

## **Psicodinâmica de prazer e sofrimento de Baby Boomers em contextos inovativos em uma organização pública**

*Psychodynamics of Pleasure and Suffering Baby Boomers in Innovative Contexts in a Public Organization*

 **Patrícia Araújo Silva** <sup>1</sup>

 **Ana Cristina Batista-dos-Santos** <sup>2</sup>

### **Resumo**

Esta pesquisa tem por objetivo compreender a Psicodinâmica de prazer e sofrimento da geração baby boomer em contextos de trabalho inovadores em uma Instituição de Ensino Superior pública, tendo em vista carência de estudos que retratem as vivências geracionais em contextos inovadores de trabalho. Metodologicamente, realizou-se uma pesquisa qualitativa do tipo exploratório-descritiva. A técnica para coleta de dados foi a entrevista semiestruturada em profundidade com quatro servidores baby boomers. Como resultados, relata-se a existência de um isolamento geracional e o esforço de baby boomers para lidar com tecnologias de informação e comunicação. Vivências prazerosas no trabalho remetem à relevância do trabalho e ao reconhecimento. Já o sofrimento é percebido pelas condições de trabalho precárias e instabilidade organizacional.

**Palavras-chave:** gerações baby boomers, psicodinâmica do trabalho

### *Abstract*

*This research aims to understand the psychodynamics of pleasure and suffering of the baby boomer generation in innovative work contexts in a public higher education institution, given the lack of studies that portray generational experiences in innovative work contexts. The method was qualitative research of the exploratory-descriptive type. The technique for data collection was the semi-structured, in-depth interview with four baby boomer servers. The result reported the existence of generational isolation and the effort of the baby boomers to deal with information and communication technologies. Pleasant experiences at work refer to the relevance of work and recognition. On the other hand, they suffer from precarious working conditions and organizational instability.*

**Keywords:** *generations, baby boomers, psychodynamics of work*

<sup>1</sup> patricia.araujo@ufc.br, Universidade Federal do Ceará - UFC, Fortaleza/CE [Brasil].

<sup>2</sup> ana.batista@uece.br, Universidade Estadual do Ceará - UECE, Fortaleza/CE [Brasil].

Recebido em: 08/04/2021

Aprovado em: 14/10/2022

## Introdução

O ambiente organizacional é composto por diversos atores com características diferentes e opiniões, certas vezes, colidentes. Dentre as diversas formas sistematizadas na literatura para caracterizar trabalhadores, utiliza-se neste trabalho o critério geracional. A literatura especializada costuma classificar as gerações como Tradicionalistas, Baby boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z (Colet, Beck & Oliveira, 2015; Veloso, Dutra & Nakata, 2016).

Salienta-se que essas gerações estão ativas e interagindo cotidianamente no trabalho. Nesse aspecto, o foco deste estudo concentra-se na geração baby boomer, no que tange à sua vivência com as demais gerações e na dialética prazer/sofrimento percebida por esse grupo de trabalhadores no ambiente organizacional em contextos inovadores de trabalho no serviço público. Sobre tais contextos inovadores, destacam-se correntes como a do gerencialismo e da governança pública, e princípios como a flexibilidade e o fortalecimento de arranjos institucionais modernos competitivos (Andion, 2012), com uso intensivo das tecnologias de informação e comunicação, além de inovações nas relações interpessoais.

Em face desse cenário, percebe-se que pouco se tem estudado sobre as vivências de prazer e sofrimento dessa geração em contexto de trabalho inovador e suas consequentes implicações para gestão de pessoas e para o estado de saúde/adoecimento desses trabalhadores.

Como lente teórica, utiliza-se a Psicodinâmica do Trabalho (PDT) nesta pesquisa, como via de acesso ao tema de maneira aprofundada, não se limitando à dimensão ambiental externa, mas também aos conflitos psicoafetivos, subjetivos e intersubjetivos, uma vez que a PDT se refere ao “estudo dos movimentos psicoafetivos gerados pela evolução dos conflitos inter e intrassubjetivos” existentes no trabalho (Assis & Macedo, 2008, p. 119).

Partindo da reflexão sobre gerações, contextos de trabalho público inovadores e PDT, a pesquisa busca responder a seguinte questão de partida: quais as vivências de prazer e sofrimento de baby boomers em contextos de trabalho público inovadores? O campo de pesquisa escolhido foi uma organização pública educacional, uma IES federal, haja vista a complexidade organizacional e de gestão, presença de metas institucionais amplas, estrutura fragmentada e vulnerabilidade para conflitos de diferentes naturezas (Andrade, 2002).

O estudo tem por objetivo compreender a Psicodinâmica de prazer e sofrimento da geração baby boomer em contextos de trabalho inovadores em uma IES pública. Além dessa introdução, esse estudo revisa, na segunda parte, a literatura sobre gerações e PDT. Os procedimentos metodológicos são apresentados na terceira parte do trabalho, seguidos pela análise de resultados na quarta parte. As considerações finais são apresentadas na quinta e última parte do trabalho.

## Revisão da literatura

Abordam-se, em um primeiro momento, temas referentes às gerações e, em seguida, principais aspectos teóricos da PDT.

## Gerações

O termo geração é cunhado para definir um grupo de pessoas que compartilha anos de nascimento, visões de mundo, experiências, valores e atitudes, conforme se desenvolve com o passar do tempo, influenciando e sendo influenciado por fatores críticos, como mudanças sociais, econômicas, culturais e tecnológicas (Brown, 2012; Kupperschmidt, 2000).

A geração Tradicionalista corresponde aos nascidos antes de 1940. São indivíduos que respeitam autoridade, decisões gerenciais e são leais às empresas. Valorizam condições seguras de trabalho, estabilidade e benefícios. Ademais, satisfazem-se por realizar um bom trabalho (Cogin, 2011; Kupperschmidt, 2000).

O termo baby boomer compreende os nascidos entre 1946 e 1964. Essa geração apresenta como principais características a disciplina, respeito à família, à hierarquia, à tradição, bem como valorização da segurança no trabalho, lealdade às organizações e não são adeptos às novas tecnologias (Andrade, Mendes, Correa, Zaine & Trimer-de-Oliveira, 2012; Colet et al., 2015). Essa geração valoriza status e ascensão profissional na organização em que trabalha (Velo et al., 2016) e possui o trabalho duro como principal valor de trabalho (Cogin, 2011).

Por sua vez, denomina-se geração X os nascidos entre 1965 e 1979. Reconhecidos como empreendedores, multitarefas e com facilidade em assumir riscos. São também mais individualistas e menos leais às organizações que baby boomers, apresentando maior propensão a mudar de emprego em troca de maiores desafios e recompensas (Cavazotte, Lemos & Viana, 2012; Cogin, 2011; Kupperschmidt, 2000).

Os integrantes da geração Y nasceram durante os anos 1980 a 1990. Tiveram contato com as novas tecnologias desde a infância. São flexíveis, individualistas e competitivos. Possuem atitude questionadora e primam pela autonomia no trabalho, colidindo com o modelo tradicional hierárquico. Buscam equilíbrio na relação vida-trabalho, bem como valorizam reconhecimento e feedback (Andrade et al., 2012; Cavazotte et al., 2012; Cogin, 2011; Colet et al., 2015; Velo et al., 2016).

A geração Z compreende “indivíduos nascidos em países tecnologicamente avançados e aderentes à revolução digital ocorrida no início da década de 1990” (Batista-dos-Santos, Felix, Tavares & Melo, 2017, p. 403). Apresentam características como extrema autoconfiança, otimismo em relação ao futuro, atitudes empreendedoras, criatividade e inovação. Por outro lado, são mais consumistas e individualistas que as gerações anteriores. Possuem menor habilidade social e são mais impacientes, como resultado de amplo acesso e uso intenso de tecnologias digitais e redes sociais (Batista-dos-Santos et al., 2017; Colet et al., 2015; Santos & Lisboa, 2013).

## Psicodinâmica do Trabalho

Para a PDT, o trabalho ultrapassa a vinculação empregatícia ou percepção de remuneração. Refere-se, sobretudo, à capacidade de engajar-se na resolução de tarefas (Dejours, 2014). Ao trabalho, relacionam-se dimensões de contexto como condições, organização e relações de trabalho. As condições de trabalho compreendem o ambiente físico, químico e biológico a que os trabalhadores estão expostos, bem como as condições de higiene e de segurança do trabalho. Por sua vez, a organização do trabalho

é designada como a divisão do trabalho, conteúdo da tarefa, sistema hierárquico, as relações de poder e as questões de responsabilidade (Dejours, 1992). Já as relações de trabalho são compostas por todos os laços humanos criados pelo trabalho. Trata-se das relações com a hierarquia, chefias, supervisão, com outros trabalhadores e com aqueles que recebem o resultado do trabalho (Dejours, 1992).

O trabalho é reconhecido na PDT como fonte da dialética prazer-sofrimento, pois o relacionamento que as pessoas mantêm com o trabalho pode trazer-lhes o melhor, como construção da identidade, autorrealização, vivências de prazer, favorecendo o estado de saúde; ou tornar-se uma dimensão patogênica, iniciada por vivências de sofrimento, desencadeando crises de identidade, descompensações e, até mesmo, colapso psicopatológico (Dejours, 2014, Dejours & Deranty, 2010; Gernet, 2016). O sofrimento, para a PDT, articula-se à própria existência do ser humano. Quanto às suas manifestações no trabalho, torna-se importante identificar-lhe as causas, seus tipos e o papel que o trabalhador e a organização podem exercer na sua transformação em prazer e o trabalho equilibrante.

Para a PDT, o sofrimento é considerado resultado da organização do trabalho, pois ele se origina quando o trabalhador encontra a impossibilidade de rearranjar seus modos operatórios, gerando um bloqueio na relação do trabalhador com a organização do trabalho. Como consequência, a energia pulsional do trabalhador não encontra via de descarga adequada para sua necessidade, acumulando-se no aparelho psíquico, ocasionando um sentimento de desprazer e tensão (Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994).

A lacuna existente entre o trabalho prescrito pela organização do trabalho, denominado tarefa, e o trabalho real, ou trabalho efetivamente realizado pelo trabalhador, também denominado atividade, é fonte de sofrimento, haja vista que esse encontro se materializa pelo inesperado, incidentes e incoerências (Gernet, 2016). Mas, a experiência com o real pode alterar-se em exigência do trabalho psíquico e tornar-se o ponto de partida para a engenhosidade e habilidades mobilizadas em razão da situação de trabalho, obtendo como resultado, a inteligência astuciosa (Dejours et al., 1994; Gernet, 2016).

Nesse sentido, para que o trabalhador vivencie e se aproprie do trabalho na sua totalidade, percebendo relações de insucesso, é necessário deixar-se habitar pelo sofrimento, até mesmo fora do trabalho, materializando-se na insônia ou mesmo em seus sonhos, o que Henry (1987, como citado em Dejours, 2004) denomina de corpopropriação. Essa apropriação subjetiva da experiência de falha é nomeada como subjetivação do real do trabalho (Dejours & Deranty, 2010).

Esse sofrimento que reclama habitação pode ser de dois tipos: o sofrimento criador e o sofrimento patogênico. O último aparece quando todas as margens de liberdade na transformação, gestão e aperfeiçoamento da organização do trabalho já foram utilizadas. Por outro lado, o sofrimento criador é passível de ser transformado em criatividade (Dejours, 1992; Dejours et al., 1994).

Dejours et al. (1994) esclarecem que o sofrimento produz o trabalho, de modo que a exploração realizada pela organização não é diretamente no sofrimento, mas no uso de defesas psicológicas dos trabalhadores para permanecerem. Essas defesas

funcionam como atenuadores do sofrimento, agindo inconscientemente no psiquismo do indivíduo, com objetivo de manter o equilíbrio mental do trabalhador. Podem ser divididas em mecanismos de defesas individuais e em estratégias defensivas coletivas. No entanto, tais estratégias agem no efeito que produz o sofrimento, não em sua causa (Dejours et al., 1994; Mendes, 2007).

Mendes (2007) pontua que o sofrimento e as estratégias defensivas podem ser considerados um caminho para a saúde. O sofrimento é visto como um mobilizador do trabalhador na busca pelo equilíbrio mental, agindo como um estimulante para a mudança do status quo e na busca por condições e modos operatórios adequados para sua estrutura de personalidade. A autora menciona que o “sofrimento está sempre impelindo o sujeito ao mundo - e também ao trabalho - na busca de satisfações, autorrealização e identidade” (Mendes, 2007, p. 143), pois trabalhar não é somente produzir, é transformar a si mesmo.

O desafio para a PDT é definir as ações suscetíveis de modificar o destino do sofrimento e favorecer sua transformação e não sua eliminação, fazendo com que o trabalho se torne um meio de criação de identidade e saúde para o trabalhador. Desse modo, o sofrimento criador pode tornar o sujeito mais resistente ao risco de desestabilização psíquica e somática (Dejours et al., 1994, Mendes, 2007). Assim, quando um trabalho favorece o reconhecimento e valorização, especialmente a realização de uma tarefa significativa e importante para a organização e sociedade, permitindo o uso da criatividade, mantendo a possibilidade de expressar marca pessoal, ele pode tornar-se fonte de prazer (Ferreira & Mendes, 2001).

Mendes (2007) afirma que esse prazer emerge quando o trabalho cria identidade para o trabalhador, possibilitando apreender sobre um fazer específico, criar, inovar e desenvolver novas formas de interagir com os outros, de socialização e transformação do trabalho. A autora ainda acrescenta que “os processos identificatórios, ao longo da vida da pessoa, determinam sua identidade e sustentam a posição subjetiva no contexto de suas relações” (Mendes, 2007, p. 143).

Nesse sentido, Dejours e Gernet (2012) afirmam que o prazer no trabalho depende da retribuição, (i) do sucesso da capacidade de superar os obstáculos do real; e (ii) do reconhecimento da qualidade do trabalho realizado. Para Ferreira e Mendes (2001), quando há compatibilidade entre tarefa prescrita e atividade real, ou flexibilidade na organização do trabalho, há lugar para o prazer.

## Procedimentos Metodológicos

A pesquisa é de natureza qualitativa com coleta e análise qualitativa dos dados (Deslauriers & Kérisit, 2008), com objetivos exploratório-descritivos. A pesquisa em PDT baseia-se na tradição compreensiva das ciências hermenêuticas, com interesse em acessar o invisível das vivências de prazer-sofrimento dos trabalhadores em suas situações laborais. É a tradução do real pela escuta, pela fala e pela interpretação (Dejours, 2005; Mendes, 2007).

A técnica de coleta utilizada foi a entrevista semiestruturada em profundidade. Após a parte inicial (agradecimentos, assinatura dos termos de consentimento e confidencialidade, coleta dos dados de caracterização dos entrevistados), as entrevistas

foram conduzidas com a utilização dos seguintes tópicos-guia: i) contexto de trabalho e sua avaliação; ii) sentimentos sobre o trabalho; iii) relações sociais de trabalho e gerações; iv) patologias sociais. As entrevistas foram gravadas (6 horas e 40 minutos), integralmente transcritas e analisadas utilizando-se o software Atlas T.I. versão 7.5.7, fundamentada pela Análise dos Núcleos de Sentido (ANS), técnica que adapta a análise temática de conteúdo para o campo da PDT (Mendes, 2007). O fluxo de operacionalização da análise das entrevistas pode ser visualizado na Figura 1.

Figura 1  
Fluxo de Análise das Entrevistas



Fonte: Elaborada pelos autores.

O campo da pesquisa foi uma IES localizada em uma capital do Nordeste brasileiro. A IES passa por mudanças em sua força de trabalho, tendo em vista o crescente pedido de aposentadoria de servidores baby boomers e, em contrapartida, o provimento de jovens servidores através dos últimos concursos públicos realizados. Os sujeitos da pesquisa são quatro servidores que representam a geração baby boomer, doravante denominados de B1, B2, B3 e B4 (Tabela 1).

Tabela 1  
Perfil dos Entrevistados

Sujeito	Sexo	Idade	Escolaridade	Cargo	Tempo na IES
B1	Feminino	59	Especialização	Auxiliar em Administração	26
B2	Feminino	55	Mestrado	Secretária Executiva	11
B3	Feminino	65	Especialização	Administradora	44
B4	Masculino	59	Graduação	Assistente em Administração	38

Fonte: Elaborado pelos autores.

Chegou-se ao número de quatro entrevistados mediante a utilização da técnica de saturação empírica (Pires, 2008), conforme apresentado na Tabela 2. Verifica-se que não houve acréscimo de novos temas após a primeira entrevista e que todos os entrevistados abordaram os temas elencados.

Tabela 2  
Recorrência dos temas nas entrevistas

Temas	Entrevistas				Total de Ocorrências
	1	2	3	4	
Contexto de Trabalho	*	-	-	-	4
Gerações	*	-	-	-	4
Prazer e Sofrimento	*	-	-	-	4
Informatização	*	-	-	-	4
Total de novos temas para cada entrevista	4	0	0	0	-

\* novo tema; - recorrências. Fonte: Elaborado pelos autores e adaptado de Fontanella et al (2011).

Além disso, realizaram-se testes de representatividade e consistência interna das entrevistas, conforme exposto na Tabela 3.

Tabela 3  
Teste de representatividade e consistência interna

Temas	Representatividade	Consistência interna
Gerações	4/4	159
Contexto de Trabalho	4/4	143
Prazer/Sofrimento	4/4	86
Informatização	4/4	65

Fonte: Elaborado pelos autores.

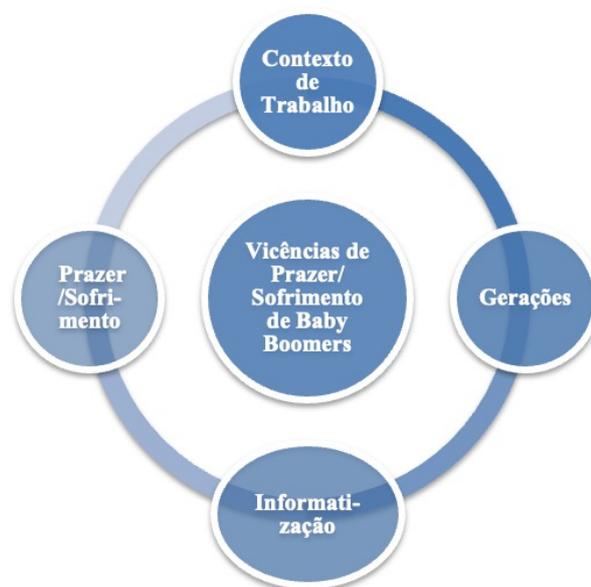
O teste de representatividade indica a distribuição dos temas no grupo de entrevistados. Neste estudo, identificou-se que todos os entrevistados abordaram os quatro temas resultantes da categorização das falas. Já o teste de consistência interna indica quantas falas compõem o tema nas entrevistas, conferindo-lhe força. O tema gerações emergiu como o tema mais forte, pois possui a maior parcela de falas (159), seguido por contexto de trabalho (143), prazer/sofrimento (86) e informatização (65).

## Resultados

Recentes mudanças inovadoras assinalam o contexto de trabalho da IES em estudo. Podem-se mencionar (i) inovações tecnológicas, como a implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), plataforma digital para movimentação de processos; (ii) inovações gerenciais, como a utilização do ponto eletrônico e (iii) inovações nas relações de trabalho advindas pela mudança na gestão superior da IES.

Do processo de categorização dos núcleos de sentido, formaram-se os temas expressos na Figura 2, que são apresentados como dimensões de análise que “gravitam” em torno do objeto elegido para estudo e serão analisados e discutidos à luz da teoria.

Figura 2  
Temas Emergentes da Análise dos Núcleos de Sentido



Fonte: Elaborado pelos autores.

Os temas que compõem esse estudo são contexto de trabalho, gerações, informatização e prazer/sofrimento.

### Contexto de trabalho

Em relação ao tema contexto de trabalho, os subtemas analisados foram condições de trabalho, organização do trabalho e relações socioprofissionais (Figura 3).

Figura 3  
Subtemas da dimensão contexto de trabalho



Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto ao subtema condições de trabalho, B<sub>1</sub> e B<sub>4</sub> relatam dificuldades quanto à aquisição e manutenção de equipamentos e bens materiais, que ocorre morosamente na instituição, conduzindo os servidores a sentimentos de sofrimento.

É complicado, a gente tá sem ar-condicionado há mais de 15 dias, há um mês. Aí já reclamei, tá entendendo? A gente tá nessa peleja, nesse sofrimento, tá entendendo? [...] Mas, às vezes, as coisas demoram muito aqui, a universidade é muito sucateada, né? Tá tentando acompanhar e às vezes não consegue, né? E agora que a gente tá sabendo que o governo vai cortar a verba, né, das universidades (B<sub>1</sub>).

Ainda tem o atendimento em relação à parte física que ainda se tem a desejar, por exemplo, a gente não tem aqui um... digamos assim, o que oferecer, ainda tem a desejar em algumas questões como bebedouro, por exemplo (B<sub>4</sub>).

Percebe-se a implicação das condições de trabalho deficientes nas vivências de sofrimento dos trabalhadores. Verifica-se ainda a natureza patogênica desse sofrimento (Dejours et al., 1994), tendo em vista que as possibilidades de o alterar dependem de recursos financeiros e de processos licitatórios. Ainda, infere-se que desejos básicos não supridos, como o das condições físicas de trabalho deixando “a desejar”, podem tornar as vivências de sofrimento associados ao fazer menos suportáveis para o trabalhador; pois se o trabalhar envolve, de maneira mais profunda, o engajamento de uma personalidade, ele primeiramente requer, de maneira mais superficial, os movimentos de um “corpo que deseja” ser suprido de algo. É neste

sentido que, nas condições de trabalho, o corpo é o primeiro impactado (Dejours, 1992).

Quanto ao subtema organização do trabalho, B<sub>3</sub> e B<sub>4</sub> relatam uma rotina de alto volume de trabalho, dificultando um melhor planejamento e o recebimento de atividades extras, mesmo que temporárias. B<sub>4</sub> ainda afirma que é necessário um maior quantitativo de servidores para dar conta dessa alta demanda.

A gente chega e começa a fazer e começa a fazer e começa a fazer e aí já tá na hora de ir embora. Ainda fica coisa pro outro dia. A pró-reitoria X toda funciona assim. É, é assim, é por demanda, por demanda, tanto é, que quando a gente tem qualquer trabalho extra, um levantamento, um planejamento, a gente tem muita dificuldade de parar pra fazer (B<sub>3</sub>).

[...] a gente teria que ter mais pessoas pra trabalhar com que a demanda é muito grande. Então, nós teríamos que ter mais é, é.. mais pessoas trabalhando pra dar esse, esse suporte pra aqueles que nos procuram (B<sub>4</sub>).

O não pensar sobre o trabalhar de maneira equilibrada, pode causar implicações para a carga psíquica dos trabalhadores, que é originada pela relação do homem com a organização do trabalho (Dejours, 2004). Caso não encontre vias de descarga eficazes para sua economia psíquica, o trabalhador pode entrar numa espiral do sofrimento, bastante provável para um trabalhador que passa um dia de trabalho na recorrência do “começar a fazer” de novo, de novo e de novo, como relata B<sub>3</sub>. Isso aponta para o risco de violação da racionalidade subjetiva, pela qual os trabalhadores ficam impedidos de acionar o pensar crítico sobre o próprio trabalho (Lancman & Uchida, 2003).

Relata-se ainda a procura de servidores para encontrar um trabalho que os satisfaça na instituição. B<sub>3</sub> comenta que há servidores que solicitam remoção por consecutivas vezes, ao procurar um trabalho que gostem de realizar e estejam em consonância com seus cargos. No entanto, ela relata que não é possível escolher nem o trabalho, pois, para ela, não se trata de divertimento.

A gente tinha um servidor que a gente apresentou ele a três lugares e em três lugares ele disse que o trabalho de lá não tinha nada a ver com o cargo dele [...]. Tem gente que fica escolhendo trabalho. A gente sabe muito bem que nós estamos aqui na universidade, às vezes não estamos fazendo aquilo que a gente gostaria de fazer [...] Isso aqui é trabalho! Não é divertimento. Divertimento é que a gente escolhe pra onde a gente vai (B<sub>3</sub>).

Constata-se a seriedade com que B<sub>3</sub> trata o trabalho, de forma a separar o divertimento das atribuições, as quais os servidores foram nomeados para desempenhar. Isso confirma a descrição de baby boomers como possuidores do trabalho duro como o principal valor de trabalho (Cogin, 2011). Além disso, a fala de B<sub>3</sub> traz uma mudança na lógica burocrática de conformação ao cargo, lançada pelas inovações no contexto público de trabalho, apontando, aparentemente, para a lógica da polivalência dos servidores.

Quanto ao subtema relações socioprofissionais, relatam-se dificuldades advindas das relações de trabalho. B<sub>4</sub> compara os servidores com quem trabalha como

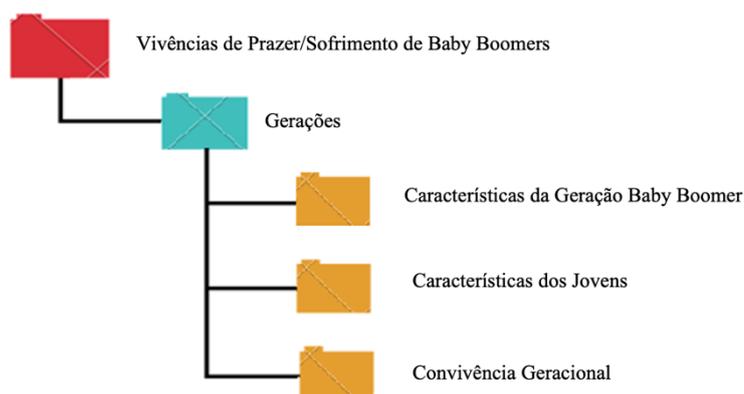
sua família e afirma que discussões ocorrem nas dimensões relacionais e de trabalho. “Claro, como em qualquer família, nós temos umas discussões, mas discussões que são resolvidas com o diálogo. Então, isso aí é tudo no relacionamento e no trabalho também”.

Para a PDT, um conflito nunca visa à postura subjetiva de um ou de outro, em si. “Um conflito visa àquilo que na postura do sujeito relaciona-se a um fazer, um ato, uma conduta ou a uma ação sobre o real” (Dejours, 2005, p. 35). Em outras palavras, o conflito pode surgir quando o ego percebe as interferências do outro sobre o real, de modo que o agir do outro sobre o mundo compromete ou pode comprometer algo considerado importante pelo ego. Percebe-se ainda uma suavização das situações conflituosas na fala de B<sub>4</sub>, ao utilizar a metáfora da família no contexto de trabalho.

### Gerações

O tema gerações é composto pelos subtemas: características da geração baby boomer, características dos jovens e convivência geracional, conforme Figura 4.

Figura 4  
Subtemas da dimensão gerações



Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto às características de baby boomers, percebe-se uma descrença no que se refere a mudanças organizacionais, pois ocorre uma indução da experiência passada de insucesso como um prognóstico para o futuro. Essa descrença foi mencionada por B<sub>2</sub>, quando da implantação do ponto eletrônico na instituição. B<sub>3</sub>, por seu turno, afirma que tenta controlar o impulso de negativar a expectativa de mudança para não influenciar o desejo de mudança dos jovens. Salienta-se que tais características não foram encontradas na literatura e, dessa forma, sugerem-se maiores estudos sobre o tema.

Eu percebi a resistência... não foi nem uma resistência, uma incredibilidade das pessoas mais antigas da efetivação do ponto eletrônico, o pessoal diz: “não, já inventaram isso uma vez, não vai dar em nada! Você vai ver como isso não acontece” e tá aí, o ponto tá acontecendo (B<sub>2</sub>).

O que eu procuro controlar em mim muitas vezes é as coisas que eu não acredito mais. [...] Porque tem muita coisa que você já viu acontecer e que não dá certo. E eu procuro não falar, porque quando eu vejo uma pessoa chegar

jovem achando que tudo vai acontecer, vai que acontece, né? Então, eu acho que quando a gente tem mais experiência, a gente não deve levar a coisa negativa pra pessoa (B3).

Confere-se ainda uma possibilidade analítica na fala de B3 com a dimensão do medo. Percebe-se que o comportamento de permanecer em silêncio frente às mudanças organizacionais sustentadas pelos servidores jovens pode se caracterizar como uma estratégia individual de defesa, no caso de o servidor baby boomer estar incorreto, apesar de toda a experiência no mundo do trabalho, e o servidor jovem obter sucesso nas mudanças almejadas.

B1 e B2 demonstram a capacidade de equilibrar o tempo dispendido entre trabalho e lazer, concentrando-se no momento de trabalho para finalizar suas atribuições. Entretanto, B3 apresenta uma fala dissonante das anteriores, pois costuma levar trabalho para os fins de semana.

Eu procuro dar o máximo de mim quando eu tô aqui, me envolver, sabe, tudo. Mas quando eu saio daqui, eu saí. Eu tenho uma facilidade em me entregar ao que eu estou fazendo, tá entendendo? (B1).

Tem que separar, porque se você não conseguir separar, daqui a pouco você tá levando trabalho demais pra sua casa e você termina fazendo da sua casa extensão do seu trabalho. Isso é extremamente prejudicial pra gente. Pode ser que aconteça uma vez ou outra. Você não pode fazer disso uma rotina (B2).

E ainda levo coisa pra ler no fim de semana, porque não tenho tempo de ler aqui (B3).

Confere-se que os entrevistados possuem o “trabalho duro” (Cogin, 2011), trabalhar arduamente, como um valor moral. Porém, apenas B3 fez transbordar a centralidade do trabalho para todos os momentos da vida, aderindo à lógica contemporânea do “não parar”.

Quanto às características dos jovens, B2 e B4 comentam faces negativas dessa dimensão. B2 tem uma percepção de que os servidores jovens são mais politizados, o que pode trazer desafios ao ponderar o peso dos direitos e dos deveres. Já B4 afirma que os jovens servidores se utilizam da instituição como trampolim para outro emprego.

Na época do meu probatório, eu lembro que teve uma greve que eu vinha trabalhar, porque eu tinha medo, porque tava no probatório. Hoje não! A turma sai, pinta a cara, vão pra rua. Então é um povo mais politizado, acho que mais esclarecido, sabe? Que eu percebo isso. Então, o choque qual é? Muitas vezes, é de você confrontar os direitos e deveres, sabe? (B2).

Você percebe que na... muitos, muitos, essa geração nova passa um tempinho aqui, né? Trampolim pra outro emprego e tal etc. Outros simplesmente pra se preparar, pra depois arranjar um emprego melhor e sair (B4).

Quanto à ponderação entre direitos e deveres, Cavazotte et al. (2012) fizeram uma analogia à balança e afirmaram que quanto mais jovem a geração, maior é o peso dos direitos. Enquanto B4 relata o fenômeno das carreiras sem fronteiras vivenciadas pelas novas gerações.

Por sua vez, B1 e B3 relatam faces positivas das características dos jovens servidores, como a facilidade com as mídias digitais, raciocínio rápido e motivação para mudar e acreditar que as situações de trabalho podem ser alteradas.

[...] as pessoas mais novas elas têm muito mais facilidade assim nas mídias digitais, né? É... nas, nas plataformas e tudo, né (B1).

São pessoas de raciocínio mais rápido, que acredita mais, porque uma das coisas de quando a gente vai envelhecendo, é porque a gente vai acreditando cada vez menos, né? [...] E a juventude tem essa coisa boa. Essa coisa de achar que vai acontecer, que vai dar certo [...] Eu acho que tem muito mais vantagem num grupo jovem do que um grupo sem ser jovem (B3).

Diversos autores caracterizam a geração Z, bem como a Y, como hábeis na utilização de tecnologias de informação e comunicação e, como resultado, desenvolveram capacidades de serem multitarefas e velocidade na captação de conteúdos (Batista-dos-Santos et al., 2017; Colet et al., 2015).

Concernente ao subtema convivência geracional, B1 e B2 mencionam aspectos negativos dessa dinâmica, no que se refere a grupos informais na instituição. B1 afirma a existência de uma dificuldade comunicacional entre as gerações jovens e as mais experientes, pois há uma preferência de formação de grupos com idades homogêneas e jovens, impactando negativamente na comunicação e sociabilidade com os membros externos de outras idades. B3 corrobora com B1, na qual existe a referência da exclusão social da entrevistada em eventos fora do trabalho.

Quem tem [...] uma sociabilidade, fica sabendo por meio informal, porque é amigo, porque conversa entre amigos [...]. Já no meu caso, eu já sou mais velha, as pessoas que são mais velhas que, num tem muito essa personalidade, né, de almoçar junto, de ir pra sala do outro, tudo, não tem essa informalidade e também não fica sabendo o que tá acontecendo nas outras salas, a não ser quando é demandado (B1).

[...] saem pra almoçar, né, o grupo de jovens, eu acho que deve ir é o jovem mesmo pra almoçar. [...] Não faço questão. Mas existe nesse aspecto, mais do convívio social, eu acho, a diferença de idades. Eu sinto mais nesse sentido de não pertencer a grupos, de não estar em todas as conversas, de não ser convidada pros aniversários, pros almoços, pros happy hour que fazem (B3).

B1 e B3 trazem à superfície uma dimensão de isolamento geracional, na qual há um impacto negativo nas relações sociais intergeração, ocasionadas pelo fator idade. As gerações mais jovens, como Y e Z formam grupos informais para lazer e comunicação, dos quais os integrantes da geração baby boomer não fazem parte. Apesar disso, os entrevistados afirmam que não ficam magoados, o que pode se referir a uma estratégia defensiva coletiva de negação (Dejours & Deranty, 2010; Mendes, 2007).

Por outro lado, como benefícios da convivência geracional, B1 e B4 afirmam que pode haver uma troca benéfica entre as gerações, a baby boomer pela experiência e a geração Z e Y pelas ideias novas e conhecimento atualizado.

[...] você aprende, é uma troca. Aquilo que você não sabe, ou que não tem facilidade, essa facilidade chega e eles aprendem quando chega. E aquilo que eles também não sabem, eles têm assim, digamos assim, de vivência, né, se posicionar, eles vão aprendendo também, eles vão se soltando (B1).

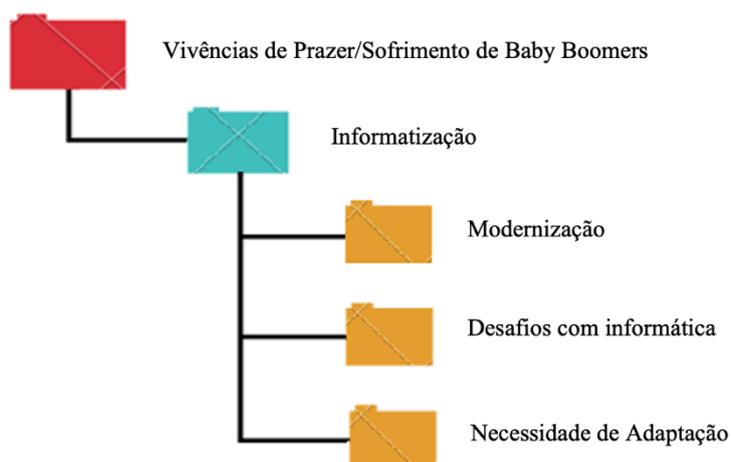
Eu acho que a geração, essa geração nova tem muito a contribuir, tem muito que adquirir experiência com todos nós que somos da, né, mais antigos. Eu acho que há um espaço muito grande que nós juntos podemos ocupar. O antigo com a experiência, o novo com as ideias novas e com a paciência (B4).

Portanto, baby boomers demonstram uma proximidade no trabalhar com as demais gerações no ambiente organizacional, porém relatam um distanciamento nas relações de trabalho. Apesar disso, essa geração demonstra uma abertura para a troca de conhecimentos com gerações mais jovens, o que pode beneficiar o trabalho na instituição.

### Informatização

O tema informatização traz subtemas como: modernização, dificuldade com informática e necessidade de adaptação, conforme disposto na Figura 5.

Figura 5  
Subtemas da dimensão informatização



Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto à modernização, B1 relata as mudanças tecnológicas ocorridas na instituição durante os anos trabalhados, como atualizações de sistemas e novas plataformas de trabalho, para que houvesse uma adequação às necessidades dos usuários do serviço público. B1 pontua também sobre a aceleração do trabalho em decorrência desse contexto inovativo, tendo em vista que as demandas dos clientes devem ser atendidas prontamente, em face da facilitação de elaboração e acompanhamento de processos digitais.

Depois que eu entrei aqui, já saiu o sistema de automação universitária [...], porque não tava mais acompanhando. Entrou o RH Net, tá entendendo? Saiu também, agora é SIGPRH, que é o novo sistema paralelo ao SIGPRH, já

entrou o sistema eletrônico de informação, assentamento funcional digital (B1).

[...] se uma pessoa faz uma demanda, ela quer ser atendida agora! Ela tá fazendo uma demanda hoje, então por que ela vai esperar 30 dias para ser atendida, né? Então [...] mudou, porque tem que deixar tudo pronto, self service do povo que tá precisando de uma informação, tu vai lá no teu computador, no teu tablet, né? Toma informação. [...] tudo isso demandou que a universidade se modernizasse, entende? (B1).

Em decorrência dessa modernização, ocorrem desafios para baby boomers desempenharem suas atividades. B2 menciona que servidores com tempo de aposentadoria possuem limitações que os impedem de desenvolver atividades com maior complexidade nos computadores, por meio do SEI. Apesar de a instituição oferecer capacitação, esses servidores se recusam a realizá-la, utilizando como defesa o tempo de serviço já disponível para aposentadoria.

[...] nós temos servidores limitados que não trabalham, que [...] não sabe trabalhar com computadores. Essa é a realidade. [...] a universidade hoje tem um grupo expressivo de servidores já com tempo de aposentadoria. E esse povo hoje ele resiste em fazer qualquer tipo de capacitação [...] (B2).

Já B3 relaciona suas limitações em informática ao fato de ser de uma geração não adepta ao seu uso. Ela acrescenta que possui uma rejeição a máquinas, mas que isso não a impede de trabalhar com servidores jovens e contribuir eficientemente com a instituição. B3 pondera que a partir do momento que perceber que não colabora com a universidade, ela se aposentará.

[...] eu tenho as minhas limitações por ser de uma outra geração, certo? Por exemplo, eu tenho uma deficiência muito grande com relação à informática, né? Porque eu não nasci nessa época do computador, né? Eu tenho uma rejeição própria minha a máquinas [...] Mas eu não considero [...] que isso é um fator pra que eu não possa contribuir com a universidade e trabalhar com gente jovem, sabe? [...], porque no dia que eu achar que eu não colaboro com a universidade, eu vou ser a primeira a ir embora (B3).

Para B1, servidores mais jovens possuem uma habilidade natural na utilização de mídias digitais e de plataformas. Entretanto, por exigência do trabalho, ela também se esforça para trabalhar com essas novas ferramentas organizacionais. Relatou-se também que a exigência do ponto eletrônico influenciou a aposentadoria de baby boomers.

[...] as pessoas mais novas elas têm muito mais facilidade assim nas mídias digitais, né? [...] Eu tenho, assim, porque me é exigido. Mas pra eles assim, é uma coisa tão natural [...]. Não existe problema em relação a pegar uma plataforma nova, navegar aqui, navegar acolá. [...] Se inventarem hoje, você bota um programa hoje lá na minha sala que ele é mastigadíssimo na mesma hora [...]. Já eu, eu vou mastigar ele, mas daqui a quatro dias (B1).

A gente teve uma dificuldade e ela é pertinente, assim, quando foi implantado o ponto eletrônico, né?[...] algumas vezes a gente percebia que as pessoas

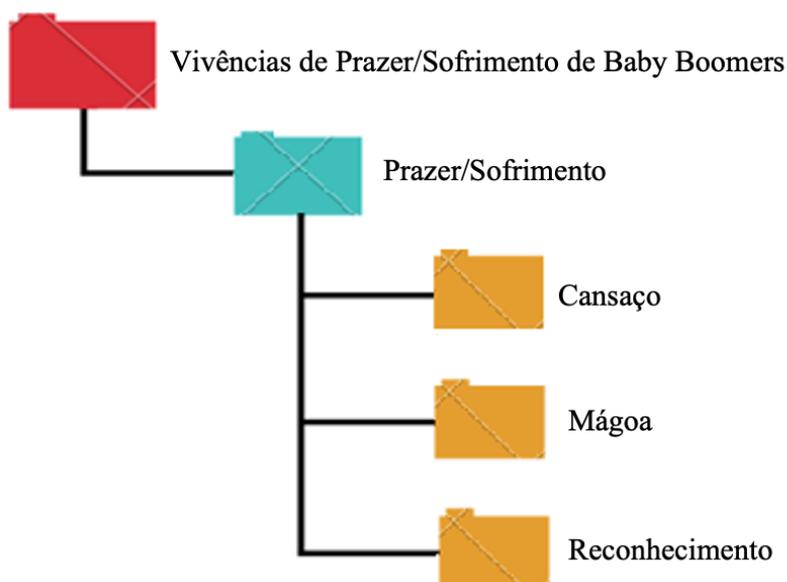
não tavam no setor e que o ponto tava batido. E nós tivemos inclusive pessoas que se aposentaram, porque não tinha como continuar dessa forma (B2).

Pondera-se que a característica constantemente mencionada na literatura de que os representantes da geração baby boomer não são adeptos à tecnologia (Andrade et al., 2012; Colet et al., 2015) deve ser relativizada, tendo em vista que este grupo demonstra a adaptação, mesmo que não natural, das habilidades necessárias para continuarem atuantes na instituição. No entanto, percebe-se que alguns servidores dessa geração não conseguiram adequar-se à exigência de ponto eletrônico, solicitando aposentadoria após resistência, o que demonstra que novas exigências de trabalho, tornadas possíveis via inovação tecnológica, deram causa à aposentadoria.

### Prazer e sofrimento

O tema prazer/sofrimento traz subtemas como: cansaço, mágoa e reconhecimento, conforme disposto na figura 6.

Figura 6  
Subtemas da dimensão prazer/sofrimento



Fonte: Elaborado pelos autores.

No que tange ao tema sofrimento, B1 e B2 relatam situações em que esse sentimento foi ocasionado por dimensões físicas. B1 relata o impacto da falta de ar-condicionado no humor dos trabalhadores, deixando-os mais cansados. Já B2 afirma que a má postura no ambiente de trabalho ocasionou dores lombares, que foram resolvidas pela prática de pilates.

Influencia, porque a gente fica cansado, né? Assim, fica como é que a gente pode dizer [...] o trabalho não rende. É muito ruim, né, você tá vivendo um sofrimento, sabe? Num é que assim a gente vai brigar por causa disso, mas fica realmente fica mais... não fica aquela coisa gostosa, né? Assim, o dia demora a passar, tá entendendo? (B1).

Eu fiz pilates três anos, por quê? Porque eu tinha uma dor enorme na coluna, por conta da minha má postura na cadeira. E como eu ficava muito tempo, telefone do lado, o geláguia.. a geladeira atrás da cadeira, eu só virava a cadeira e pegava, né? Eu não tinha, eu não me levantava (B<sub>2</sub>).

Já B<sub>3</sub> relata que o cansaço a atinge pelos momentos de instabilidade na universidade, tendo em vista as mudanças advindas no governo federal, novas leis e decretos, bem como a mudança de reitor na universidade.

Aí, realmente me deixa cansada. Agora eu tinha assim uma esperança, se eu fosse continuar aqui, porque eu acho que eu cheguei num momento muito difícil aqui, muito tumultuado, né? Que essa mudança de governo federal, muitas mudanças, muitos decretos em todas as áreas, né? É assim, cheguei num momento de mudança de reitor (B<sub>3</sub>).

A instabilidade resultante das mudanças organizacionais mencionadas por B<sub>3</sub> pode ser considerada fator responsável pelo cansaço relatado, tendo em vista que essa geração valoriza a estabilidade no emprego e a tradição (Andrade et al., 2012; Colet et al., 2015). Além disso, para a PDT, mudanças na realidade estável podem ser causadoras de sofrimento, mobilizando a inteligência astuciosa do trabalhador, sendo necessário para tanto deixar-se habitar pelo sofrimento, até mesmo fora do trabalho, o que Dejours (2014) denomina de *corpsappropriation*.

B<sub>4</sub>, por sua vez, afirma que nunca se afastou para tratamento de saúde, mesmo havendo necessidade e que realiza exames médicos somente quando está em férias. B<sub>4</sub> relata que, apesar da dedicação ao trabalho, houve um desconto na sua remuneração por alguns minutos não justificados no ponto eletrônico, o que o deixou magoado.

Então, nunca me afastei pra tratamento de saúde. Não que eu não necessitasse, entendeu? Eu sempre faço meus exames é.. quando estou de férias, então nunca (B<sub>4</sub>).

[...] fiquei muito chateado assim, porque eu sempre fui uma pessoa que me dediquei muito à universidade [...], e eu me lembro que ano passado eu tinha essa questão da frequência. Isso me magoou um bocado. É, a frequência, não justifiquei, era pra justificar alguns pontos e tal. E eu, quando foram somadas as horas, eu fiquei tipo assim, devendo 30 minutos. E eu recebi um comunicado da M, que a responsável da frequência, que no caso seria a pró-reitora adjunta, mandou descontar o financeiro (B<sub>4</sub>).

Percebe-se a consonância do valor trabalho duro (Cogin, 2011) como característico dessa geração. Caso não haja a dinâmica do reconhecimento pela dedicação ao trabalho dessa geração, podem-se gerar sentimentos de sofrimento e mágoa.

Os entrevistados também relatam sentimentos de prazer no trabalho. Para B<sub>1</sub>, o trabalho também é fonte de prazer, não apenas mantido pela retribuição financeira. Nesse aspecto, B<sub>2</sub> relata que possui orgulho em trabalhar na instituição, tendo em vista a relevância do trabalho para a sociedade. B<sub>3</sub>, por sua vez, descreve o amor que sente por trabalhar na pró-reitoria que desenvolve suas atividades.

[...] o trabalho também é fonte de prazer. Você não trabalha só pra ganhar dinheiro. Você trabalha porque você se identifica com aquilo ali (B1).

[...] trabalhar na Universidade Federal do X pra mim, além de isso me dar um orgulho muito grande de trabalhar numa universidade como a X, né, tão querida e com trabalho... a relevância que tem da universidade pra sociedade hoje (B2).

[...] mas é bom ser a coordenadora! Eu tenho, você sabe do amor, posso até falar, do amor que eu tenho à coordenadoria, à PROGEP, né? Fico feliz (B3).

O reconhecimento também foi mencionado como fonte de prazer pelos baby boomers. B1 afirma que apesar de ser auxiliar em administração, cargo que exige o diploma de ensino fundamental para ingresso no órgão, é a diretora da divisão em que trabalha, demonstrando que a instituição valoriza a experiência adquirida. B3 também relata a importância do reconhecimento para quem trabalha. Afirma também que construiu credibilidade e adquiriu a confiança em seu trabalho.

[...] apesar de ser auxiliar, é... como auxiliar em administração, eu sou a diretora da sala, né? Exatamente por isso, porque aqui na universidade, ainda se valoriza o que você sabe, valoriza o seu conhecimento, a sua experiência, né? E eu acho bacana, assim, essa valorização, né? (B1).

Eu aqui tive muitos momentos agradáveis, eu assim, considero assim acho que o meu trabalho é reconhecido, eu acho que isso é muito importante pra quem trabalha, né, ser reconhecido como profissional, né? A gente sente assim que as pessoas confiam em mim, que eu tenho uma credibilidade, que eu tenho uma boa imagem, né, que eu construí com a minha forma de se comportar e tudo (B3).

## Considerações finais

A pesquisa buscou compreender a Psicodinâmica de prazer/sofrimento de baby boomers em contextos de trabalho inovadores em uma IES pública. Inicialmente, o contexto de trabalho, especificamente, condições de trabalho precárias, conduzem a vivências de sofrimento de natureza patogênica de baby boomers, tendo em vista os impactos no corpo do trabalhador (Dejours, 1992).

Além disso, a organização do trabalho, por meio do alto volume de trabalho, impede pensar sobre o trabalhar de maneira equilibrada, podendo causar implicações para carga psíquica dos servidores, causando vivências de sofrimento.

Sobre a convivência geracional, baby boomers relatam distanciamento nas relações de trabalho com gerações mais jovens, porém uma proximidade ao desempenhar atividades laborais. Apesar disso, baby boomers estão disponíveis para trocar conhecimento com servidores mais jovens, o que pode beneficiar o trabalho.

O contexto inovador traz à tona a limitação de baby boomers com tecnologias de informação e comunicação. Entretanto, essa geração se esforça para trabalhar com as novas ferramentas organizacionais. Dessa forma, a caracterização de baby boomers como não adeptos às novas tecnologias (Andrade et al., 2012; Colet et al., 2015) deve ser suavizada pela literatura.

Vivências prazerosas ocorrem pelo orgulho em trabalhar na IES e em realizar um trabalho relevante para a sociedade. A dinâmica do reconhecimento também é considerada uma forma de prazer no trabalho. Por fim, sugerem-se estudos com métodos mistos para aprofundamento do tema e maior atividade de gestores na dinâmica de convivência geracional.

## Referências

- Andion, C. (2012). Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. *Cadernos EBAPE.BR*, 10(1), 1-19.
- Andrade, A. R. d. (2002). A universidade como organização complexa. *Revista de Negócios*, 7(3), 15-28.
- Andrade, S. I. d., Mendes, P., Correa, D. A., Zaine, M. F., & Trimer-De-Oliveira, A. (2012). *Conflitos de gerações no ambiente de trabalho de uma empresa pública*. In: 10 IX Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 2012, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: SEGET.
- Assis, D., & Macedo, K. (2008). Psicodinâmica do trabalho dos músicos de uma banda de blues. *Psicologia & Sociedade*, 20(1), 117-124. <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v20n1/a13v20n1.pdf>
- Batista-Dos-Santos, A. C., Felix, B. S., Tavares, M. V. B., & Melo, A. O. (2017). *O Perfil de Gestão da Geração Z nos Novos Modelos de Negócio*. In: Anais da 37 SEMAD - Semana do Administrador Da UEM, 402-415, Maringá, PR.
- Brown, M. (2012). Responses to work intensification: does generation matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 23:17, 3578-3595. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.654348>.
- Cavazotte, F. de S. C. N., Lemos, A. H. da C., & Viana, M. D. de A. (2012). Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? *Cadernos EBAPE.BR*, 10(1), 163-180.
- Cogin, J. (2011). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications, *The International Journal of Human Resource Management*, 2268-2294.
- Colet, D. S., Beck, N., & Oliveira, D. G. de. (2015). *"Filhos da internet": desafios comportamentais da geração z*. In: Anais do 5 EnGPR. Salvador, BA.
- Csobanka, Z. E. (2016). The Z Generation. *Acta Technologica Dubnicae*, 6(2), 63 – 76.
- Dejours, C. (1992). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. (5a ed.). Editora Oboré.
- Dejours, C. (2004). Subjetividade, trabalho e ação. *Revista Produção*, 14(3), 27-34.
- Dejours, C. (2005). O fator humano. (5a ed., p. 104). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Dejours, C. (2014) Work and self-development: the point of view of the psychodynamics of work. *Critical Horizons*, 15(2), 115-130.
- Dejours, C., & Deranty, J. F. (2010). The centrality of work. *Critical Horizons*, 11(2), 167-180.

- Dejours, C., & Duarte, A. (2018). La souffrance au travail: révélateur des transformations de la société française. *Modern & Contemporary France*, 26(3), 233-244. <https://doi.org/10.1080/09639489.2018.1445707>
- Dejours, C., Abdoucheli, E. & Jayet, C. (1994). *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. Atlas.
- DejourS, C.; & Gernet, I. (2012). Travail, Subjectivité et Confiance. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 13, 75 - 91.
- Deslauriers; J. P., & Kérisit, M. (2008). O delineamento da pesquisa qualitativa. In: Poupard, J. et al. *Apesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Vozes, 127-153.
- Ferreira, M. C., & Mendes, A. M. (2001). “Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor”: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 6, 93-104.
- Gernet, I. (2016). Actualités de la recherche en psychodynamique du travail. *Ann Med Psychol*, 1 - 4.
- Gernet, I., & Dejours, C. (2009). Évaluation du Travail et Reconnaissance. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 8, 27-36.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- Lancman, S., & Uchida, S. (2003). Trabalho e subjetividade: o olhar da Psicodinâmica do Trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 79-90.
- Mendes, A. M. (2007). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisa* (1ª ed, p. 368). Editora Casa Psi.
- Santos, W. P. d., & Lisboa, W. T. (2013). *Tendências Psicossociais e de Consumo da Geração Z e as Influências dos “nativos digitais” na Comunicação Organizacional*. Congresso Internacional de Consumo e Comunicação. São Paulo.
- Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., & Nakata, L. E. (2016). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. *Revista de Gestão*, 23, 88-98. <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/121103>