandas por autonomia, qualidade de vida e bem-estar.

Ainda em relação à centralidade do trabalho no serviço público, faz-se necessário destacar que o significado atribuído ao trabalho pelos servidores ultrapassa os elementos tradicionalmente associados ao emprego, como remuneração, por exemplo; já que o serviço público se caracteriza pela produção de bens e serviços destinados à satisfação das necessidades da sociedade e à concretização dos direitos fundamentais. Embora outros fatores estejam presentes, a literatura demonstra que o trabalho público incorpora uma dimensão ética, social e política relacionada à prestação de serviços de interesse coletivo, característica que distingue esse segmento das organizações privadas (Nascimento & Oliveira, 2019). Nesse sentido, Nascimento e Oliveira (2019) argumentam que a centralidade do trabalho entre servidores públicos encontra-se fortemente relacionada à percepção de contribuição social proporcionada pelas atividades desempenhadas, especialmente quando os trabalhadores identificam sua atuação como relevante para a sociedade.

Em síntese, os estudos demonstram que a centralidade do trabalho constitui um construto multidimensional, dinâmico e historicamente situado. Sua compreensão exige considerar simultaneamente fatores individuais, organizacionais, econômicos e socioculturais, reconhecendo que o significado atribuído ao trabalho resulta da interação entre trajetórias pessoais, contexto histórico, condições de trabalho e valores socialmente compartilhados.

Características das gerações

Pensar o ambiente corporativo através das gerações presentes é um desafio para qualquer gestor de pessoas. Para Rodrigues et al. (2025) a coexistência no mesmo espaço profissional de até quatro gerações, é um convite a compreensão das diferentes demandas e prioridades de cada grupo, destacando que este fato tem se tornado frequente devido as transformações macroeconômicas, demográficas e tecnológicas. O olhar para uma geração deve superar a visão pura e simples da divisão cronológica. Colaborando com esta percepção, Lima et al. (2022) destaca a necessidade de notar o que os grupos partilham, quais os seus valores e suas vivências comuns. Segundo Ferreira e Gonçalves (2025), a postura observada dos indivíduos é ditada pelas experiências formativas, implicando em seu relacionamento com às autoridades, suas expectativas e seus fatores motivacionais. Rodrigues et al. (2025) também destaca a necessidade de mapear as características de cada grupo e como essa ação é preponderante para minimizar atritos e potencializar o

clima organizacional, tornando-se assim eficiente para compreendermos as características que constituem cada geração.

Inicialmente abordaremos os Baby Boomers (nascidos entre 1946 e 1964). Compreendemos que esta geração é marcada pela permanência longínqua na mesma empresa, destacando a busca pela ascensão hierárquica e o desejo da estabilidade financeira. Neste recorte geracional é perceptível a busca pelo cumprimento de metas em detrimento, por vezes, do bem-estar pessoal. O ambiente corporativo torna-se de fato parte da própria identidade e essa geração traz canais formais e interações presenciais, com assimilação tecnológica gradual (Rodrigues et al., 2025).

Dentro da perspectiva de transição geracional, a Geração X (nascida entre 1965 e 1980) vivenciou transformações marcadas pelo início da tecnologia pessoal, através de microcomputadores e correio eletrônico. Apesar de compartilhar com os Boomers o desejo por se alcançar resultados e a busca pela segurança financeira os autores Rodrigues et al. (2025) destacam que a Geração X apresenta maior adaptabilidade. Os participantes desta geração tendem a equilibrar melhor as interações virtuais e físicas, valorizando a aprendizagem colaborativa e impulsionando o envolvimento das equipes, no entanto, enfrentam dificuldades em ajustar o crescimento profissional com a qualidade de vida.

Ao avançarmos para a Geração Y ou Millenials (nascidos entre 1981 e 1996) para os autores Rodrigues et al. (2025), esta é uma geração que se desenvolveu em um cenário marcado pela globalização e expansão da internet. Este contexto favoreceu o desenvolvimento de um perfil que valoriza a flexibilidade, autonomia e propósito no trabalho. Para os Millenials a forma de subordinação muda, pois rompem com a perspectiva de “obediência cega”, além de buscarem dentro do mercado estímulos e desafios profissionais, rejeitando estruturas demasiadamente burocráticas. Além disso, há um desejo pela proximidade e equidade das lideranças.

Os autores Mahmoud et al. (2020) e Milhome (2022) destacam que dentro do contexto empresarial, os Millenials trazem potencial inovador à informalidade, são classificados como imediatistas, entendem o erro como processo de aprendizagem, além de ter metas claras e a busca por remunerações competitivas. Outros autores como, Guimarães et al. (2021) definem que a Geração Y ocupa um lugar de importância estratégica pois tornam-se agentes mediadores entre as Gerações X e Z.

Seguindo para a próxima geração, temos a chamada Geração Z (nascidos entre 1995 e 2012), segundo Gonçalves (apud Lima et al., 2022) e Seemiller e Grace (2016), trata-se da primeira coorte de nativos



digitais. No espectro comportamental e das relações de trabalho, Ferreira e Gonçalves (2025) destaca que as pesquisas empíricas revelaram que a Geração Z prioriza de forma intransigente a preservação de sua saúde mental, a busca por bem-estar emocional e ambientes de trabalho psicologicamente seguros. Lima et al. (2022) aborda que embora a linguagem simbólica desta geração seja profundamente imersa em canais virtuais, os dados de campo contrariam o senso comum de isolamento digital: esses profissionais manifestam uma clara preferência pela comunicação pessoal, transparente e direta nas organizações, elegendo o modelo híbrido (que mescla o presencial e o remoto) como o ecossistema ideal de atuação profissional.

Os autores Lima et al. (2022) também trazem em suas pesquisas de campo que os fatores de maior estímulo no trabalho são a possibilidade de crescimento profissional (59,1%), o salário atrativo (45,2%) e o poder fazer o que se gosta (37,6%). Destaca-se ainda que para a atratividade em processos seletivos, pacotes robustos de benefícios lideram com 79,6%, seguidos por remuneração (51,6%) e área de atuação da empresa (44,1%). Como recompensa por desempenho, demandam incentivos financeiros (73,1%) e promoções em menores janelas temporais (69,9%), além de reconhecimento formal dos líderes (46,2%). Os autores citam a Pesquisa Nacional sobre Gestão de Desempenho e Retenção de Talentos, Micropower (2010), para apontar que a ausência de perspectivas de crescimento rápido atua como o principal gatilho para a desmotivação e o turnover.

A partir da leitura dos diferentes artigos, sintetizam-se, nas Tabelas 1 e 2, os períodos e as variáveis comportamentais que diferenciam e singularizam as quatro gerações em discussão.

Tabela 1.

Gerações	Principais características
Baby Boomers (1946-1964)	Dedicação extrema; lealdade institucional; respeito à hierarquia.
Geração X (1965-1980)	Resiliência; facilidade de aprendizagem colaborativa; transição digital.
Geração Y (1981-1996)	Busca por autonomia e flexibilidade; perfil mediador.
Geração Z (1995-2012)	Pragmatismo; foco em saúde mental; comunicação direta.

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 2.

Gerações	Expectativas e fatores de motivação
Baby Boomers (1946-1964)	Estabilidade profissional; ascensão vertical; segurança financeira.

Geração X (1965-1980)	Resultados efetivos; capacitação técnica; aposentadoria segura.
Geração Y (1981-1996)	Propósito no trabalho; proximidade com líderes; desafios constantes.
Geração Z (1995-2012)	Crescimento rápido; salários e benefícios robustos; modelo híbrido.

Fonte: dados da pesquisa.

Desafios da convivência intergeracional nas organizações

A convivência entre as gerações ativas no mercado de trabalho – a Geração Y, a Geração Z e a Geração Baby Boomers – acaba por se tornar um desafio para as organizações que valorizam a gestão de pessoas levando em conta a diversidade, uma vez que cada sujeito possui sua própria compreensão e expectativas a respeito do trabalho.

Alguns estudos realizados apontam que a Geração Y, que é a geração mais jovem, tende a ser vista pelas gerações anteriores como menos comprometidas com as organizações. Abreu-Cruz, Oliveira-Silva e Werneck-Leite (2014) apontam que no âmbito internacional essa premissa encontra respaldo em pesquisas, mas que no Brasil os estudos não encontraram um consenso sobre as diferenças comportamentais nas gerações que hoje coexistem. Cavazotte et al. (2012) afirma que as pesquisas apontam que há mais em comum entre os membros da Geração Y e seus antecessores do que a literatura não acadêmica nos faria crer.

Comazzetto et al. (2016) chama a atenção para o fato de que se tornam cada vez mais relevantes para as empresas os estudos que tratam das diferenças geracionais. Os integrantes de cada uma das gerações têm maneiras distintas de ver, sentir e pensar o mundo, mas que, se bem administradas, as distinções entre as gerações podem trazer ganhos significativos para as organizações. Entre os anos de 2014 e 2015, a Society for Human Resource Management (SHRM) já demonstrava uma inquietação com o tema dos grupos geracionais, por meio de publicações que alertavam sobre a mudança cultural provocada pela chegada de uma nova geração no mercado de trabalho. Em contrapartida, observou-se um significativo número de trabalhadores se aposentando, trabalhadores esses que, até então, representavam o grupo geracional mais velho ativo no mercado. Pesquisas do IBGE também vêm indicando, no Brasil, um aumento da população jovem no mercado de trabalho e um grande número de pessoas se dirigindo à aposentadoria.

Abreu-Cruz et al. (2014) apresentam as características das Gerações Baby Boomers, X e Y, mas citam autores que já trabalham com a geração Z, sendo esta a geração recém-chegada ao mercado de trabalho e que mais se distancia do ambicionado



comprometimento com o trabalho, tal como é interpretado na prática gerencial. A nomenclatura Geração Z é a mais comumente aceita por derivar do verbo “zapear”, que designa o ato de mudar constantemente de atividade e fazer várias coisas ao mesmo tempo.

A despeito de todas as tendências no sentido de uma dissolução do vínculo de compromisso com as organizações, há que se ressaltar que ainda são poucos os indícios científicos para sua confirmação, além de ter sido pouco testada cientificamente no Brasil. Um dado importante e que não pode ser desconsiderado é o fato de que a maior parte das pesquisas no campo geracional foi produzida nos Estados Unidos, no Reino Unido e no Canadá, o que limita e dificulta sua aplicação na área de Gestão de Pessoas.

Comazzetto et al. (2016) chamam a atenção para o fato de que a Geração Y é a geração das pessoas que nasceram basicamente na mesma época das evoluções tecnológicas e da globalização, dois eventos que certamente influenciaram nas características, no comportamento e nos ideais desses indivíduos. E ao conviverem com indivíduos das gerações anteriores a possibilidade do surgimento de conflitos é muito grande. Além disso, os ideais e valores da Geração Y têm elevado o nível de rotatividade nas empresas. Entretanto, indivíduos dessa geração são importantes, interessantes e agregam valor às organizações, dadas as suas habilidades e talentos cultivados juntamente ao advento da tecnologia. Em função de suas características, tornou-se um desafio para as empresas lidarem com os indivíduos da geração Y, uma vez que a imagem que se tem deles é a de jovens que escapam aos fatores restritivos e que têm algo de não domesticável.

Watanabe e Sato (2020) ressaltam que, desde o século XX, as empresas perceberam que não só os acionistas influenciam a sustentabilidade financeira da empresa a longo prazo, de forma que as organizações passaram a mudar seu comportamento com relação aos empregados, gerando valor para os diferentes tipos de indivíduos, analisando o interesse e o nível de interesse de cada um deles.

Abreu-Cruz et al. (2014) alertam para a necessidade de se ter uma noção clara do que seria o comprometimento, ressaltando que é um conceito que vem sendo estudado desde o início da década de 60 como um construto antecedente de seus resultados positivos, tanto para a empresa, quanto para seus funcionários. Apresentam vários autores que trabalham modelos de comprometimento organizacional. Boa parte dos debates e das pesquisas de campo sobre o assunto tem como premissa conceitual a distinção entre três bases de comprometimento: a base afetiva, a base normativa e a base calculativa. Entretanto, assim como já citado

anteriormente, são raros os estudos realizados no Brasil, deixando uma lacuna que não pode ser preenchida pelas definições apresentadas em estudos estrangeiros.

Oliveira et al. (2025), ressaltam que a convivência de diferentes gerações no ambiente de trabalho representa desafios e oportunidades para os líderes. O grande desafio dos líderes é integrar as diferentes perspectivas e criar um ambiente produtivo e inclusivo. Isso implica reconhecer as contribuições de cada geração, atendendo especialmente às demandas da Geração Z, como feedback constante e inovação – uma vez que as gerações anteriores apresentam outros tipos de demandas.

Perspectivas futuras da centralidade do trabalho nas diferentes gerações

Para Cardoso (2011), desde que a sociedade foi transformada pela revolução industrial e pelo capitalismo, ela fez do trabalho um mecanismo de geração de valor, tornando-o como ponto central de desenvolvimento. Nesse sentido, essas transformações, que são sociais, econômicas e tecnológicas, vêm promovendo cada vez mais mudanças significativas na forma como as gerações entendem o trabalho. Mudanças estas, que não representam necessariamente uma redução na importância do trabalho, mas uma redefinição de seus significados diante de uma sociedade em constante transformação.

Os estudos de Damo e Silva (2022), apontam importantes diferenças entre as gerações e suas percepções relacionadas ao trabalho e o seu papel na vida do ser humano, o que contribui para ampliar a compreensão comum da transformação da centralidade do trabalho frente às novas gerações. Esses autores identificaram em seus estudos, que os trabalhadores mais jovens atribuem maior importância à possibilidade de exercer atividades alinhadas aos seus valores pessoais, ao desenvolvimento de suas competências e ao reconhecimento de suas contribuições. Dessa forma, a centralidade do trabalho deixa de estar alicerçada exclusivamente em fatores econômicos e passa a incorporar elementos relacionados ao bem-estar, à identidade e ao sentido existencial do trabalho. As gerações mais antigas, como os Baby Boomers e parte da Geração X, costumam considerar o trabalho como um dos principais aspectos da vida. Para esses grupos, o trabalho está relacionado à estabilidade financeira, ao comprometimento com a organização e à construção de uma carreira sólida e duradoura. Em contrapartida, as Gerações Y e Z apresentam uma forma diferente de se relacionar com o trabalho. Além da remuneração, valorizam principalmente fatores como a qualidade de vida, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, oportunidades de aprendizado e desenvolvimento,



autonomia para desempenhar suas atividades e a possibilidade de trabalhar com propósito e significado (Lima et al., 2022).

Estudos apontam ainda, que a Geração Z está ingressando no mercado de trabalho, em um cenário marcado pelo avanço da tecnologia, pelo crescimento de modalidades flexíveis de emprego e pela valorização de carreiras menos tradicionais. Como consequência, esses jovens tendem a priorizar ambientes organizacionais inovadores, oportunidades de aprendizagem, reconhecimento, flexibilidade de horários e bem-estar, reduzindo a disposição para permanecer em organizações que não atendam a essas expectativas (Souza; Vasconcelos, 2021).

Os resultados apresentados nos estudos de Comazzetto et al. (2016) também demonstram que as novas gerações apresentam expectativas diferentes em relação às organizações. Aspectos relacionados à realização pessoal, como oportunidades de crescimento, reconhecimento, relacionamento interpessoal, identificação com os valores institucionais e confiança na organização foram apontados como fatores determinantes, tanto para o ingresso quanto para a permanência no emprego. Isso indica uma mudança na relação entre trabalhador e organização, caracterizada por vínculos mais associados ao desenvolvimento profissional e ao alinhamento de valores do que à permanência de longo prazo em uma mesma empresa. Portanto, essas características sugerem que, no futuro, a centralidade do trabalho poderá estar menos relacionada ao vínculo duradouro com uma organização e mais à possibilidade de realização pessoal e profissional, embora o trabalho ainda permaneça como um elemento importante para a construção da identidade e da autonomia financeira.

De modo geral, os estudos apontam que o avanço das tecnologias digitais interfere diretamente na transformação das relações e da organização do trabalho. Nesse contexto, Oliveira et al. (2025) destacam que as novas gerações ingressam no mercado de trabalho, com expectativas marcadas pelo uso de tecnologias, pela adaptação às mudanças, pelo aprendizado contínuo e pela busca de satisfação no trabalho. Isso posto, os autores indicam que as organizações precisam adaptar seus modelos de gestão, investindo em ambientes inovadores, aprendizagem contínua e práticas que favoreçam o crescimento profissional, de modo a atender às demandas dessas gerações e fortalecer sua capacidade de atrair e reter talentos. Dessa forma, observa-se uma tendência de valorização da adaptabilidade, da inovação e do desenvolvimento, substituindo os modelos tradicionais, que valorizam principalmente a estabilidade e a permanência em uma única organização (Oliveira et al., 2025).

Outro aspecto relevante refere-se à inteligência artificial. Em vez de reduzir necessariamente a centralidade do trabalho, a IA poderá transferir sua importância para atividades de maior criatividade, colaboração, ética e inovação, modificando profundamente o significado atribuído ao trabalho humano.

Apesar dessas mudanças, os estudos brasileiros não indicam o desaparecimento da centralidade do trabalho. Pelo contrário, sugerem que o trabalho continuará sendo elemento estruturante da vida social, porém assumindo novos significados. Em vez de representar exclusivamente uma obrigação econômica, tende a ser percebido como instrumento de realização pessoal, desenvolvimento de competências, construção de identidade e contribuição social (Souza; Vasconcelos, 2021). Essa perspectiva aponta para um desafio importante às organizações. Empresas e instituições que pretendem atrair e conservar profissionais das novas gerações precisam adaptar suas práticas de gestão de pessoas, oferecendo mais flexibilidade, oportunidades de desenvolvimento, participação nas decisões, reconhecimento, qualidade de vida e alinhamento entre valores organizacionais e expectativas individuais. Dessa forma, compreender as diferentes percepções acerca da centralidade do trabalho torna-se estratégico para a formulação de políticas de gestão mais adequadas às transformações do mercado de trabalho brasileiro.

Em síntese, as perspectivas futuras da centralidade do trabalho nas diferentes gerações trazem muitos desafios, mas proporcionam muitas oportunidades que podem ser transformadas, pelas organizações, em estratégias positivas tanto para atender às expectativas dos funcionários como para promover maior produtividade, retenção de talentos e melhores resultados para a organização.

CONCLUSÃO

Neste artigo procuramos abordar a perspectiva de sujeitos das distintas gerações ativas nas organizações sobre a centralidade do trabalho em sua vida. As transformações ocorridas no mercado de trabalho e sua relação com a qualidade de vida influenciaram e foram influenciadas pela maneira como os trabalhadores atribuíram sentido e significado ao trabalho.

Importante destacar que o sentido e significado experimentado e vivenciado no trabalho para cada geração pode também se enquadrar a partir das características marcantes de cada grupo geracional, mas que é necessário levar em consideração que os comportamentos não são obrigatoriamente ditados por um grupo com o mesmo período de nascimento, mas também por um grupo que vivenciou experiências sociais e pessoais semelhantes (Severo et al., 2017).



A centralidade do trabalho não depende apenas da intensidade do envolvimento com a atividade laboral, mas também da hierarquia de valores construída pelos sujeitos ao longo de suas trajetórias de vida. Essa perspectiva amplia significativamente a compreensão do fenômeno ao reconhecer que o trabalho não possui um significado universal. Pelo contrário, sua importância varia conforme fatores culturais, econômicos, históricos e individuais.

Como resultado do recorte estudado, pode-se afirmar que, embora pesquisas realizadas fora do Brasil apontem para uma maior centralidade do trabalho nas gerações mais antigas – Geração Baby Boomers e Geração X, em território nacional as pesquisas ainda são inconclusivas no que diz respeito ao tema em tela, possivelmente pela ausência de estudos mais robustos em gestão de pessoas com essa finalidade. Outra explicação é o fato de as pesquisas acerca da temática serem bastante recentes, não gerando ainda um arcabouço teórico significativo.

Como sugestões para pesquisas posteriores, acreditamos que seja interessante estudos com enfoque maior no avanço das tecnologias com espaço de tempo cada vez menor, e que essas pesquisas tenham como objeto os sujeitos em atividades nas organizações no Brasil.

REFERÊNCIAS

- Abreu-Cruz, L., Oliveira-Silva, L., & Werneck-Leite, M. (2014). Comprometimento organizacional e gerações: Um estudo com trabalhadores brasileiros. *Revista de Administração da USP*, 49(4), 623-636.
- Abreu-Cruz, L., Oliveira-Silva, L., & Werneck-Leite, C. D. S. (2019). As novas gerações não têm comprometimento? Diferenças no comprometimento organizacional ao longo dos grupos geracionais. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 9(2), 192-208.
- Bastos, A. V. B., Pinho, A. P. M., & Costa, C. A. (1995). Significado do trabalho: um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(6), 20-29.
- Borges, L. O., & Tamayo, A. (2001). A estrutura cognitiva do significado do trabalho. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 1(2), 11-44.
- Cardoso, L. A. (2011). A categoria trabalho no capitalismo contemporâneo. *Tempo Social*, 23(2), 265-295.
- Cavazotte, F. S. C. N., Lemos, A. H. C., & Vianna, M. (2012). Relações de trabalho contemporâneas e as novas gerações produtivas: Expectativas renovadas ou antigos ideais? *Revista de Administração de Empresas*, 52(2), 162-175.
- Colet, D. S., et al. (2020). Convivência intergeracional e o uso das tecnologias digitais no ambiente corporativo. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(3), 112-128.
- Comazzetto, L. R., Vasconcellos, S. J. L., Perrone, C. M., & Gonçalves, J. (2016). A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 36(1), 145-157.
- Damo, L. P., & Silva, N. (2022). Felicidade no trabalho: Um estudo a partir de diferentes perspectivas geracionais. *Organizações em Contexto*, 18(36), 307-346.
- Ferreira, J. P., & Gonçalves, M. (2025). Empresas familiares: e os reflexos comportamentais das gerações na longevidade das empresas. *Esfera Acadêmica Tecnologia*, 10(1), 45-62.
- Forno, C. D., & Finger, I. R. (2015). Qualidade de vida no trabalho: conceito, histórico e relevância para a gestão de pessoas. *Revista de Gestão e Secretariado*, 6(2), 88-109.
- Goulart, I. B. (2006). O significado do trabalho para diferentes categorias profissionais. *Casa do Psicólogo*.
- Guimarães, T. R., et al. (2021). O papel mediador da Geração Y na gestão de equipes multigeracionais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23(2), 301-319.
- Kantorski, L. P. (1997). As transformações no mundo do trabalho e a questão da saúde: algumas reflexões preliminares. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 5(2), 5-15.
- Lima, E. T., Boniolo, M. C., Silva, T. C. M. e, & Oliveira, M. A. de. (2022). Geração Z no mercado de trabalho: Fatores que incentivam a motivação dos jovens nas organizações. *ACERTTE*, 2(6), e2677.
- Lírio, A. B., Gallon, S., Costa, C., & Pauli, J. (2020). Percepções da qualidade de vida no trabalho nas diferentes gerações. *Gestão & Regionalidade*, 36(107), 208-226.
- Mahmoud, A. B., et al. (2020). Generation Y's work smart and multi-tasking parameters: challenges for modern strategic HRM. *Journal of Managerial Psychology*, 35(4), 225-241.
- Marx, K. (2013). O capital: crítica da economia política. Livro I: o processo de produção do capital (R. Enderle, Trad.). Boitempo. (Obra original publicada em 1867).
- Maurer, A. L. (2013). As gerações Y e Z e suas âncoras de carreira: contribuições para a gestão estratégica de operações (Dissertação de mestrado). Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul.
- Micropower. (2010). Pesquisa nacional sobre gestão de desempenho e retenção de talentos.
- Migueles, C. P., Zanini, M. T. F., Carvalho, J., & Filardi, F. (2021). O impacto da diversidade das gerações na confiança dentro das empresas. *Cadernos EBAPE.BR*, 19(4).



- Milhome, J. A. (2022). Comportamento organizacional e o ciclo das coortes: dos Baby Boomers à era dos algoritmos. Atlas.
- Morin, E., Tonelli, M. J., & Pliopas, A. L. (2007). O trabalho e seus sentidos. *Revista de Administração de Empresas*, 47(3), 47-59.
- MOW – Meaning of Working International Research Team. (1987). *The meaning of working*. Academic Press.
- Nardi, H. C. (2006). Ética, trabalho e subjetividade. Contexto.
- Nascimento, T. A. C., & Oliveira, S. R. (2019). Os sentidos do trabalho no serviço público: uma perspectiva geracional. *Estudos de Administração e Sociedade*, 4(1), 42-60.
- Oliveira, A. S., Oliveira, L. A., & Oliveira, L. S. (2025). Dos Baby Boomers à Geração Z: Diferentes gerações moldam o ambiente de trabalho. *Advances in Global Innovation & Technology*, 3(3), e33348.
- Pauli, J., Guadagnin, A., & Ruffato, J. (2021). Valores relativos ao trabalho e perspectiva de futuro para a geração Z. *Revista de Ciências da Administração*, 22(57), 1-18.
- Rodrigues, R., et al. (2025). Gestão multigeracional: Desafios e práticas para o desenvolvimento humano. *Revista Brasileira de Gestão de Pessoas*, 14(2), 75-92.
- Santos, J. B. (2010). Sentidos e centralidade do trabalho em diferentes grupos ocupacionais. *Revista Psicologia & Sociedade*, 22(3), 451-460.
- Saviani, D. (2007). Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos. *Revista Brasileira de Educação*, 12(34), 152-165.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z goes to college*. Jossey-Bass.
- Severo, E. A., Ceolin, C. C., Guimarães, C. F. I., Souza, R. A., & Decesaro, L. (2017). O significado do trabalho para as gerações X e Y no Sul do Brasil. *Revista Perspectivas Contemporâneas*, 12(2), 4-18.
- Souza, J. P., & Vasconcelos, M. R. (2021). Geração Z no mercado de trabalho: Fatores que influenciam a permanência nas organizações. *ACERTTE*, 2(6), e2677.
- Souza, P. M. R. A., Lopes, A. L. S. V., & Hilal, A. V. G. (2017). Centralidade do trabalho na perspectiva de mulheres em diferentes faixas etárias. *RACE – Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 16(2), 485-508.
- Watanabe, E., & Sato, K. (2020). Sustentabilidade corporativa e a gestão de stakeholders internos. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 14(2), 45-61.