

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**

**O SIGNIFICADO DO TRABALHO PARA
DIFERENTES GERAÇÕES – O CASO DO BANCO
CENTRAL DO BRASIL NA REGIONAL RIO DE
JANEIRO**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA
BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE
EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

JOÃO LUIZ GONDOMAR DE OLIVEIRA

Rio de Janeiro, 2001

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

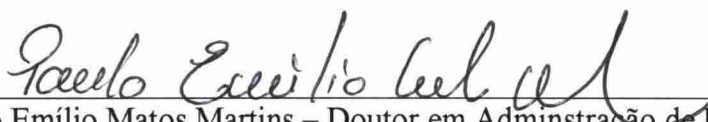
O SIGNIFICADO DO TRABALHO PARA DIFERENTES
GERAÇÕES – O CASO DO BANCO CENTRAL DO
BRASIL NA REGIONAL RIO DE JANEIRO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR
JOÃO LUIZ GONDOMAR DE OLIVEIRA

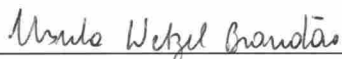
E
APROVADA EM 15/05/2002-05-21
PELA COMISSÃO EXAMINADORA



Sylvia Constant Vergara – Doutora em Educação



Paulo Emílio Matos Martins – Doutor em Administração de Empresas



Ursula Wetzels Brandão – Doutora em Administração

À minha família e amigos, por seus apoios incondicionais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha orientadora, Professora Sylvia Vergara, por seus profissionalismo e dedicação excepcionais.

Agradeço ainda à toda a equipe da Biblioteca Mario Henrique Simonsen, especialmente Ligia e Denise, por sua fundamental ajuda na obtenção da bibliografia necessária à esta dissertação.

APRESENTAÇÃO

Esta dissertação nasceu da crença de que o maior ativo de uma instituição é formado pelo seu quadro de colaboradores. Fazer aflorar e cultivar as condições para que seus funcionários trabalhem motivadamente talvez seja uma das mais importantes, se não a maior função dos gestores de uma empresa.

Na literatura sobre motivação no trabalho, o significado do trabalho vem assumindo crescente importância como fonte de motivação. É considerado um constructo com profundo relacionamento com as experiências e a personalidade de cada indivíduo, tratando-se, portanto, de um conceito variável com o tempo. Assim sendo, gerações distintas deverão emprestar diferentes significados ao trabalho.

Com base nesses conceitos, objetivou-se, neste estudo, identificar o significado do trabalho para as diferentes gerações de funcionários que compõem o quadro funcional do Banco Central do Brasil em sua Regional no Rio de Janeiro. O estudo está estruturado em seis capítulos.

O primeiro capítulo apresenta o problema e a metodologia.

No Capítulo 2, examinam-se as teorias sobre motivação para o trabalho, comparando-se suas semelhanças e diferenças. A princípio, o fio condutor da análise foi a evolução histórica do tema.

O Capítulo 3 contextualiza o significado do trabalho em nossa sociedade atual, caracterizada por um crescente ritmo de mudanças. Analisou, ainda, a possível evolução para o significado do trabalho no futuro.

O Capítulo 4 lança um olhar sobre as teorias existentes acerca da Geração *Baby Boomers* e Geração X, as quais atualmente compõem o quadro funcional do Banco Central do Brasil.

O Capítulo 5 é dedicado à apresentação da pesquisa de campo realizada, mostrando os resultados obtidos e efetuando sua análise.

No sexto e último capítulo são apresentadas as conclusões da investigação e sugestões para novas pesquisas.

RESUMO

Durante o século passado, a motivação para o trabalho foi intensamente estudada e as teorias produzidas a seu respeito evoluíram significativamente. Mais recentemente, o significado do trabalho vem ganhando importância na literatura como uma fonte de motivação para as pessoas. É um constructo interpretado como profundamente pessoal e dinâmico, que recebe influências geradas pelo meio ambiente no qual as pessoas vivem e trabalham. Assim, o significado do trabalho pode ser distinto para diferentes gerações.

A atual pesquisa objetivou identificar o significado do trabalho para os funcionários do Banco Central do Brasil em sua Regional no Rio de Janeiro, de acordo com a geração a que pertencem: a *Geração Baby Boomer* e a *Geração X*.

As bases científicas para a pesquisa foram estabelecidas na literatura sobre motivação para o trabalho, significado do trabalho e *Geração Baby Boomers* e *Geração X*.

As informações sobre o significado do trabalho foram obtidas por meio de um questionário baseado no modelo proposto pelo *Meaning of Working* – MOW (1987).

Os resultados obtidos indicam que o significado do trabalho é diferentemente percebido pelas duas gerações na maioria de seus aspectos: centralidade do trabalho, normas sociais associadas ao trabalho, resultados valorizados do trabalho e identificação dos papéis do trabalho.

ABSTRACT

During the last century, motivation to work was intensively studied and produced theories evolved significantly. More recently, the meaning of work has been gaining importance in the literature as a source of motivation to people. It is interpreted as profoundly personal and dynamic construct, that receives the influences generated by the social-economical environment in which people live and work. Thus, the meaning of work maybe distinct for different generations.

The present research aimed to identify the meaning of work to the employees of Banco Central do Brasil in Rio de Janeiro Branch, according to the generation they belong: the Baby Boomer Generation and the X Generation.

The scientific bases for this research were established in the literature concerning motivation to work, meaning of work and Generation Baby Boomer and X Generation.

The meaning of work to the employees of Banco Central do Brasil was accessed through a questionnaire based on the model proposed by The Meaning of Working – MOW (1987).

Obtained results indicate that the meaning of work is differently perceived by the two generations in most of its aspects: work centrality, societal norms about working, valued working outcomes and work-role identification.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição Percentual das Amostras das Forças de Trabalho Nacionais com Relação aos Quatro Padrões do MOW	91
Tabela 2: Distribuição Percentual dos Grupos Alvo em Relação aos Padrões MOW	93
Tabela 3: Características dos <i>Boomers</i> Pesquisados	138
Tabela 4: Características dos <i>X-ers</i> Pesquisados	139
Tabela 5: Pontuação Atribuída às Respostas da Questão 1	141
Tabela 6: Índice Médio de Centralidade do Trabalho dos Funcionários do BACEN no Rio de Janeiro	143
Tabela 7: Índice Médio de Centralidade do Trabalho do MOW	144
Tabela 8: Importância de Diversas Esferas da Vida para os Funcionários do BACEN no Rio de Janeiro	145
Tabela 9: Importância das Diversas Esferas da Vida	147
Tabela 10: O Trabalho Opcional para os Funcionários do BACEN no Rio de Janeiro.....	149
Tabela 11: Normas Sociais do Trabalho para os Funcionários do BACEN no Rio de Janeiro	151
Tabela 12: Normas Sociais do Trabalho para os Funcionários do BACEN em 1995 e em 2001	154
Tabela 13: Normas Sociais do Trabalho – MOW	155
Tabela 14: Resultados Valorizados do Trabalho pelos Funcionários do BACEN no Rio de Janeiro	157
Tabela 15: Resultados Valorizados do Trabalho – MOW	159
Tabela 16: Importância dos Objetivos do Trabalho para os Funcionários do BACEN no Rio de Janeiro	160
Tabela 17: Importância dos Objetivos do Trabalho para os Funcionários do BACEN no Rio de Janeiro – Escolha entre Objetivos Mutuamente Excludentes	165
Tabela 18: Identificação dos Papéis do Trabalho pelos Funcionários do BACEN no Rio de Janeiro	168

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo Heurístico de Pesquisa79

Figura 2: Faixa Etária dos Funcionários Pesquisados139

Figura 3: Nível de Instrução dos Funcionários Pesquisados140

SUMÁRIO

1. O PROBLEMA E A METODOLOGIA 1

1.1 Introdução1

1.2 Formulação do Problema4

1.3 Objetivos Intermediários8

1.4 Delimitação do Estudo9

1.5 Relevância do Estudo10

1.6 Tipo de Pesquisa12

1.7 Universo, Amostra e Seleção dos Sujeitos.....13

1.8 Coleta de Dados.....14

1.9 Tratamento dos Dados.....15

1.10 Limitações do Método Utilizado.....15

1.11 Siglas Utilizadas16

2. TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO 18

2.1 Os Primórdios18

2.2 A Escola de Administração Científica19

2.3 A Escola das Relações Humanas22

2.4 A Escola Comportamentalista24

2.5 A Abordagem Cognitiva38

2.6 O Aspecto Intrínseco da Motivação46

3. A SOCIEDADE ATUAL E O SIGNIFICADO DO TRABALHO

55

3.1	As Mudanças na Sociedade Atual e suas Conseqüências Sobre o Significado do Trabalho	55
3.2	O Significado do Trabalho e os Valores Humanos	69
3.3	O Conceito Histórico do Significado do Trabalho e seus Valores	72
3.4	<i>The Meaning of Working</i> – MOW	74
3.5	Aplicações do Modelo MOW no Brasil	96
3.6	O Conceito do Significado do Trabalho no Futuro	104

4. GERAÇÃO *BABY BOOMERS* E GERAÇÃO X

109

4.1	Geração <i>Baby Boomers</i> nos Estados Unidos da América	109
4.2	A Geração <i>Baby Boomers</i> no Brasil	119
4.3	A Geração X nos Estados Unidos da América	122
4.4	A Geração X no Brasil	132

5. RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO	137
5.1 Características da Amostra Pesquisada	138
5.2 Centralidade do Trabalho	140
5.3 Normas Sociais do Trabalho	150
5.4 Resultados ou Produtos Valorizados Esperados do Trabalho	156
5.5 Importância dos Objetivos do Trabalho	160
5.6 Identificação do Papel do Trabalho	168
6. CONCLUSÕES E SUGESTÕES	171
6.1 Conclusões	172
6.2 Sugestões para uma Nova Agenda de Pesquisa	176
7. BIBLIOGRAFIA	178
8. ANEXO: QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA	188

CAPÍTULO 1

O PROBLEMA E A METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentado, formulado e delimitado o problema que foi investigado, explicitada sua relevância e definidos os objetivos final e intermediários atingidos. Serão também definidos a abrangência da pesquisa, o tipo de pesquisa quanto a seus meios e fins, seu universo e amostra, seleção dos sujeitos, coleta e tratamento dos dados e analisadas suas limitações.

1.1 Introdução

Já de há muito a economia mundial ultrapassou a fase em que era possível explorar-se mercados ainda virtualmente virgens, em que os preços de venda ao consumidor final eram determinados pelos custos de produção e distribuição, acrescidos, naturalmente, do lucro. Atualmente, o mercado é que define o preço considerado como aceitável e os produtores é que têm que adequar seus custos para obterem lucro com aquele preço final. Trata-se, pois, de um ambiente de negócios bastante competitivo e com tendência, ao que tudo indica, de se tornar cada vez mais competitivo, uma vez que a globalização dos mercados caminha a largos passos.

Dentro deste ambiente econômico, a competente administração dos recursos disponíveis para a produção de quaisquer tipos de bens e serviços passa a ser condição *sine qua non* para a sobrevivência e o crescimento de qualquer empresa dentro das regras de mercado.

A princípio, para se gerenciar qualquer empreendimento, pode-se dividir os recursos disponíveis entre: (a) técnicos, tais como máquinas, tecnológicos, financeiros; e (b) humanos propriamente ditos, ou seja, as pessoas engajadas na execução do empreendimento.

Os recursos técnicos, conforme definidos, dentro de uma economia globalizada, possuem tendência, cada vez mais rápida, à distribuição equânime entre os competidores que disputam um mesmo mercado. Os investimentos em ciência crescem sistematicamente entre as empresas que atuam com tecnologia de ponta e, num aparente paradoxo, assistimos ao fato de que uma novidade tecnológica é rapidamente replicada e aperfeiçoada pela concorrência, sempre num período cada vez menor. O ciclo de vida dos produtos encurta-se com extrema velocidade. Mesmo um recurso técnico como o financeiro é, numa economia globalizada com alto grau de liquidez, cada vez mais disponível a quem possuir uma boa idéia, seja por meio de tradicionais financiamentos ou, como é cada vez mais freqüente, por meio de *venture capital*.

Assumindo-se então a premissa da tendência à igualdade entre os competidores em relação aos recursos técnicos, o gerenciamento dos recursos humanos ocupa lugar de crescente relevo dentro da Administração. Note-se, porém, que o interesse sobre o assunto

não se iniciou concomitantemente ao fenômeno recente da globalização econômica, mas anteriormente.

Cresce a convicção que a empresa vitoriosa dentro de uma economia competitiva será a que melhor utilizar seu capital intelectual. Esta empresa necessitará possuir uma equipe criativa, comprometida com resultados e disposta a aceitar um meio-ambiente mutável.

Naturalmente surge a questão: Mas o que devem os administradores fazer para que suas equipes comportem-se desta forma, sendo assim altamente produtivas e criativas?. Aumentar salários? Cobrar resultados com rigor? Conceder mais benefícios indiretos? Aumentar a delegação de poder aos seus colaboradores? Envolvê-los na solução dos problemas da empresa nos moldes do Controle Total de Qualidade? Oferecer prêmios por desempenho? Obrigar ou convencer os colaboradores sobre a necessidade de fazer ginástica pela manhã? Patrocinar o clube dos funcionários?

Por trás de todas estas questões, e de inúmeras outras que podem ser formuladas com o mesmo cunho, tem-se, na verdade, a pergunta fundamental que deve estar presente diuturnamente na mente de todo gestor, na verdade de todo líder, da menor à maior equipe: Que posso e devo fazer para estimular a motivação em meus colaboradores? Subjacente à questão da motivação tem-se, na verdade, a suposição básica de que uma equipe motivada será também, por consequência, uma equipe criativa e com alto grau de produtividade.

A preocupação da ciência da Administração com a motivação das pessoas é bastante antiga. Estudos realizados ao longo do século passado permitiram que a teoria a respeito evoluísse significativamente, de uma visão cartesiana, tecnicista de Taylor, para uma abordagem cognicista que considera fundamentais os processos psicológicos, particularmente a percepção, crenças e atitudes.

Dentro da visão cognicista, o significado do trabalho para os indivíduos passou a ser visto como possuindo uma ligação íntima com a motivação para o trabalho. Em outras palavras, o que os indivíduos pensam, esperam, pensam, aspiram em relação ao trabalho passou a ser considerado como parte integrante dos fatores que influenciam sua motivação profissional.

1.2 Formulação do Problema

Na iniciativa privada, a preocupação com a questão da produtividade do trabalho é fundamental, tendo ela ensejado várias teorias administrativas desde seus primórdios com a Administração Científica proposta por Taylor.

Embora se possa considerar que o setor público no Brasil tenha tradicionalmente menos preocupações em relação à sua produtividade, uma observação mais atenta da realidade recente fornece-nos indícios de que este cenário também começa a modificar-se. Recentemente foi estabelecida idade mínima para a aposentadoria dos servidores públicos. Cogita-se a criação de fundos de previdência para aposentadoria de seus funcionários.

Regras para avaliação de desempenho dos servidores e contratos de gestão para a administração de empresas do Governo são examinados.

Dentro dos órgãos que integram a Administração Direta do Governo Federal, o Banco Central do Brasil - BACEN pode ser considerado como de grande importância, sendo o responsável pela elaboração e execução de grande parte da política macroeconômica do País. Como exemplo de sua importância, pode-se observar que a estabilidade monetária atingida pela economia após a implementação do Plano Real, longe ainda de poder ser considerada como sólida, foi obtida por meio do instrumento conhecido como “Âncora Cambial”, planejado e executado com a primordial participação do BACEN.

Desta forma, a qualidade e a produtividade do trabalho de um órgão em que, à exceção dos cargos de presidência e diretoria, o ingresso de seus funcionários é efetuado por meio de concurso público bastante concorrido, é de reconhecida importância.

Fundado em 1965, o BACEN inicialmente compôs seus quadros com ex-funcionários do Banco do Brasil. Posteriormente, efetuou concursos públicos em 1967, 1973, 1977, 1990, 1994, 1996 e 1998. Os concursos com maior absorção de pessoas foram os três primeiros e o de 1994. Note-se o intervalo de 17 anos entre a realização dos dois últimos “grandes” concursos de 1977 e 1994.

Em razão deste passado, o quadro de funcionários do BACEN possui hoje uma lacuna, sendo composto por uma maioria de funcionários que ingressou na instituição na década de 70 e uma minoria que ingressou a partir do início da década de 90. Estes dois

grupos de funcionários pertencem a duas gerações distintas, sendo a primeira integrada pelos “*Baby Boomers*”, composta por indivíduos que nasceram no período entre 1946 e final da década 50 e a segunda composta pela dita “Geração X”, que inicia-se nos primeiros anos da década de 60 e finda em 1980.

Tem-se, então, compondo o quadro funcional do BACEN uma equipe “bipolar”, não somente com idades diferentes, mas acredita-se, com vivências, aspirações, imaginários distintos, enfim, gerações diversas, que naturalmente reagem de formas distintas a estímulos externos, especialmente em relação a um tema que toca de forma tão personalizada os indivíduos, que é o significado do trabalho, fonte de motivação.

Em finais de 1994 e início de 1995, foi conduzido um projeto interno no BACEN sobre a ética do trabalho e o clima organizacional prevaletentes na instituição. Durante seu curso, o projeto foi ampliado e contemplou também a identificação do significado do trabalho. Para determinação do significado do trabalho utilizou-se uma adaptação do modelo proposto pela equipe do Meaning of Working – MOW (1987).

Dos seis anos decorridos deste projeto, fatos relevantes ocorreram na instituição. Até 1996, o regime de trabalho dos funcionários do BACEN era regido pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Naquele ano, o Superior Tribunal Federal – STF deliberou que o regime trabalhista do BACEN deveria ser o Regime Jurídico Único – RJU, determinado pela Constituição Brasileira de 1988.

Esta alteração permitiu que significativa parcela dos servidores mais antigos da instituição se aposentasse, extinguiu a contribuição patronal e dos funcionários para o fundo de previdência fechado da instituição, determinou alterações no plano de cargos e salários e no plano de saúde, elevou a contribuição previdenciária oficial dos funcionários, extinguiu a opção entre jornadas diárias de trabalho de seis ou oito horas, reduziu salários indiretos como auxílio alimentação e auxílio creche e bloqueou os depósitos efetuados no Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS em nome dos funcionários a partir de 1991, por ser uma decisão do STF retroativa àquele ano.

Paralelamente aos efeitos da mudança para o RJU, houve uma política de redução do quadro de funcionários adotado pela administração do BACEN. Em 1995, o quadro funcional contava com cerca de 6.200 pessoas e, atualmente, é formado por cerca de 4.800 indivíduos.

Com as aposentadorias ocasionadas pela mudança do regime trabalhista para o RJU e os concursos de 1994, 1996 e 1998, houve um rejuvenescimento do corpo funcional da instituição.

Além das alterações com relação ao quadro de pessoal, o macro processo da instituição referente à regulação e supervisão do sistema financeiro nacional alterou-se profundamente, buscando o banco antecipar-se a possíveis problemas que possam enfrentar as instituições financeiras operantes no País.

A utilização da tecnologia da informação avançou bastante dentro da instituição, sendo crescente a informatização e automatização de tarefas. O tipo de habilidade e conhecimentos necessários para lidar-se com a tecnologia da informação vem determinando a necessidade de treinamento dos funcionários antigos e o perfil dos novos funcionários.

Todas estas alterações e a renovação do quadro funcional teriam exercido mudanças sobre o significado do trabalho para os funcionários do BACEN? As duas gerações distintas que hoje compõem o quadro funcional da instituição serão motivadas também de forma distinta? Será o significado do trabalho diferente para elas?

Estas indagações se resumem no problema investigado por esta pesquisa, que ficou assim formulado: Qual é o significado do trabalho para a Geração *Baby Boomers* e Geração X de atuais funcionários do Banco Central do Brasil? Identificar tal significado é, portanto, o objetivo da presente dissertação.

1.3 Objetivos Intermediários

- Levantar as teorias sobre motivação e significado do trabalho.
- Identificar nas teorias fatores relacionados com o significado do trabalho para a Geração *Baby Boomers* e Geração X.
- Comparar, quando possível, os resultados da atual pesquisa com a efetuada em 1995 no BACEN.

1.4 Delimitação do Estudo

O estudo proposto objetivou identificar o significado do trabalho para as diferentes gerações de funcionários do BACEN, à luz das teorias existentes. Não fez parte do escopo desta investigação a tentativa de explicação, em profundidade, das causas das possíveis diferenças encontradas no significado do trabalho para as duas gerações, mas sim identificação de congruências e diferenças, bem como a comparação das conclusões obtidas com as teorias existentes sobre motivação e significado do trabalho.

A maior parte do referencial teórico sobre motivação, significado do trabalho e Geração *Baby Boomers* e Geração X é composto por obras realizadas nos E.U.A. e Europa que, obviamente, refletem as características culturais daqueles países. Não serão ponderadas as diferenças culturais que certamente distinguem aqueles povos do brasileiro e suas possíveis implicações sobre os resultados desta pesquisa.

O significado do trabalho para as pessoas pode sofrer a influência da cultura organizacional vigente na empresa em que elas trabalham. Este fenômeno poderá ser tão mais relevante quanto maior for o tempo de trabalho das pessoas na empresa. Apesar de a maioria dos funcionários pertencentes à Geração *Baby Boomers* possuir mais de vinte anos de trabalho no Banco Central do Brasil, não será avaliada a cultura organizacional presente na instituição e suas possíveis conseqüências sobre o significado do trabalho para os seus funcionários.

Apesar de a pesquisa proposta visar identificar o significado do trabalho para os funcionários do BACEN, não será proposto, a partir de seus resultados, uma política de recursos humanos para provocar a motivação do quadro funcional da instituição.

1.5 Relevância do Estudo

Admitida a influência da motivação no desempenho profissional dos funcionários de qualquer empresa, possuir instrumentos para provocar a motivação da equipe de trabalho passa a ser um dos principais objetivos perseguidos por seus gestores. Mas, para buscar, é preciso primeiro saber o que buscar. Identificar os fatores motivacionais que possam impulsionar os funcionários do BACEN no desempenho de suas tarefas é ferramenta primordial para a gestão de recursos humanos da instituição para que esta possa atingir sua missão organizacional a contento.*

Além de poder auxiliar, no curto prazo, a formulação de políticas de recursos humanos da instituição, o estudo lança um olhar prospectivo à questão, uma vez que busca estabelecer os padrões motivacionais dos integrantes da Geração X que, dentro em breve, comporão, de forma majoritária, a força de trabalho do BACEN. Considerando-se a manutenção das atuais regras para a aposentadoria, estima-se que até o ano 2010 o quadro de pessoal da autarquia será praticamente composto por funcionários que ingressaram na instituição a partir do concurso de 1990. Ou seja, dentro de somente nove anos, o

*A missão a ser cumprida pelo BACEN é “assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda e do sistema financeiro nacional”, conforme definido pela Diretoria para o Planejamento Estratégico de 2001.

planejamento e execução de políticas voltadas a manter ou a aumentar o grau de motivação dos funcionários do BACEN deverá ter em mente os fatores motivacionais aplicáveis à Geração X.

Avaliando-se de uma forma mais abrangente, o resultado deste estudo poderá ser utilizado não somente na gestão de pessoas, como também poderá contribuir subsidiariamente para avaliar possíveis mudanças que possam ser efetuadas na instituição para obter-se a maior produtividade possível de sua futura força de trabalho.

Considere-se, ainda, que estudos que forneçam subsídios para melhor administrar o BACEN, em razão do amplo alcance de suas atividades sobre a economia do País, são de interesse de nossa sociedade que deve, cada vez mais, exigir do Governo brasileiro serviços de qualidade, à altura de suas necessidades.

Além da possibilidade de aplicações práticas para a gestão do BACEN e do interesse da sociedade do País, a pesquisa proposta poderá trazer contribuição aos estudos organizacionais, pois proporcionará a oportunidade de confrontar as diversas teorias sobre motivação, significado do trabalho e gerações *Baby Boomers* e *X-ers*, com os dados obtidos com o estudo de caso proposto.

1.6 Tipo de Pesquisa

Trata-se de um estudo de caso cujos processos investigativos podem ser assim classificados (Vergara, 1997):

Quanto aos Fins:

Descritiva, pois apresenta as características principais das teorias sobre motivação e significado do trabalho e compõe um perfil dos indivíduos pertencentes à Geração *Baby Boomers* e Geração X e identifica o significado do trabalho para os funcionários do BACEN pertencentes às duas gerações.

Quanto aos meios:

Bibliográfica, uma vez que foi feita pesquisa sistematizada em livros, dissertações, revistas e periódicos, de pleno acesso ao público, para contextualizar o tema motivação e significado do trabalho e as características dos indivíduos pertencentes às Gerações *Baby Boomers* e *X-ers*.

Telematizada, já que foi utilizada a Internet com o mesmo objetivo da pesquisa bibliográfica.

Documental, pois foi realizada pesquisa em documentos de divulgação interna do BACEN e documentos de divulgação do sindicato dos funcionários do banco, não sendo todo este material de acesso ao público.

Pesquisa de campo, uma vez que foram ouvidos os funcionários do BACEN para identificar o significado que emprestam ao trabalho.

1.7 Universo, Amostra e Seleção dos Sujeitos

O BACEN possui sede em Brasília, onde situam-se sua Presidência, Diretorias , Secretaria Executiva da Diretoria e Departamentos Centrais, à exceção do DEMAB, MECIR e DESUP, que também são Departamentos Centrais, mas que encontram-se localizados os dois primeiros na cidade do Rio de Janeiro e o último na cidade de São Paulo. Os Departamentos Centrais reportam-se às Diretorias. Nos Estados da Federação onde o BACEN possui representação, localizam-se as Gerências Técnicas que se reportam aos seus respectivos Departamentos.

O universo do nosso estudo compreende os funcionários lotados no DEMAB e MECIR e nas Gerências Técnicas localizadas na cidade do Rio de Janeiro.

O tipo de amostragem utilizada foi a aleatória simples.

Os sujeitos escolhidos para a obtenção dos dados foram funcionários do BACEN lotados no DEMAB e MECIR e nas Gerências Técnicas no Rio de Janeiro, selecionados aleatoriamente, independentemente de seu cargos, funções ou posições na hierarquia.

1.8 Coleta de Dados

Na literatura, os dados buscados foram aqueles referentes ao tema motivação e significado do trabalho, bem como sobre as características gerais dos indivíduos pertencentes às gerações *Baby Boomers* e *X-ers*.

Na Internet, foram utilizando instrumentos de pesquisa – *web searchers*, tais como o Altavista e o Infoseek, tendo como alvo *home pages* e *web sites* que tratassem dos temas Geração *Baby Boomers* e Geração X.

No que se refere a documentos do BACEN, foram analisados instrumentos de divulgação interna para seus funcionários, tais como: Linha Direta, Linha Direta Mensal e Comunicação Social. Igualmente foram levantadas pesquisas internas correlatas ao assunto e documentos divulgados pelo sindicato dos funcionários da instituição - SINAL.

No campo, os dados foram coletados por meio de um questionário fechado. A linha mestra de raciocínio para a elaboração do questionário teve apoio no referencial teórico sobre o tema significado do trabalho, bem como sobre a Geração *Baby Boomers* e Geração X. O questionário foi aplicado nos meses de agosto e setembro de 2001.

1.9 Tratamento dos Dados

Para os dados coletados na pesquisa bibliográfica, telematizada e documental foram utilizados os métodos da análise de conteúdo e comparativo, buscando-se extrair seus significados e enquadrá-los dentro de um arcabouço estruturado.

Para os dados coletados no campo foram utilizadas técnicas estatísticas para cálculo da distribuição das frequências das respostas, médias, bem como suas medidas de dispersão.

1.10 Limitações do Método Utilizado

Uma limitação da investigação prendeu-se ao fato de as teorias sobre *boomers* e *X-ers* terem sido desenvolvidas levando-se em consideração a sociedade dos E.U.A. Apesar de o Brasil estar sob forte influência econômica e cultural daquele país desde a II Guerra Mundial, os dois países possuem tecido social diverso, mesmo com o crescente intercâmbio econômico e social cada vez mais presente na sociedade atual.

Outra fragilidade da pesquisa efetuada prendeu-se à utilização do questionário fechado para a coleta de dados. Em razão da complexidade do constructo do significado do trabalho, a utilização complementar de entrevistas em profundidade poderia enriquecer a investigação. Entretanto, o tempo disponível ao pesquisador determinou que não fossem utilizadas.

1.11 Siglas utilizadas

BACEN – Banco Central do Brasil

DEBAN – Departamento de Operações Bancárias e do Sistema de Pagamentos

DECEC – Departamento de Capitais Estrangeiros e Câmbio

DECIF – Departamento de Combate a Ilícitos Cambiais e Financeiros

DEINF – Departamento de Informática

DEJUR – Procuradoria Geral

DEMAB – Departamento de Operações do Mercado Aberto

DEORF – Departamento de Organização do Sistema Financeiro

DEPEP – Departamento de Estudos e Pesquisas

DEPES – Departamento de Gestão de Recursos Humanos e Organização

DERES – Departamento de Regimes Especiais

MECIR – Departamento do Meio Circulante

SINAL – Sindicato dos Funcionários do Banco Central do Brasil

Este capítulo apresentou a importância da questão motivacional e do significado do trabalho para a Administração e formulou o problema proposto pela pesquisa como um estudo de caso sobre o significado do trabalho para os funcionários do BACEN. Estabeleceu ainda os objetivos final e intermediários que a pesquisa se propôs a atingir, o tipo de pesquisa pretendida e seus respectivos universo e amostra. Definiu como foi conduzida com relação à seleção dos sujeitos, coleta de dados e seu tratamento, bem como explicitou sua relevância para a administração do BACEN, para a sociedade brasileira e para os estudos organizacionais.

CAPÍTULO 2

TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Será lançado, a seguir, um olhar sobre as principais teorias formuladas sobre o tema motivação. O relacionamento entre as teorias será contextualizado por meio da análise de suas semelhanças e diferenças, traçando-se uma linha histórica da interpretação do tema.

2.1 Os Primórdios

De acordo com Lopes (1980), os primórdios do interesse pelo tema da motivação humana surgiram na Grécia Antiga, quando se contrapuseram às visões filosóficas do hedonismo e do idealismo.

Para os filósofos hedonistas, o ser humano ama e busca o prazer e o conforto e não o seu oposto. Transportando este princípio filosófico para a atualidade, faria sentido oferecer-se condições de trabalho agradáveis para que as pessoas possam ser produtivas.

Em campo filosófico oposto, a corrente filosófica idealista acreditava que a virtude e o saber é que seriam os verdadeiros impulsionadores da motivação humana. Neste caso, as organizações deveriam propiciar justiça e ética em seu meio, progresso em função de

mérito e condições para o desenvolvimento pessoal, profissional e social para obter bons níveis de produtividade de seus funcionários.

No final do século XIX e início do XX, o nascimento da psicologia acrescentou mais dois elementos aos impulsionadores da motivação: (a) o instinto, verificado, por exemplo, em reações de amor, ódio, medo, simpatia, imitação, empatia, e; (b) o inconsciente, revelado por Sigmund Freud, com sua característica de impulsionar o ser humano sem que este perceba seus próprios desejos.

2.2 – A Escola de Administração Científica

A Revolução Industrial iniciada em 1750, por meio da mecanização crescente da produção, já havia proporcionado significativos ganhos de produtividade aos processos industriais, mas nem tudo era, ou mesmo ainda é, possível de ser executado por máquinas.

As idéias e propostas de Taylor (1970) no século XIX, com estudos de tempos e movimentos dos operários, padronizações dos processos produtivos, almejavam transformar o trabalho operário em tarefas automáticas, rápidas, repetidas, mecânicas, com poucos erros, típicas de uma máquina.

Para que esta transformação do processo produtivo pudesse ser implementada com sucesso, tornou-se necessário o aperfeiçoamento e controle do ambiente físico de trabalho, bem como inovações técnicas como a padronização de instrumentos de trabalho, seleção e treinamento de operários e o desenvolvimento do papel gerencial tal como hoje ele ainda

prevalece em nossas organizações. Houve a necessidade do destaque dos elementos planejamento e controle dentro dos processos produtivos, sendo que estas duas atividades passaram a ser exercidas por pessoas exclusivamente a elas dedicadas.

A consequência imediata do crescimento da importância atribuída ao papel gerencial na indústria foi a expropriação da capacidade decisória dos operários sobre o processo produtivo em si e sobre o seus próprios ritmos de produção. O artesão que conhecia todos os detalhes e segredos de seu ofício, desde a seleção e preparação de sua matéria-prima até o último estágio do processo produtivo e que, justamente por isso, podia desfrutar de considerável prestígio e mesmo poder político dentro de seu meio social, passou a não mais possuir lugar na manufatura que empregasse os métodos produtivos de Taylor.

Henry Ford, um dos ícones do capitalismo industrial moderno, prestou valiosa contribuição à Escola de Administração Científica quando planejou e implementou a linha de montagem em suas fábricas. Dentro de uma linha de montagem, o método de divisão do trabalho proposto por Taylor chega ao paroxismo em benefício do aumento da produtividade. A padronização da produção foi grande preocupação de Ford como meio de redução de seus custos de produção, sendo bem conhecida a sua frase na qual afirmava que seus clientes poderiam querer um carro de qualquer cor, desde que fosse ela fosse preta.

As condições de trabalho descritas não eram convidativas ao operariado mas impuseram-se em razão das condições vividas pela sociedade europeia e dos EUA durante os séculos XIX e início do XX. Na Europa, havia abundância de mão-de-obra

desqualificada oriunda do campo, que migrava em massa para os grandes centros urbanos em busca de trabalho e melhores condições de vida e, nos EUA, além da libertação da massa humana escrava, aportavam grandes massas migratórias provenientes do Velho Continente.

Na visão de Taylor e Ford, a remuneração obtida pelo seu trabalho capacitaria o operariado a superar as condições de labor desgastantes. Em outras palavras, a motivação para o trabalho seria fornecida unicamente pelo aluguel de sua força de trabalho, não sendo o operariado capaz de maiores aspirações do que as proporcionadas pelo dinheiro.

O salário variável em função da produção foi implementado por Taylor. O operário que não atingisse a produção considerada como mínima não manteria seu emprego, enquanto que os que lograssem alcançar produções superiores deveriam receber adicionais de salário proporcionais à superação das metas de produção pré-estabelecidas, em coerência com seu conceito sobre motivação.

Ford foi pioneiro na compreensão do que veio a se tornar a sociedade de consumo de massa, à medida em que pagou salários que permitiam aos seus operários adquirir os automóveis por eles produzidos. Além de pagar salários altos para os padrões da época, Ford introduziu a redução do horário de trabalho, semana de cinco dias úteis, educação e assistência à família do empregado, sendo pioneiro em muitos dos benefícios hoje comuns nas grandes empresas, sempre buscando provocar a motivação em seus empregados.

As críticas à Administração Científica concentraram-se não somente na tentativa de “maquinização do ser humano”, mas também, na premissa motivacional estritamente monetária. A dimensão humana necessitava ser incluída para poder-se melhor entender a motivação.

2.3 – A Escola das Relações Humanas

Em 1924, a Cia Western Electric realizou experimentos sobre produtividade com dois grupos de operários. Separou-os em grupo de teste e grupo de controle. Manteve as condições de trabalho iguais para os dois grupos, exceto quanto à iluminação dos locais de trabalho, que variou para o grupo de teste e foi mantida constante para o grupo de controle. A produtividade aumentou para os dois grupos e a empresa, não conseguindo explicar a causa, contratou Elton Mayo (1933), professor da *Harvard Business School*, para aprofundar os estudos.

Na tentativa de entendimento dos resultados da pesquisa mencionada, foram efetuadas diversas experiências alterando-se o ambiente de trabalho, tempo de trabalho diário, redução da semana de trabalho, gratificação por peça produzida individualmente ou por grupo e agregou-se o fator humano por meio de estudo detalhado da organização social e dos fatores existentes dentro dos grupos de trabalho. Verificou-se que um grupo em que se havia atingido a solidariedade social, foi aquele em que foi registrada a maior produtividade.

As principais conclusões dos experimentos foram que a cooperação e o estímulo para o trabalho dependem da existência de boas relações interpessoais, satisfação social dos membros dos grupos de trabalho e de supervisão democrática que encoraje a participação.

Concluiu-se, também, que a motivação é o mais importante fator na produtividade e no comportamento humano, não sendo a remuneração o único fator a ser considerado na questão motivacional, contrariando, assim, a visão taylorista.

As conclusões de Mayo (1933) e de sua equipe devolveram a relevância do aspecto humano dos empregados como sendo a base a ser considerada para a abordagem da questão motivacional.

No entanto, houve críticas quanto à validade dos experimentos conduzidos pela equipe de Mayo em relação à manutenção de condições uniformes de pesquisa, uma vez que os estudos perduraram até o início da década de 30, havendo a troca de operários dos grupos pesquisados e, adicionalmente, os grupos estudados montavam diversos equipamentos. Desta forma, os resultados obtidos pelas pesquisas não seriam comparáveis.

Apesar destas críticas, com a importância do aspecto humano revelada para a teoria motivacional, áreas do conhecimento como a psicologia aplicada passaram a destacar-se e suas contribuições influenciaram a próxima teoria motivacional.

2.4 A Escola Comportamentalista

Buscando-se ampliar os estudos sobre as causas do comportamento humano, desenvolveu-se a teoria das necessidades como sendo os fatores impulsionadores das ações humanas. A esta teoria denominou-se behaviorismo ou comportamentalismo, pois apoiava-se na ligação entre as causas, entendidas como as necessidades e o comportamento observado dos indivíduos.

Abraham Maslow (1954) formulou uma teoria na qual afirma que o ser humano é, por definição, eternamente insatisfeito. O que o motiva são suas necessidades, as quais classificou em dois grupos.

O primeiro grupo é composto pelas necessidades primárias, ou seja, as necessidades fisiológicas e as de segurança. As fisiológicas são constituídas, por exemplo, pela fome, sede, sono e sexo e as necessidades de segurança são compostas pela necessidade de proteção contra perigos reais ou imaginários, sendo mitigadas, por exemplo, por de meio de salário, casa própria, seguro-saúde, planos de previdência para aposentadoria.

O segundo grupo de necessidades foi chamado de necessidades secundárias, sendo composto pelas afetivo-sociais, de auto-estima e, finalmente, de auto-realização. As necessidades afetivo-sociais incluem a participação em grupos, afeição e amor, as de auto-estima relacionam-se ao desejo de ser reconhecido pelos outros, prestígio, *status* e as de auto-realização referem-se à satisfação de realizar atividades desafiadoras, por exemplo.

Dentro desta abordagem, as necessidades podem ser hierarquizadas, ocupando as fisiológicas a base da pirâmide das necessidades, sendo seguidas pelas necessidades de segurança, afetivo-sociais, auto-estima e no topo da pirâmide localizariam-se as de auto-realização. Em outras palavras, o ser humano priorizaria o atendimento de suas necessidades na ordem apresentada, começando pelas primárias e terminando nas secundárias, subindo os degraus da pirâmide na ordem descrita.

No entanto, a teoria não é tão determinista como poder-se-ia a princípio supor, pois dependendo da situação, uma necessidade inferior na hierarquia pode ser satisfeita após uma superior, como no caso de pessoas que preferem comprar um objeto supérfluo no lugar de alimentar-se adequadamente.

Quando uma necessidade não consegue ser satisfeita, ocasiona tensões dentro do indivíduo que o impelem a buscar formas alternativas para aplacá-las. Caso o consiga, passa o indivíduo para a próxima necessidade insatisfeita. Caso não o consiga, ou procura adaptar-se, ou recorre a comportamentos defensivos como, por exemplo, a agressão, repressão, projeção e racionalização.

Note-se que apesar de a teoria apresentar as necessidades de forma hierarquizada, não podemos simplificar seu entendimento assumindo que somente uma necessidade determina o comportamento humano em uma relação biunívoca. Maslow entendeu o comportamento humano como “multi-motivado”, sendo cada atitude tomada consequência de uma ou mais necessidades atuando de forma simultânea.

Pode-se observar na teoria de Maslow (1954) a ausência de consideração de fatores culturais. As necessidades humanas variam de acordo com a cultura. Por exemplo, as necessidades sociais são mais fortes na cultura japonesa do que na européia. O aspecto da individualidade humana também foi desconsiderado. A escala de valores das pessoas divergem e, conseqüentemente, divergem suas necessidades superiores, ou mesmo a própria hierarquia das necessidades, da forma como foi proposta. Pinder (1998) mencionou adicionalmente que os testes de campo utilizados para comprovar a teoria de Maslow não chegaram a resultados conclusivos, além de a teoria mostrar-se fraca em sua capacidade de predição do comportamento humano. Katz (1978) observou também que as necessidades variam ao longo da vida dos indivíduos, a exemplo da necessidade de segurança e remuneração financeira que cresce com a idade em detrimento da auto-realização.

Outra importante contribuição ao comportamentalismo foi prestada por Frederick Herzberg (1962), que estudou os fatores que induzem à satisfação ou à insatisfação no trabalho, baseado em pesquisas de campo. Perguntou a seus entrevistados sobre quais momentos teriam experimentado satisfação ou insatisfação no trabalho e quais seriam as causas para estas sensações.

Dentre as respostas sobre fatores relacionados com a satisfação no trabalho destacaram-se a realização de tarefas, o reconhecimento pelas tarefas executadas, o trabalho em si, responsabilidade e promoções funcionais. Com relação aos fatores de insatisfação, sobressaíram-se a política institucional, supervisão, salários, relações interpessoais e condições de trabalho.

Herzberg (1962) classificou estes fatores entre higiênicos e motivacionais. Os fatores higiênicos ou de manutenção são aqueles relacionados ao ambiente do trabalho, relações interpessoais com supervisores, colegas e subordinados, política organizacional, segurança, salários sendo estes, portanto, extrínsecos às pessoas. Os fatores higiênicos foram considerados assimétricos, uma vez que sua presença não tornaria os trabalhadores satisfeitos. O oposto, porém, certamente os tornaria insatisfeitos. Os fatores de manutenção sugerem que seu efeito seria o de evitar desconforto, não contribuindo para o crescimento psicológico dos indivíduos.

Já os fatores motivacionais guardam relação com os sentimentos de auto-estima e auto-realização, sendo, portanto, intrínsecos ao ser humano. Têm como peculiaridade o fato de que sua presença ocasiona maior satisfação e motivação aos funcionários, mas sua ausência não chega a causar insatisfação. Contrariamente aos fatores higiênicos, a presença dos fatores motivacionais induz não somente o crescimento psicológico dos indivíduos mas também estimula-os a esforços e performances superiores.

Como forma de induzir o aumento do grau de motivação das pessoas, Herzberg (1962) sugeriu que os trabalhos fossem enriquecidos para que pudessem despertar os sentimentos de auto-estima e auto-realização. Segundo o autor, não existe trabalho, por mais simples que seja, que não possa ser enriquecido.

Para Herzberg, a maioria das empresas preocupa-se somente em assegurar-se da presença dos fatores higiênicos, relegando a um plano secundário os fatores motivacionais.

Em sua visão, essa política institucional certamente não provocará a motivação nas pessoas e níveis de produtividade e qualidade planejados poderão não ser atingidos.

Pode-se comparar as teorias de Maslow (1954) e Herzberg (1962) interpretando-se que os fatores higiênicos corresponderiam às necessidades fisiológicas, de segurança e afetivo-sociais. Os fatores motivacionais de Herzberg encontrariam paralelo nas necessidades de auto-estima e auto-realização de Maslow.

Pinder (1998) mencionou que as críticas ao trabalho de Herzberg centraram-se no método utilizado nas pesquisas. Segundo estas críticas, as pesquisas limitaram-se somente às classes dos contadores e engenheiros. Herzberg rebateu-as, afirmando que estas categorias profissionais eram as mais representativas nos E.U.A.. Criticou-se ainda a tendência de os entrevistados correlacionarem suas insatisfações com fatores considerados como além de suas responsabilidades, como políticas organizacionais. O oposto aconteceria com as satisfações observadas. Assim, desta “característica” humana surgiria a correlação entre as insatisfações e os fatores higiênicos e as satisfações e os fatores motivacionais.

Adicionalmente, a relação de causalidade entre o enriquecimento do trabalho e o aumento do grau de motivação observado nas pessoas ainda não foi suficientemente estabelecida, apesar de extensas pesquisas e experiências realizadas nas empresas. No entanto, Pinder (1998) esclareceu que isto não é motivo para desmerecer o enriquecimento do trabalho. Em sua opinião, um fato não precisa ser cientificamente comprovado para ser verdadeiro.

Outra crítica foi destacada por Vroom (1964) quando mencionou que Walker and Guest (1952), em pesquisa na linha de montagem da indústria automobilística dos E.U.A., obtiveram como resultado contentamento de trabalhadores executantes de tarefas repetitivas, o que seria um contra-exemplo das conclusões de Herzberg. Adicionalmente, Katz (1978) observou, que o enriquecimento do trabalho traria mais benefícios às pessoas no início de suas carreiras do que ao seu final.

Mas as necessidades, ponto fulcral da explicação para o comportamento humano segundo Maslow, seriam inatas aos indivíduos ou socialmente adquiridas? Para David McClelland as necessidades são socialmente adquiridas.

Pinder (1998) sintetizou a teoria de McClelland que, ainda na década de 60, novamente abordou as necessidades como sendo os fatores impulsionadores da motivação. Para McClelland, a motivação é aprendida por meio de experiências nas quais certos sinais oriundos do meio ambiente são analisados e classificados quanto às suas conseqüências positivas e negativas. Desta forma, a necessidade de realização é aprendida quando existe *feedback* positivo associado à competição por padrões de excelência, como a que ocorre, por exemplo, no sistema educacional tradicional. Assim, a forma pela qual uma criança é educada e socializada torna-se fator determinante do padrão de suas necessidades.

McClelland identificou três necessidades secundárias, ou seja não-fisiológicas, que entende como socialmente adquiridas, sendo elas: poder, afiliação e realização.

A necessidade de poder faz com que o busque por meio da influência sobre outras pessoas ou por meio de posições de influência. O poder é dividido em poder pessoal e poder social. O primeiro tipo caracteriza-se pela busca de dominação explícita do gerente em relação a seus subordinados, em razão de uma necessidade meramente pessoal do primeiro. O conceito de lealdade desenvolvido em segmentos das organizações nas quais o poder pessoal é dominante, tende a ser personalista. A equipe desenvolve lealdade em relação ao líder e não à empresa. Em contrapartida, o poder social busca o compromisso dos empregados com a empresa, e não com pessoas, e com as tarefas relacionadas ao trabalho.

A necessidade de afiliação caracteriza-se pelo gosto da companhia de pessoas e a procura, em particular, da convivência harmoniosa em grupo. Em grupos nos quais a necessidade de afiliação é forte, existe a tendência à valorização dos sentimentos de seus integrantes e busca-se a solução de conflitos de forma que se preserve a harmonia do grupo. Note-se a semelhança entre as conclusões de Mayo (1932) e as características da necessidade de afiliação segundo McClelland.

Finalmente, a necessidade de realização manifesta-se quando uma pessoa tem por característica preocupação intensa em estabelecer metas profissionais desafiadoras para si própria, quando as busca tenazmente e valoriza e usa o *feedback* no seu desempenho. É interessante notar-se que a necessidade de realização é acompanhada pela necessidade de reconhecimento e que tarefas pouco desafiadoras desmotivarão com facilidade os indivíduos que possuem alto grau de necessidade de realização.

Especificamente em relação aos gerentes, pesquisas empíricas posteriores levaram McClelland (1976) a afirmar que o principal fator motivacional dos gerentes bem sucedidos é a necessidade de poder. Em suas pesquisas, o critério de sucesso dos gerentes foi medido não somente pelo atingimento de metas mas também pela satisfação de seus subordinados, os quais devem sentir-se fortes e responsáveis, recompensados por seu bom desempenho e devidamente orientados sobre como fazer para alcançar objetivos.

A princípio, poder-se-ia supor que a necessidade mais forte do bom gerente seria a de realização. Porém, segundo suas pesquisas, os indivíduos em que predomina a necessidade de realização tendem a ser orientados em demasia para a consecução de tarefas individuais, concentram-se no seu próprio crescimento pessoal dentro da organização e necessitam de avaliações concretas e imediatas de seus desempenhos. Segundo o autor, estas características não compõem o perfil de um bom gerente.

As pessoas em que a necessidade de realização é predominante, segundo McClelland, normalmente preferem tarefas com moderado grau de dificuldade, na qual o sucesso em sua consecução dependa mais de seus esforços do que da sorte e demandam *feedback* e conhecimento de seus sucessos e fracassos em maior grau do que as pessoas em que predomine a necessidade do poder.

A necessidade de poder a que McClelland (1976) refere-se não é uma forma de opressão sobre outras pessoas, mas sim a necessidade de influenciar de forma construtiva o comportamento de outros indivíduos. Não se trata do exercício de um poder pessoal, porém

de um poder socializado, que preocupa-se principalmente com os rumos da empresa e possui a preocupação de servir aos outros, promovendo assim o espírito de equipe.

Ressaltou o autor que a necessidade de poder pelos gerentes deve ser superior à necessidade de conquistar a afeição das pessoas. Não que isto seja sinônimo de falta de sensibilidade no trato com os indivíduos, mas sim que os fatores emocionais não devem dificultar o julgamento do desempenho de seus subordinados.

Do ponto de vista de outro autor comportamentalista, Douglas McGregor (1960), uma vez que as necessidades fisiológicas do ser humano sejam satisfeitas, suas necessidades sociais tornam-se importantes motivadores de seu comportamento. No entanto, em muitas empresas esta necessidade de relacionamento social é vista como uma ameaça à própria organização e, por diversas vezes, a gerência estabelece controles que visam sua redução.

Segundo McGregor (1960), quando a necessidade social dos indivíduos é assim frustrada, estes respondem com um comportamento marcado pela resistência, antagonismo e pela falta de cooperação com os objetivos da empresa. É importante notar-se que este comportamento é uma resposta, uma consequência, e não uma causa.

Acima das necessidades sociais situar-se-iam as necessidades relativas ao ego, as necessidades humanas chamadas egoísticas, as quais, segundo McGregor, podem ser divididas em dois tipos:

a) necessidades de auto-estima, tais como auto-confiança, competência, conhecimento, independência e realização de trabalho;

b) necessidades relacionadas à reputação das pessoas, como por exemplo, necessidade de *status*, reconhecimento, apreciação e respeito pelos outros indivíduos. Asseverou o autor que este tipo de necessidade é raramente satisfeita em sua totalidade. Segundo ele, uma vez que as necessidades mais baixas sejam atendidas, o ser humano busca, incansavelmente, mais *status*, reconhecimento.

McGregor (1960) ponderou ainda que as empresas não costumam ser locais propícios para a satisfação das necessidades egoísticas, especialmente no tocante aos trabalhadores localizados nos níveis mais baixos da hierarquia organizacional. Nestes níveis, particularmente nas indústrias de produção em massa, costuma prevalecer uma organização do trabalho baseada nos preceitos da Administração Científica que, como já analisado, permite muito poucas oportunidades para a manifestação do aspecto humano dos operários.

Como último degrau da hierarquia apontada por McGregor, temos as necessidades de auto-realização. Estas necessidades relacionam-se com o desenvolvimento das potencialidades humanas em seu aspecto mais elevado, com o contínuo auto-desenvolvimento e criatividade, na acepção mais ampla do termo.

Conjecturou o autor que a vida moderna deixa pouquíssimas oportunidades para a realização da necessidade de auto-realização. A privação das necessidades mais baixas na hierarquia faz com a atenção dos indivíduos divirja da necessidade de auto-realização.

McGregor (1960) observou que entre os gerentes existem duas premissas básicas sobre a natureza humana, formulando assim o que chamou de Teoria X e Teoria Y.

A primeira, congruente com os princípios da Escola de Administração Científica, encara o ser humano como intrinsecamente avesso ao trabalho, com tendência natural para o mal. Os gerentes deveriam instruir seus subordinados sobre suas tarefas, controlá-los e discipliná-los para deles extrair produtividade, que poderia refletir-se em melhores salários e benefícios.

Quando as necessidades fisiológicas do ser humano não são corretamente atendidas, pode haver conseqüências sobre a sua saúde física. Segundo McGregor (1960), o mesmo pode ocorrer, embora menos reconhecido, quando tem-se a frustração das necessidades mais elevadas da hierarquia das necessidades. Os indivíduos que possuem suas necessidades sociais e egoísticas frustradas, poderão desenvolver “doença” que terá como sintomas a passividade, a hostilidade e a recusa em aceitar responsabilidades. Este comportamento poderá ser erroneamente interpretado como características inerentes à condição humana.

As gerências das empresas costumam oferecer aos seus empregados benefícios relacionados com a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, tais como bons

salários, estabilidade no emprego e boas condições físicas de trabalho. No entanto, a motivação de seus empregados não cresce, pois as necessidades sociais e egoísticas não são satisfeitas por este tipo de política organizacional, em acordo pois com a visão de Herzberg (1962). Nesta situação, os indivíduos demandam salários mais elevados indefinidamente, pois bens e diversão comprados pelo dinheiro serão utilizados fora do ambiente da empresa para compensar, ainda que de forma limitada, a frustração das necessidades sociais e egoísticas das pessoas em seus trabalhos.

Concluiu então McGregor (1960) que a ênfase em medidas gerenciais que privilegiem direção e controle são de pouco alcance, quando as necessidades fisiológicas e de segurança estão satisfeitas e predominam as necessidades sociais, egoísticas e de auto-realização.

McGregor desenvolveu, também, a Teoria Y partindo da premissa totalmente contrária à Teoria X, afirmando que o ser humano é intrinsecamente bom e direcionado para o trabalho. Uma vez que se lhe forneçam condições favoráveis, responderá com um trabalho de alta produtividade. Desta forma, caberia à gerência fornecer incentivos e oportunidades para o funcionário auto desenvolver seu potencial o que, absolutamente não significa ausência de gerência ou liderança dentro da empresa, destaca o autor.

Reconheceu o pesquisador que a aplicação da Teoria Y não é trivial, pois com o predomínio da Administração Científica durante o último século, com todo o seu caráter reducionista da personalidade humana, as pessoas habituaram-se a ser controladas,

manipuladas e direcionadas no ambiente de trabalho e a buscar a satisfação de suas necessidades sociais, egoísticas e de auto-realização fora das empresas.

A Teoria Y, em lugar da ênfase no direcionamento e controle dos indivíduos, pelo contrário, baseia-se no autocontrole e autodirecionamento e requer práticas gerenciais como:

- a) incremento de descentralização e delegação como forma de redução dos controles excessivos sobre as pessoas, de induzir os indivíduos a assumir mais responsabilidades e de satisfazer suas necessidades egoístas;
- b) enriquecimento do trabalho, tal como em Herzberg (1962), com intuito de delegação de responsabilidade e fomentar o crescimento da criatividade das pessoas, promovendo desta forma a satisfação de suas necessidades sociais e egoístas;
- c) administração participativa que consulte as pessoas sobre as decisões de trabalho, oferecendo condições para que as pessoas dirijam suas forças criativas para os objetivos da organização, novamente satisfazendo suas necessidades sociais e egoístas;
- d) aferição de performance dos indivíduos baseada na auto-avaliação. Estabelecimento de metas consensuais entre a pessoa e seu superior. Este procedimento aumenta a responsabilidade assumida pelos indivíduos e, paralelamente, contribui para a satisfação das necessidades egoístas e de auto-realização.

Ampliando a questão do comportamento humano nas empresas e tendo por base um relacionamento sistêmico e variável com o tempo entre indivíduos e empresas, foram definidos por Katz & Kahn (1967) como sendo quatro os tipos de padrões motivadores verificados nas empresas: cumprimento legal, satisfação de desejos, auto-expressão e autodeterminação e expressão de valor.

O primeiro deles, o “cumprimento legal” tem lugar quando o empregado aceita e cumpre as diretivas organizacionais porque as entende como sendo oriundas de fontes de autoridade legais e que podem ser impostas por meio de sanções legais.

O segundo tipo é a “satisfação de desejos”. Neste caso, a empresa oferece incentivos tais como aumentos de salários, seguro-saúde e outros, mas também promoções com base no mérito individual. Neste tipo inclui-se também a satisfação obtida pelo funcionário por meio da aprovação de seu superior e pelo sentimento de afiliação ao grupo.

No terceiro e quarto tipos, as gratificações são oriundas das próprias atividades do trabalho, não havendo necessidade de incentivos adicionais ou coerção. No terceiro tipo, a auto-expressão e a autodeterminação são a base para a identificação do trabalho do cientista quando efetua suas pesquisas, do compositor quando cria sua sinfonia, do artesão quando executa bem seu trabalho.

Já no quarto tipo, a expressão de valor, entendida como a oportunidade de o indivíduo externar o que sente e pensa e a auto-idealização, entendida como a capacidade de o indivíduo manter um autoconceito satisfatório, levam-no a integrar a si próprio os

objetivos organizacionais. Os objetivos do grupo incorporam-se como parte do sistema de valores da pessoa ou como parte do seu autoconceito.

De acordo com as pessoas e circunstâncias vigentes nas empresas, aplicar-se-iam os padrões motivacionais adequados.

As abordagens de McGregor e Katz & Kahn almejaram construir uma teoria flexível o suficiente para ser bastante abrangente, contribuindo, desta forma, para a ampliação dos limites do comportamentalismo. Em Katz & Kahn, a interação dos valores dentro do ambiente organizacional passou a ser considerado conjuntamente com as necessidades humanas, atingindo-se assim a fronteira da abordagem cognitiva da motivação.

2.5 A Abordagem Cognitiva

Segundo Vroom (1964), o comportamento dos indivíduos, o qual reflete-se nas escolhas conscientes entre alternativas possíveis, está intimamente relacionado a processos psicológicos, particularmente à percepção e à formação de crenças e atitudes. Partilha com Maslow a idéia de que o objetivo das escolhas é a de maximizar o prazer e minimizar o desconforto.

Apesar de desenvolver um modelo cognitivo da motivação para o trabalho, Vroom destacou que assume como premissa que sua abordagem é “ahistórica”, ou seja, as escolhas

feitas pelas pessoas em determinado momento seriam explicadas em termos de seus motivos e cognições no momento em que os indivíduos decidem por suas escolhas.

A teoria de Vroom (1964) propõe, basicamente, que o comportamento humano será instigado e direcionado na proporção em que as pessoas acreditarem que seus comportamentos produzirão resultados, os quais produzirão recompensas que, por sua vez, serão valorizadas pelas pessoas.

A intensidade com que um indivíduo acredita produzir resultados mediante a aplicação de seus esforços é definida como expectância. Se uma pessoa crê que sua aplicação a uma determinada tarefa produzirá resultados positivos, maior será sua motivação para a sua consecução. Pode-se, portanto, associar o conceito de expectância à probabilidade que, subjetivamente, uma pessoa associa à consecução de uma tarefa.

Elementos como a confiança na habilidade necessária à execução da tarefa, o grau de cooperação que se espera receber do supervisor e subordinados, equipamento e orçamento disponíveis são exemplos de fatores que podem influenciar a expectância de uma pessoa em relação a uma determinada tarefa. Contudo, o fato de um indivíduo julgar-se apto à realização de determinada tarefa não é suficiente para que a motivação ocorra. Deve-se incluir o conceito da instrumentalidade.

Vroom (1964) considerou a instrumentalidade como a crença do indivíduo de que um determinado resultado, por exemplo seu nível de desempenho, acarretará em outros resultados, como o pagamento de bônus pecuniários. A instrumentalidade pode ser

considerada como um meio, instrumento, para o atingimento de resultados de segundo nível.

O conceito de valência complementou a teoria de Vroom (1964) na medida em que considera que existem preferências individuais sobre os resultados que advém das ações das próprias pessoas. Quando a existência de um resultado é desejável, este possui valência positiva, sendo o oposto quando a pessoa prefere a ausência do referido resultado. Neste sentido, a valência refere-se a preferências afetivas, emocionais, em relação a resultados. Entretanto, ressaltou o autor que a valência é uma antecipação da satisfação quanto, por exemplo, à propriedade de um objeto. Uma vez possuído, este objeto pode proporcionar maior ou menor satisfação do que o antecipado. Ainda, um resultado pode ser desejado se proporcionar, por seu turno, outros resultados almejados, como, por exemplo o desejo de pertencer a um clube restrito em razão do *status* proporcionado a seus membros. Neste caso, deseja-se, na verdade, o *status*.

Para que o indivíduo realize um determinado ato, expectância, instrumentalidade e valência devem se combinar sinergicamente. Por exemplo, se um determinado resultado possuir valência alta para alguém, somente induzirá esta pessoa a alcançá-lo, se houver expectância maior do que zero.¹

¹ Pinder (1998) relacionou a teoria de Vroom com o conceito de *empowerment*, em destaque na década de 80. O *empowerment* seria um construto multidimensional, segundo Thomas e Velthouse (1990), composto dos elementos cognitivos da pessoa sobre seu trabalho: a) o significado e propósito do trabalho; b) a competência, habilidade da pessoa para executá-lo; c) o grau de determinação, esforço empregado; e d) o impacto, ou seja o grau em que a pessoa pode influenciar seu local de trabalho estrategicamente, administrativamente ou operacionalmente.

Segundo Lopes (1980, p. 45), “a teoria da expectativa apresenta diversas facetas ou modalidades das quais a mais aclamada é a de Victor H. Vroom, referida como a teoria da instrumentalidade”. Asseverou Lopes que a teoria da expectativa originou-se das pesquisas de Kurt Lewin e Edward C. Tolman (1932), tendo por base a visão cognitiva do mundo. A motivação, dentro da abordagem de que o mundo é constituído por nossas próprias percepções, crenças e idéias, prende-se à noção de que: a) as pessoas possuem expectativas com relação aos resultados que provavelmente ocorrerão em consequência de esforços que realizarem, ou seja esforço-recompensa e que; b) possuem preferências em relação aos possíveis resultados de suas ações.

A noção do esforço-recompensa liga-se ao conceito da probabilidade subjetiva avaliada por cada indivíduo que estima qual quantidade de esforço resultará em determinado desempenho que, por sua vez, deverá resultar em recompensa.

Já a noção da preferência ou valor dos resultados das ações relaciona-se com a capacidade das recompensas em satisfazer as necessidades dos indivíduos. Em relação à atratividade da recompensa explica-nos Hampton (1991, p. 176/177): *“Se são as necessidades humanas que revelam o que nos motiva, são as expectativas e a atratividade da recompensa que nos dizem algo sobre como a motivação ocorre.”*

Da conjugação das avaliações de esforço/desempenho/recompensa e do valor das recompensas obtidas derivaria a motivação dos indivíduos e suas conseqüentes ações. Se qualquer dos fatores for baixo ou mesmo inexistente, não haverá lugar para a existência da motivação.

Dentro da linha da teoria da expectativa, Thomas Jr. (1997) analisou o relacionamento existente entre indivíduo e empresa e definiu a existência de um contrato psicológico entre as pessoas e as empresas nas quais trabalham.

Na visão do autor, o indivíduo, assim como a organização, constituem sistemas com necessidades específicas que somente trabalham em conjunto quando um supre um mínimo das necessidades do outro. Esta troca, ou expectativa de troca, é, em grande parte, consubstanciada por meio de um contrato psicológico, pois a maior parte dele não é escrito, nem falado.

Como exemplo do contrato psicológico, o indivíduo espera receber da organização salário, oportunidades de desenvolvimento pessoal, reconhecimento e aprovação pelo bom trabalho, segurança por meio de benefícios, ambiente amigável e de apoio, tratamento justo e trabalho significativo. Por seu turno, a organização espera em troca um dia de trabalho dedicado, lealdade à empresa, iniciativa, observância das normas da empresa, eficácia no trabalho, flexibilidade, desejo de aprender e desenvolver-se.

Segundo o pesquisador, ambas as partes possuem um limite estabelecido para um mínimo de satisfação aceitável. Em qualquer momento, quando este mínimo não é atingido, pode haver renegociação do contrato, continuação do contrato de forma alienada ou, até mesmo, o rompimento do contrato.

A abordagem baseada no contrato psicológico entendeu que teorias universais sobre o homem e suas motivações, tais como a visão racional-econômica prevalecente na Escola de Administração Científica, a do modelo do homem social, tal como entendida por Elton Mayo e das necessidades hierarquizadas em que predomina a auto-realização são demasiado simplistas para captar toda a complexidade da dimensão humana. Thomas Jr. (1997) assumiu que as necessidades humanas são variáveis ao longo da vida e que dependem, até mesmo, da carga genética de cada indivíduo.

Como exemplo desta diversidade, segundo estudos empíricos realizados pelo pesquisador na própria universidade onde trabalha, conseguiu-se estabelecer relação entre o padrão de necessidades das pessoas e os setores onde atuavam. O pessoal administrativo preocupava-se mais com a natureza intrínseca das tarefas realizadas; para o pessoal responsável pelas instalações físicas o aspecto mais importante eram os benefícios oferecidos e o corpo docente preocupava-se mais em manter sua autonomia e obter o apoio necessário para o ensino e pesquisa.

Para Thomas Jr., o gerente tem papel fundamental, pois representa a organização e implementa o contrato psicológico. O gerente tem como função fazer com que a empresa esteja satisfeita com o funcionário e lembrar ao funcionário suas obrigações contratuais. Para tal, o gerente deve fornecer um organograma que facilite a consecução de tarefas e, concomitantemente, deve garantir aos funcionários oportunidades de realizar suas expectativas com relação ao trabalho. Este processo envolve a adequação entre a natureza da tarefa da unidade específica, as personalidades de seus membros e o organograma da unidade. Quando a adequação é apropriada, os resultados positivos alcançados levam seus

membros a adquirir sensação de competência que, por sua vez, deverá provocar a motivação dos indivíduos.

Segundo o pesquisador, para que este círculo virtuoso seja alcançado, é necessária a administração por objetivos. A hierarquia, regras e procedimentos operacionais padrão devem ser ferramentas utilizadas para facilitar o trabalho e não um fim em si mesmas e deve ser implementada a administração personalizada das recompensas extrínsecas, como salário e das intrínsecas, como desenvolvimento profissional e pessoal. Os cargos devem ser ampliados em seus deveres e responsabilidades, bem como enriquecidos como forma de satisfazer as expectativas dos funcionários.

Porém, como alertou Levisson (1997), alcançar-se estas metas não é tarefa trivial, pois a base da estrutura organizacional apoia-se sobre a busca de poder e controle por parte dos gerentes em meio a uma hierarquia rígida e também controladora.

Walton (1997) apontou como alternativa para a mudança almejada, a busca do comprometimento dos indivíduos com os objetivos organizacionais por meio da redução dos níveis hierárquicos, criação de equipes de trabalho auto-dirigidas, aumento do espectro de atuação das pessoas, principalmente os gerentes, integração das tarefas de produção e manutenção e abertura de novas possibilidades para as carreiras dos indivíduos.

A teoria da equidade afirma que os julgamentos e expectativas das pessoas dirigem-se não somente à empresas mas, também, às outras pessoas. São três os princípios desta teoria de acordo com Carrell e Dittrich (1978). Primeiramente, as pessoas desenvolvem um

juízo sobre o que constitui uma retribuição justa pelo trabalho que realizam. Em segundo lugar, as pessoas comparam suas recompensas obtidas por meio do trabalho com as recompensas obtidas por outras pessoas. Por último, se perceberem injustiça, tendem a fazer alguma coisa a respeito, podendo inclusive responder com redução de suas produções.

Quando resulta a percepção para o indivíduo de que a relação de troca tornou-se injusta contra si, aquele buscará o reequilíbrio, por exemplo, por meio de demanda salarial, redução de sua produção, tentativa de reavaliação psicológica das recompensas obtidas pelo trabalho, constantes reclamações ou estado de apatia, desmotivação, ou mesmo atitudes de sabotagem das tarefas, ou roubo.

Ressaltou Pinder (1998) porém que, quando o indivíduo percebe injustiça a seu favor, a tolerância com essa situação é bem superior ao do caso contrário e que é interessante notar-se que a percepção das pessoas sobre suas contribuições para a empresa inclui também fatores não essenciais para a consecução do trabalho, sendo este fenômeno especialmente percebido nas pessoas que possuem grau elevado de escolaridade.

Por sua vez, o retorno que as pessoas consideram como obtido por seus trabalhos não se restringe somente à questão pecuniária, mas envolve também satisfação no trabalho, *status*, oportunidade de aprendizado, ou qualquer outro fator considerado que possa ser entendido como recompensa advinda do trabalho.

Adicionalmente, Pinder (1998) apontou que a teoria da equidade possui limitações, pois o salário permanece como sendo facilmente mensurável, enquanto as outras

recompensas possuem caráter mais subjetivo e, conseqüentemente, de mais difícil avaliação. O número de variáveis envolvidas é demasiadamente alto para que os pesquisadores possam ter delas controle e o período de experimentação demasiado curto em relação ao longo tempo em que as pessoas realizam seus julgamentos de justiça em relação ao trabalho que desenvolvem.

Dentro da abordagem cognitiva, alguns autores propõem que a motivação para o trabalho seria um fenômeno de caráter intrínseco ao ser humano. Mas como ela se relacionaria com as emoções, crenças e percepções humanas? É o que se verá a seguir.

2.6 O Aspecto Intrínseco da Motivação

Bergamini (1990) propôs que se estabeleça diferença entre motivação e condicionamento. Considerou a motivação como intrínseca ao indivíduo e que a mesma encontra a sua fonte de energia nas emoções, não existindo como estabelecer, *a priori*, um padrão motivacional em que todas as pessoas possam ser encaixadas. Haveria portanto, para Bergamini, uma íntima relação entre as emoções e a motivação.

Dentro desta interpretação, salário, segurança, ambiente de trabalho, relacionamento interpessoal, políticas organizacionais são considerados como fatores de condicionamento e movimento, não de motivação. Os fatores de condicionamento não trazem a verdadeira motivação mas, quando retirados, possuem o poder de desmotivar, coincidindo, portanto, com a interpretação dos fatores higiênicos ou de manutenção de Herzberg.

Freqüentemente, os fatores de condicionamento são utilizados pela gerência das empresas, por meio de recompensas ou punições, no lugar de tentar-se provocar a motivação nas pessoas. Como os fatores de condicionamento não provocam motivação, o alcance destas políticas costuma ser de curto prazo.

Para Bergamini (1990), apesar de intrínseca ao ser humano, conforme percebido por Freud em seu conceito de forças instintivas ou impulsões inconscientes, a motivação faz-se relacionar com fatores extrínsecos às pessoas para satisfazer uma necessidade interna. É necessário, portanto, cuidado para não confundir-se o fator externo, ou a sua busca, com a verdadeira motivação, ou seja, é preciso distinguir-se a “essência” da “aparência”. Assim como Archer (1990), exemplificou esta diferença com a sede como sendo o fator motivador na busca de água e não esta última em si.

Quando um estado de carência é suprido por intermédio do fator motivacional, dá-se o ato motivacional, que acarreta o aparecimento de um estado de satisfação, originado pelo atendimento da necessidade primitiva. Ressaltou Bergamini que este é um jogo sem fim, pois após a satisfação de uma necessidade, logo surge outra para tomar-lhe o lugar, em um enfoque que guarda semelhança com o proposto por Maslow (1954).

Em relação aos fatores motivacionais, Bergamini (1990) defendeu a idéia de que o estudo da motivação não deve ter a preocupação pragmática com o aumento da produção ou elevação de ganhos de qualquer natureza para a empresa. Defendeu, sim, a idéia de que, se a motivação é intrínseca às pessoas, deva-se prioritariamente implementar políticas que

visem evitar desmotivar as pessoas em seus trabalhos, em lugar de políticas que visem provocar-lhes a motivação.

Quanto a esse aspecto, a autora chamou a atenção para a necessidade de se compreender e respeitar o sentido, o significado que cada indivíduo empresta ao seu trabalho. Advogou, ainda, que as empresas criem condições que facilitem o desenvolvimento da força motivacional interior dos indivíduos, o que ensejará às pessoas melhores oportunidades para utilizar suas forças motivacionais interiores.

Archer (1990) explorou com mais profundidade a diferença entre motivação e satisfação das necessidades. Entendeu que um motivo é uma necessidade intrínseca que age sobre o intelecto dos indivíduos, tendo como consequência imediata a tendência ao movimento ou ação por parte das pessoas. Estabeleceu, assim, relação direta entre motivação e necessidade, assim como Maslow (1954). Um fator de satisfação significa o atendimento de uma necessidade, sendo pois o primeiro a antítese da segunda. Como Bergamini, Archer ressaltou a tendência a confundir-se aquilo que satisfaz a necessidade, ou seja, o fator de satisfação, com a própria necessidade em si.

Corolário da conclusão de que a necessidade determina a motivação é que uma pessoa simplesmente não possui o poder discricionário de motivar outra pessoa. Um indivíduo só pode é satisfazer ou contra-satisfazer as necessidades de outrem.

Uma pessoa não consegue criar em outra a necessidade de realização, assim como não consegue criar na outra a necessidade de sede ou fome. Pode sim, no máximo,

aumentar a tensão da necessidade previamente existente, por meio da sua contra-satisfação. Por exemplo, pode-se privar uma pessoa de água por um determinado tempo, aumentando a tensão ocasionada pela sede não satisfeita.

Asseverou Archer (1990) que a energia originada por cada necessidade é transmitida ao intelecto que, por sua vez, define prioridades, de acordo com escala de preferências individualizada, definida de acordo com suas crenças e percepções.

Com base nos valores atribuídos a cada necessidade, dá-se a valoração atribuída a cada uma delas. A necessidade fornece energia ao indivíduo para que possa ser satisfeita.

O autor classificou os fatores de satisfação ou contra-satisfação das necessidades em endógenos e exógenos. Os fatores de satisfação endógenos incluem decisões e julgamentos feitos pela própria pessoa, como coragem, resistência, autocontrole, resolução de problemas, honestidade. Por outro lado, decisões e julgamentos pobres, falta de coragem, de resistência, inabilidade na resolução de problemas são exemplos de contra-satisfação endógena.

Alguns exemplos de satisfação exógena provém de coisas materiais, tais como: dinheiro, alimento, vestimenta enquanto que sua falta compreendem fatores de contra-satisfação exógena. Amor, sexo, ensino e suas respectivas faltas, apesar de intangíveis, também podem ser enquadrados como fatores de satisfação e contra-satisfação exógenos, assim como dor, privação e recusa, dependendo das preferências da pessoa. Observa ainda

o autor que a administração de uma empresa somente pode oferecer a seus funcionários os fatores de satisfação exógenos.

Tendo por base uma visão holística do ser humano, Vergara (1999) desenvolveu o conceito de processo motivacional. Este é encarado como um fluxo, um produto, por definição, inacabado, em constante transformação. Admitiu também a motivação como sendo intrínseca a cada indivíduo, uma energia que impulsiona as pessoas, nascida de suas necessidades interiores, guardando semelhança com a interpretação de Herzberg e Bergamini.

Apesar de crer no caráter intrínseco da motivação, a autora emprestou grande importância à sensação de plenitude que advém ao ser humano quando existe o reconhecimento pelo seu trabalho. Apontou fatores que fazem com que as pessoas sintam-se reconhecidas e motivadas em seu trabalho, desde um simples elogio de seu chefe até a valorização que alguns poucos cientistas recebem da própria humanidade por suas descobertas, e encara a motivação como um fenômeno complexo ao afirmar:

“... o comportamento das pessoas é o resultado de diferentes motivações. O que motiva uma pessoa pode não motivar outra. E mais: o que nos motiva em determinado momento, pode não motivar em outro.” (*Vergara, 1999, p. 52*)

Numa abordagem com base psicológica asseverou que as pessoas atribuem diferentes significados às suas vidas, logo suas motivações, suas forças energéticas também

são diferentes, afirmando que estas podem ser divididas em três níveis: biológico, psicológico e espiritual. O nível biológico é assumido como composto pelas necessidades fisiológicas assim definidas por Maslow (1954). No nível psicológico as forças energéticas são, por exemplo, o ciúme, a esperança, a vaidade e o senso moral e, finalmente, as forças energéticas no nível espiritual compreendem o amor universal, a compaixão e a intuição.

Vergara (1999) examinou a outra face da moeda motivação quando aborda a frustração experimentada pelo ser humano quando do não-reconhecimento de um determinado trabalho por ele executado, destacando, nesta situação de frustração, os mecanismos de defesa adotados, dentre eles a) os psicológicos como a fantasia, sublimação, compensação, generalização; b) os sociológicos como o consumismo exacerbado; c) os químicos como as drogas; e d) os tecnológicos como a recentemente desenvolvida “dependência ou vício em computadores”, exemplificado pelas pessoas que “surfam” na Internet de forma compulsiva.

Estabeleceu ainda correlação entre as quatro funções psíquicas, o pensamento, a percepção (sensação), o sentimento e a intuição apontadas por Carl Jung e propõe que, de acordo com a função psíquica predominante no indivíduo, diferentes serão seus fatores motivacionais.

Aprofundando-se na razão das diferenças entre os padrões motivacionais verificados nas pessoas, a autora identificou o significado que cada ser humano empresta ao trabalho como sendo o gerador dos diferentes padrões motivacionais observados. Quando uma

pessoa descobre o significado do trabalho para si, que pode abranger desde o ideal de prestar elevados serviços à humanidade, por exemplo, por meio de pesquisas médicas, até mesmo a simples recompensa pecuniária, é dado o primeiro passo em direção da motivação individual. Se o trabalho realizado proporciona estes benefícios ou, em outras palavras, se existe compatibilidade entre o que o trabalho representa para o indivíduo e o que o mesmo proporciona, a pessoa poderá nele identificar seu significado.

Ressaltou Vergara, que a descoberta do significado do trabalho é resultado do esforço para o atingimento do autoconhecimento, tarefa difícil e, por definição, permanentemente inacabada. A busca do autoconhecimento possui como corolário o autodesenvolvimento, os quais, em conjunto, poderão permitir o entendimento das motivações do indivíduo.

Mesmo entendendo que o significado do trabalho possa ser individualizado e, portanto, extremamente diverso, a autora concorda com Harman e Hormann (1994) na identificação de que existem alguns elementos presentes em um trabalho significativo, tais como: (a) promoção da aprendizagem e do desenvolvimento individual; (b) permitir às pessoas um papel social nas atividades da sociedade em que estejam inseridas; (c) possibilitar o desenvolvimento e manutenção da auto-estima das pessoas, por meio dos sentimentos de pertencer e de ser apreciado; (d) oportunidade de servir a sociedade por intermédio da produção de bens e serviços por ela desejados e; (e) promoção da satisfação.

Em razão do caráter cognitivo, intrínseco da motivação, instrumentos gerenciais consagrados como recompensas e punições não são instrumentos eficazes para obter-se

aumentos de produtividade nas empresas. Na visão de Kohn (1995), chegam mesmo a ser contraproducentes. Para este autor, recompensas e punições são os dois lados da mesma moeda, porque ambas são manipuladoras do ser humano. Um ambiente de trabalho controlado por recompensas e punições não favorece o desenvolvimento da investigação, do aprendizado e do progresso.

Além destes aspectos negativos, as recompensas, que a princípio poderiam ser melhor aceitas do que as punições, incentivam o individualismo, podem piorar o relacionamento entre supervisores e subordinados, pois, por exemplo, estes podem tentar ocultar problemas de seus superiores.

As recompensas, segundo Kohn (1995), possuem ainda a característica de ignorar as razões para os problemas e concentram-se somente nas metas a serem alcançadas. Ignorando-se as razões dos problemas dificulta suas soluções. Adicionalmente, as recompensas não encorajam as pessoas a assumirem riscos e corroem o interesse. Em resumo, a utilização de premiação extrínseca tem o poder de fazer evaporar a motivação intrínseca.

As teorias motivacionais que ressaltaram o aspecto intrínseco da motivação apontaram como fundamental para as pessoas o significado do trabalho. Note-se, porém, que podemos encontrar esta idéia, ainda que em forma embrionária, em alguns comportamentalistas, como em Herzberg (1962) e sua proposta de enriquecimento do trabalho, em McGregor (1960) e a teoria Y e em McClelland (1976) e Maslow (1954) com a satisfação de necessidades superiores.

Mas, haverá oportunidades em nossa sociedade atual para que o trabalho possa ser pleno de significado e para que as pessoas trabalhem motivadamente? É o que se verá no capítulo seguinte.

Este capítulo apresentou as diversas teorias sobre motivação no trabalho, procurando compará-las, bem observou sua evolução ao longo do tempo, destacando, dentro da Abordagem Cognitiva, o aspecto intrínseco da motivação para o trabalho e o relacionamento íntimo desta com o significado do trabalho.

CAPÍTULO 3

A SOCIEDADE ATUAL E O SIGNIFICADO DO TRABALHO

Variadas mudanças que, em ritmo acelerado, encontram-se em curso em nossa sociedade, possuem diversos reflexos sobre diferentes aspectos das vidas das pessoas. As mudanças e conseqüências sobre o trabalho e seu significado para os indivíduos serão analisadas e correlacionadas, de acordo com diferentes visões. Será destacada, dentro desta análise, a estreita ligação entre o significado do trabalho e os valores humanos.

3.1 As Mudanças na Sociedade Atual e suas Conseqüências Sobre o Significado do Trabalho

As transformações pelas quais vêm atravessando a sociedade e a economia de vários países são cada vez mais intensas. Globalização econômica, competição acirrada nos mercados domésticos e internacionais, desemprego crônico, mudanças tecnológicas aceleradas, penetração acelerada da tecnologia da informação, mobilidade geográfica crescente das pessoas determinada pela administração das empresas, valorização do lazer individual e coletivo, preocupações crescentes com a qualidade de vida e meio ambiente, mobilização da sociedade civil, questionamento do papel dos governos, são exemplos destas transformações.

Dentro deste contexto, vários autores ressaltaram que o significado do trabalho na vida das pessoas, ao qual se estabelece profunda ligação com a motivação para o trabalho, deverá estar sofrendo as influências das transformações citadas. A princípio, tais transformações, segundo alguns autores, seriam desfavoráveis à manutenção de um ambiente propício ao trabalho motivado e pleno de significado.

Porém, já outros autores começaram a perceber o surgimento de sérios questionamentos quanto ao rumo que essas mudanças poderão levar nossa sociedade. Em suas opiniões, estes questionamentos poderão alterar o rumo das atuais mudanças em nossa sociedade em direção a um ambiente mais gregário e participativo no qual o trabalho significativo poderá ser em importante componente.

Lévy-Leboyer (1994) percebeu no mundo atual um profundo questionamento em relação ao lugar e importância conferidos ao trabalho nas vidas das pessoas. Em sua visão é cada vez mais facilmente perceptível o desaparecimento de valores tradicionais tais como a consciência e a ética profissionais entre as pessoas. O valor do trabalho tende a limitar-se à recompensa pecuniária que dele advém e o significado do trabalho para os indivíduos torna-se cada vez menos concreto.

A partir destas observações, a autora entendeu que a sociedade ocidental atravessa um período marcado por uma crise de motivações. Argumentou que fatores como a redução das jornadas de trabalho e jornadas flexíveis, além do objetivo imediato de combate ao desemprego, revelam o desejo de trabalhar-se menos e a queda da importância do trabalho na vida das pessoas. A crise de motivações manifesta-se ainda de outras formas tais como

aposentadorias precoces, aumento do trabalho em tempo parcial (sobretudo nos grupos profissionais menos qualificados), queda acentuada de produtividade durante as décadas de 70 e 80, bem como aumento do absenteísmo no trabalho sem causa precisa.

Na interpretação de Lévy-Leboyer (1994), afirmar que o fenômeno da desmotivação é abrangente e genérico não é procedente. Para ela, a questão possui cunho individual. Argumenta, por exemplo, que uma mesma pessoa pode estar desmotivada em seu trabalho remunerado, entretanto motivada para realizar trabalho comunitário. As atividades não remuneradas aumentaram significativamente ao longo dos últimos anos e ainda, para uma significativa parcela dos indivíduos, o significado, a importância do trabalho remunerado em suas vidas ainda permanece muito forte.

Segundo a autora, outro equívoco seria interpretar a crise de motivações como resultado de que o trabalho não é mais concebido como uma obrigação ou como algo que confira dignidade ao ser humano, caracterizando assim uma “desconsagração do trabalho” (Lévy-Leboyer, 1994, p. 48), o que revelaria, por sua vez, uma “crise de valores” (Lévy-Leboyer, 1994, p. 47). Concluiu a pesquisadora que o reconhecimento social do trabalho não é uniforme entre as civilizações, quer no passado da humanidade, quer atualmente, não havendo portanto justificativa para o conceito de “desconsagração do trabalho”.

Observou, em crítica às teorias motivacionais baseadas na satisfação das necessidades, que a desmotivação persiste atualmente, mesmo em um ambiente econômico marcado pelo desemprego crônico, onde a satisfação das necessidades primárias estaria ameaçada.

Tentando melhor compreender as causas da desmotivação, Lévy-Leboyer (1994) lançou mão da análise de mecanismos motivacionais baseados em quatro conceitos: (a) expectância; (b) instrumentalidade; (c) valência e; (d) objetivo.

O conceito de expectância e valência foram entendidos pela autora de forma semelhante a Vroom (1964). Porém, o conceito de instrumentalidade foi ampliado na medida em que foi interpretado como a relação subjetiva entre o trabalho que é feito e aquilo que o trabalho traz a quem o executa, ou seja, a forma pela qual cada pessoa percebe e apreende a ligação existente entre o trabalho que faz e o que dele extrai. O que se extrai do trabalho deve possuir valor para o indivíduo para que possa haver motivação, sendo a situação contrária desmotivadora.

Finalmente, para compor o quadro de pré-requisitos para que a motivação possa aflorar nas pessoas, a autora incluiu ser necessário que haja objetivos pessoais claramente estabelecidos e desafiadores.

Para a pesquisadora, a permanência crônica do desemprego na sociedade ocidental corrói o autoconceito e auto-imagem das pessoas, criando uma expectância “negativa”, levando-as a desvalorizar o trabalho, desmotivando-as e fazendo com que busquem afirmação em atividades extra-trabalho.

De acordo com a autora, as dificuldades do mercado de trabalho estão fora do controle dos indivíduos. A manutenção de seus empregos não depende exclusivamente de

suas vontades de trabalhar mais e melhor, pois em uma economia globalizada, a concorrência é ao máximo acirrada e os investimentos das empresas transnacionais buscam as regiões do planeta onde os retornos financeiros lhes sejam mais favoráveis. Em cada indivíduo cresce a sensação de descontrole quanto a seu futuro profissional, reforçando a tendência à desmotivação.

O desemprego crônico, por outro lado, induz a permanência das pessoas em seus empregos, mesmo quando não os consideram satisfatórios, contribuindo para a desmotivação dos que logram continuar empregados. A permanência longa das pessoas no mesmo trabalho, segundo pesquisa de Katz (1978), acarreta a redução do número dos que se sentem motivados pelo próprio interesse do trabalho e por seu significado e o aumento do número dos que passam a valorizar somente o salário e atividades extra-trabalho. O quadro descrito induz o desenvolvimento de instrumentalidade e valências negativas.

Por último, para Lévy-Leboyer, (1994) os objetivos profissionais dos indivíduos tornam-se cada vez mais difíceis de serem estabelecidos e alcançados dentro de um ambiente econômico marcado por crescente instabilidade. Trocas freqüentes de empregos e funções ao longo da vida profissional tornaram-se lugar comum no atual mercado de trabalho.

Não tendo a pretensão de fornecer a solução para a crise de motivações, Lévy-Leboyer sustentou, com apoio em estudos sobre psicologia aplicada ao trabalho, que três fatores devem ser reforçados para conferir significado ao trabalho: (a) a variedade das aptidões e das capacidades necessárias ao cargo; (b) a identidade do cargo, o que permite

que o indivíduo identifique o resultado de seu trabalho e; (c) o valor do cargo, ou seja, sua importância, valor e utilidade para o trabalhador.

Porém, para que mudanças nestes fatores possam alcançar efeito, é necessário que as pessoas envolvidas queiram progredir tecnicamente e profissionalmente e que estejam satisfeitas em relação às condições higiênicas de trabalho levantadas por Herzberg.

Outros dois fatores que dizem respeito à satisfação no trabalho não podem ser desconsiderados: (a) autonomia das pessoas para a realização das tarefas e (b) *feedback* sobre o trabalho realizado.

Harman e Hormann (1994), baseados numa análise de cunho sociológico da evolução da sociedade ocidental moderna, perceberam uma série de problemas inter-relacionados, com os quais nos defrontamos, que abrangem desde mudanças climáticas ocasionadas pela ação do ser humano, crescimento populacional, distribuição desigual da riqueza produzida pelo trabalho, criminalidade crescente, drogas, população sem-teto, até questões sobre a possibilidade e mesmo a conveniência de mantermos a economia global em expansão.

Destacaram os autores que estas questões são o resultado de uma ampla transformação de valores, que deslocaram-se do mundo interno, espiritual, prevalecente na Idade Média, para, em poucos séculos, concentrarem-se nos valores materiais, na forma dos êxitos de produção colecionados por nossa sociedade industrializada. Neste sentido, as modernas corporações acabaram, em larga medida, substituindo a Igreja na função de

moldar valores. O trabalho, dentro deste contexto, em grande parte, passou por um processo em que teve destruído seu conteúdo e perdeu sua dignidade como um valor em si mesmo.

Afirmaram, porém, que estes novos valores prevalecentes em nossa sociedade hodierna já começaram a ser questionados, uma vez que, crescentemente, falham em dar conta dos problemas mencionados. O materialismo exacerbado passou a sofrer severas críticas, assim como a preponderância da racionalidade econômica com a sua lógica estritamente financeira, concentrada no binômio produção e consumo.

O crescimento de sociedades de trabalho voluntário em vários níveis, o questionamento do uso inconseqüente da tecnologia sem preocupações de ordens ética e moral, a demanda dos empregados por satisfação pessoal, tratamento respeitoso e crescimento individual no trabalho, o surgimento de organizações cujos proprietários são, parcial ou totalmente, os próprios trabalhadores, são evidências tangíveis das ações em curso para promoverem, na visão dos autores, um novo tecido social.

Dentro deste novo tecido social, Harman e Hormann (1994) perceberam como sumamente importante o trabalho como agente de mudanças. O trabalho de voluntários por causas em prol da paz mundial é uma forma de como estas mudanças podem ser operadas. A redefinição dos objetivos e revalorização do significado do trabalho para as pessoas, podem reestruturar a economia, libertando-a do paradigma do crescimento a qualquer custo, da redução do consumismo, da utilização de tecnologias irresponsáveis em relação ao meio ambiente e aos indivíduos e, até mesmo, acarretar uma nova forma de conduzir-se os negócios, em que os trabalhadores passarão a ser encarados, ou mesmo, tornar-se-ão

sócios nas empresas. Neste ambiente de trabalho, os indivíduos passarão a ter mais iniciativa, responsabilidade, fazendo uso dos gerentes e supervisores como facilitadores, instrutores e consultores e não como indivíduos que simplesmente determinam e cobram a execução de tarefas.

Na visão dos autores, todas estas transformações criarão uma “sociedade de aprendizagem” onde os trabalhos serão caracteristicamente criativos. O aprendizado, em seu conceito mais amplo, envolverá os cidadãos na escolha coletiva de seu futuro. O conceito do trabalho vinculado unicamente ao retorno financeiro será abandonado, propiciando condições para uma melhor distribuição de renda. A motivação para o aprendizado e o trabalho criativo, que fornecerá enriquecimento pessoal e realização existencial, serão os motores desta nova sociedade.

As organizações também já iniciaram as transformações que deverão resultar na nova organização social. Empresas que valorizam o comportamento ético, tanto em relação ao seio da organização quanto em relação ao seu exterior, seus clientes, meio ambiente, começam a se destacar. Incentivam a participação permanente dos empregados na condução dos negócios e estratégia empresarial, bem como os encaram como “associados”, uma vez que estes depositam seus trabalhos e até mesmo suas vidas nos empreendimentos.

Segundo os autores, a emergência do trabalho criativo e pleno de significado já se faz presente quando é cada vez maior o número de pessoas cujo objetivo principal de trabalho é o autodesenvolvimento. Estas pessoas possuem uma forma de trabalho mais gregário, cooperativo, querem ter liberdade criativa, ser empreendedores e não

especialistas. Elas possuem a necessidade de ter a capacidade de interferir de forma significativa nas condições que as afetem. O propósito da atividade profissional que realizam é-lhes de suma importância, ocasionando que abdicuem de empregos com maior retorno financeiro em favor de outros que lhes proporcionem mais satisfação, maior sentido de realização.

Para os pesquisadores, o fenômeno crescente da atenção dos indivíduos sobre a importância do propósito de suas atividades profissionais pode ser interpretado também como a busca do significado do trabalho. Ampliam, inclusive, o significado do trabalho para as pessoas como podendo ser, até mesmo, o significado para suas vidas, desde que este proporcione aos indivíduos a sensação de estar prestando uma valiosa contribuição para a sociedade.

Sievers (1990), como Vergara, considerando o ser humano de forma holística, questionou as teorias motivacionais, entendendo que o contexto em que estas foram criadas circunscreve-se a uma microperspectiva, à medida em que tentam estabelecer relações causais entre motivos e comportamentos, sem considerar toda a complexidade da dimensão humana. Mais ainda, em sua visão, as teorias motivacionais apoiam-se em preconceitos apolíticos, não históricos e sociais e possuem excessiva preocupação com aspectos pragmáticos que visam influenciar o comportamento humano em substituição ao poder e à coação que eram anteriormente utilizados como tal intuito.

O autor observou que as teorias sobre motivação perderam o caráter de preocupação com as pessoas e as organizações, em um processo de reducionismo psíquico e

organizacional, e apenas concentram-se na otimização do relacionamento entre os indivíduos e as organizações, esquecendo-se de apreciações e aspectos humanos como a vida e a morte, sabedoria, maturidade. Neste contexto, as teorias motivacionais tenderiam a classificar os indivíduos sempre como imaturos. Os empregados são classificados como “recursos humanos”. Afirmam que o objetivo de aumento da eficácia dos “recursos humanos” pode ser mais facilmente alcançável do momento em que os mais eficazes recebiam um máximo de satisfação por suas contribuições.

Considerou Sievers (1990) que as teorias motivacionais, em realidade, não tocaram na questão mais profunda, a qual, a seu ver, constitui-se na proposição de que a preocupação com a motivação nasceu da perda, para as pessoas, do significado de seus trabalhos, com a sua crescente divisão e fragmentação, cada vez mais presente em nossas organizações. Desta forma, as teorias motivacionais não passariam de invenções utilitaristas para organizações que fragmentam o trabalho de pessoas em, por exemplo, gerencial e braçal, como se os gerentes não tivessem que executar “trabalhos braçais” e os trabalhadores, tarefas gerenciais, ainda que mais simples.

Percebeu o autor, porém, que já se constitui movimento em sentido contrário, com crescente preocupação com a oferta por parte das organizações de um trabalho qualificado em lugar de um cargo dentro de uma hierarquia e de relacionar, cada vez mais, o trabalho à vida do empregado, e não somente ao período de trabalho na empresa.

Segundo Sievers, somente existirá significado do trabalho para as pessoas se este estiver inserido dentro do sentido de suas próprias vidas, individuais e coletivas, e não

apenas como uma dimensão da empresa em que elas trabalham. Para alcançar-se este estágio, é necessário que haja esforço e consonância de visão a este respeito, tanto dos empregados, quanto da própria administração das empresas, com consequências tangíveis sobre a organização do trabalho.

Outra análise da sociedade moderna e como o trabalho vem nela inserindo-se foi feita por Sennett (2000). Este autor observou que a tendência de fusões e aquisições de empresas, produtos com período de vida cada vez menor, em conjunção com o *downsizing* e equipes de trabalho extremamente mutáveis, conforme percebido por Galbraith e Lawler (1995), exacerbaram a transitoriedade da vida profissional moderna, a exemplo do observado por Lévy-Leboyer (1994). As regras e os relacionamentos profissionais passam a apresentar tendências fluidas, pouco palpáveis, instáveis. A visão de curto prazo que predomina na administração da organização em relação ao seu mercado perpassa para o relacionamento entre os funcionários e a empresa. O conceito de lealdade e de longo prazo são assim erodidos dentro do ambiente empresarial.

Na visão de Sennett (2000), as bases sobre as quais se fundamentam os valores familiares são de longo prazo. O relacionamento de longo prazo, a dependência e confiança mútua duradoura são os pilares sobre os quais foram erguidas a sociedade humana gregária.

Na opinião do autor, estes conceitos eram aplicados nas organizações tradicionais, ainda que não totalmente como no núcleo familiar, mas a estabilidade, tanto em relação à execução de tarefas, objetivos de longo prazo e a garantia do próprio emprego eram maiores do que nas empresas atuais.

A dicotomia entre as práticas vigentes na nova organização e as da família gera, na visão de Sennett (2000), sentimentos nas pessoas de estarem dioturnamente à deriva, sem conseguir enxergar o futuro de sua organização e de suas próprias vidas, sensação de constante risco de difícil aferição. Adicionalmente, o trabalho sempre em equipe pode, muitas vezes, encobrir esquemas mais poderosos de dominação, em que a responsabilidade é sempre repassada para os membros da equipe sendo que dela se eximem os gerentes.

O resultado deste ambiente mutável em demasia, onde prevalece este tipo de jogo de poder, é a corrosão do caráter das pessoas, como pode ser observado nas palavras de Sennett:

“Esse jogo de poder sem autoridade na verdade gera um novo tipo de caráter. Em lugar do homem motivado (grifo nosso), surge o homem irônico. Richard Rorty (1989) escreve, sobre a ironia, que é um estado de espírito em que pessoas jamais são “exatamente capazes de se levar a sério, porque sempre sabem que os termos em que se descrevem estão sujeitos a mudança, sempre sabem da contingência e fragilidade de seus vocabulários finais, e portanto de seus eus”. (Sennett, 2000, p. 138)

Pode-se observar nos autores preocupados com a evolução de nossa sociedade o reconhecimento de um meio ambiente crescentemente desumano, marcado pela mudança de valores. Estes pesquisadores entendem o trabalho como profundamente inserido dentro da vida das pessoas, tendo ligações estreitas com valores, crenças, percepções, os quais

vêm sofrendo drásticas mudanças que, em última análise, acarretam a desmotivação para o trabalho. De forma geral, suas abordagens estão permeadas por uma visão quase que filosófica sobre o significado do trabalho para os indivíduos.

Observe-se, porém, que a idéia presente em Levy-Leboyer, Harman e Hormann, Sievers e Sennett que as características do trabalho em nossa sociedade tais como a fragmentação, falta de oportunidade para desenvolver-se e aplicar-se toda a variedade de conhecimentos das pessoas, enfim que o trabalho deixou de ser intrinsecamente interessante após a Revolução Industrial, não é compartilhada por autores como Brief e Nord (1990). Estes autores destacam as seguintes características do trabalho na Europa antes da Revolução Industrial, mencionados por Cipolla (1980):

- mesmo anteriormente à Revolução Industrial, o trabalho infantil era comum.
- no modo de produção feudal, dinheiro e a divisão do trabalho eram quase que desconhecidos.
- quase 20% da população era composta por servos, a parcela eclesiástica da população era grande comparada aos padrões atuais, assim como o papel da prostituição que, segundo censo de 1600, atingia 2% da população adulta feminina.
- os artesãos pré-industriais normalmente possuíam parte ou a totalidade do capital e trabalhavam recebendo comissões dos mercadores, que forneciam as matérias-primas necessárias para a produção e adquiriam a produção.
- as guildas profissionais eram proeminentes e exerciam papel social, de proteção, econômico, caritativo e mesmo religioso em relação aos seus membros.

Estas características, segundo eles, dificilmente criariam pré-requisitos propícios a que as pessoas encarassem seu trabalho como significativo. Segundo Brief e Nord (1990), a visão idílica do trabalho antes da Revolução Industrial foi aceita a partir das idéias de Karl Marx, sem o necessário estudo. Adicionalmente, considerando-se todas as transformações ocorridas com o trabalho após a industrialização, concluíram os pesquisadores que o significado que ele possuía anteriormente era, provavelmente, bastante diverso do atual e de difícil comparação.

Brief e Nord definiram o trabalho, em termos atuais, como algo que é feito em troca de pagamento e para garantir a sobrevivência dos indivíduos. Esta definição foi sintetizada como trabalho ocupacional. Reconheceram, todavia, que a definição é bastante simplificadora da realidade, pois coexistem no mundo diferentes modos de produção, ambientes sociais e políticos.

As características que definem o trabalho ocupacional são: (a) a existência de um papel distinto e separado do trabalho de outras partes na vida do indivíduo e; (b) o uso principal do salário ou pagamento para a obtenção de um grau mínimo de envolvimento do trabalhador.

Os dois pesquisadores entenderam, como Vergara (1998), que o significado do trabalho pode ser variável ao longo da vida dos indivíduos, sendo influenciado por um conjunto dinâmico de forças oriundas do sistema social em que as pessoas estejam imersas.

Entretanto, apesar de acreditar que para atingir-se a compreensão do significado do trabalho deva-se investigar um largo período da história humana, bem como as experiências concretas das pessoas no e em torno do trabalho em um determinado instante histórico, lembram-nos os autores que todos os fatores por último impactam pessoas. Os indivíduos, estes sim, que possuem compreensão e propósito é que emprestam significado aos seus trabalhos, por meio de suas crenças, valores e atitudes.

Brief e Nord (1990), a exemplo dos autores que interpretam a motivação como um fenômeno marcadamente intrínseco ao ser humano, ressaltaram a importância dos valores para o significado do trabalho. Mas como os valores humanos relacionam-se com o trabalho?

3.2 O Significado do Trabalho e os Valores Humanos

Brief e Nord (1990) entenderam os valores como Rokeach (1973 e 1979), ou seja, como uma crença duradoura de que um modo de conduta ou um estado final de existência seja, pessoal ou socialmente preferível, a uma conduta ou estado final de existência oposto. Note-se que o termo duradouro não implica imutabilidade, mas sim uma relativa estabilidade, uma vez que a sociedade evolui.

Pinder (1998) afirmou que Rokeach interpretou os valores como sendo representações de necessidades internas, mediadas por pressões externas. Em outras palavras, valores podem ser entendidos como representações cognitivas de necessidades subjacentes, sejam estas egoístas, altruístas, sociais ou anti-sociais. Contrariamente às

necessidades internas, os valores podem ser defendidos e atacados publicamente. Note-se que, por exemplo, a mesma necessidade de estima de outros pode levar uma pessoa a valorizar a propriedade de bens materiais enquanto que outra pode adotar os valores de uma vida espiritualizada, simples, devotando-se ao bem comunitário.

Os valores, novamente segundo Rokeach (1973 e 1979), podem ser divididos em finais e instrumentais. Os valores finais referem-se a objetivos finais existenciais, tais como sabedoria, igualdade, amor, enquanto que os instrumentais referem-se formas de atingir-se os valores finais. Exemplos dos valores instrumentais são: honestidade, ambição e comportamento lógico.

Os valores finais vêm sendo objeto de crescente atenção. A necessidade da construção de conceitos éticos partilhados e aplicados em nível mundial para o bem-estar do planeta e de todos os seus habitantes, humanos ou não, preocuparam autores como Kidder (1994). Para ele, valores universais como o amor, a verdade, a justiça, a liberdade, a tolerância, a responsabilidade, o respeito à vida e a unidade com o universo precisam ser cultivados em benefício de todos, especialmente em uma sociedade mundial que se torna rapidamente cada vez mais interdependente social e economicamente. Há a necessidade da formação de um consenso ético mundial, baseado em valores universais, uma vez que os problemas de uma parte da população tendem rapidamente a se propagar para seu restante, dentro de um mundo intimamente conectado.

Pinder (1998) apontou-nos que existe discordância sobre a validade de distinguir-se entre somente valores e valores do trabalho. Para os que concebem a necessidade da

distinção, o estudo do local de trabalho, reveses e sucessos nele podem ser melhor entendidos por meio de valores peculiares ao trabalho. Para os que partilham de opinião contrária, trata-se de um aprofundamento desnecessário da teoria.

Sendo particularizados para o trabalho ou não, a abordagem dos valores entende que as pessoas tentarão obter por meio do trabalho coisas, condições, produtos ou resultados que elas valorizem. A gerência deveria, então, prover as condições que possuam apelo em relação aos valores dos indivíduos, dentro do ambiente de trabalho, para poder provocá-lhes a motivação.

Na visão de Brief *et al* (1990), os valores do trabalho são definidos de forma ampla como coisas, desejos ou estados finais que as pessoas almejam por meio do trabalho. Como estes valores podem influenciar o que as pessoas consideram como legítimo e, por consequência, o que pode vir a ser tolerado, os valores do trabalho, pelo menos indiretamente, podem afetar a flexibilidade e a produtividade dos indivíduos.

Para estes autores, os valores do trabalho possuem uma relação causal mútua com os significados que os indivíduos emprestam aos seus trabalhos. Ao longo do tempo, os valores do trabalho são consequência dos significados que os indivíduos, coletivamente emprestam ao trabalho. Por outro lado, a qualquer tempo, os significados coletivos podem ser interpretados como fornecidos pelos valores das pessoas acerca do trabalho.

Mas e o próprio significado do trabalho relacionado aos seus valores, como foi interpretada sua evolução ao longo da história?

3.3 O Conceito Histórico do Significado Trabalho e seus Valores

Segundo o MOW International Research Team – The Meaning of Working (1987), verifica-se que no Velho Testamento o trabalho é considerado como uma punição em razão do pecado original cometido pelo ser humano. No entanto, existe uma clara ambivalência do sentido do trabalho, uma vez que também é considerado como um fator de redenção do homem por meio da partilha de seus frutos com os pobres e necessitados. O trabalho apresentaria também a faceta de contribuição obrigatória para a construção do Reino de Deus na Terra.

Na Antigüidade Clássica, o trabalho braçal era considerado indigno do homem livre. Deveria ser executado por escravos e mulheres. O homem livre deveria ocupar-se de tarefas que lhe elevassem o espírito, tais como a filosofia, a oratória e a retórica. Brief *et al* (1990) mencionam que Aristóteles afirmava que somente o lazer seria a verdadeira fonte de felicidade e prazer.

Entretanto, no Oriente, o trabalho é encarado pela filosofia budista como um dos possíveis caminhos para atingir-se o Nirvana, pois trabalhar com afino distrairia o ser humano das paixões que o desencaminhariam da trilha da evolução espiritual. Mais ainda, o trabalho contribuiria para harmonizar os indivíduos com a natureza e para o desenvolvimento do caráter.

A onipresença religiosa da Igreja Católica na vida cotidiana da Idade Média Européia, com o espírito de sacrifício e devoção a Deus, também deixou sua contribuição filosófica sobre o trabalho. De acordo com o MOW (1987), São Tomás de Aquino considerava o trabalho como bom, porém difícil, árduo (*bonum arduum*). A Igreja interpretou o trabalho também como uma forma de transformar a natureza e, assim, cumprir o comando de Deus de subjugar a natureza e permitir ao ser humano sua auto-realização à imagem d'Ele.

Ainda de acordo com o MOW, para a religião islâmica, o trabalho é interpretado como uma atividade humana essencial para que a pessoa possa ser considerada agradável, aceitável e passível de ser amada por Deus. O trabalho honesto tornaria o ser humano digno perante Deus.

Pode-se observar a interpretação variada ao longo da história e das diferentes culturas para o trabalho e seus diversos significados. É interessante notar-se também como o significado do trabalho relaciona-se intimamente com os valores do trabalho, chegando mesmo a se confundir. Segundo Brief *et al* (1990), a evolução histórica aqui descrita representa não os diferentes significados do trabalho ao longo do tempo e culturas, mas sim, a evolução dos valores do trabalho.

Apresentando tantos matizes, variações temporais e culturais haveria sentido em buscar-se um significado universal para o trabalho? A primeira resposta deveria ser negativa. Mas haveria sentido em tentar-se identificar padrões básicos para o significado do

trabalho em que grandes grupos de pessoas pudessem ser encaixados em um determinado momento histórico? A equipe MOW tentou responder esta questão.

3.4 The Meaning of Working - MOW

Considerando-se a importância do tema significado do trabalho, uma equipe de trabalho internacional foi constituída para pesquisar este tema em fins da década de 70. O trabalho desta equipe ficou conhecido como The Meaning of Working – MOW (1987).

A equipe do MOW efetuou uma pesquisa transnacional e transcultural. Justificou-se esta abordagem já que o trabalho é um fenômeno pan-cultural e objetivou-se diagnosticar se as diferentes nacionalidades e culturas possuem impacto sobre o por quê de as pessoas trabalharem e como elas vivenciam esta atividade.

Uma importante aspecto do estudo refere-se ao fato de que os pesquisadores preocuparam-se em identificar o significado da própria ação de trabalhar (*meaning of working*), em lugar do significado filosófico do trabalho (*meaning of work*). Desta forma, o estudo concentrou-se na importância, crenças, definições e valores dos indivíduos e grupos com relação ao trabalho, em uma visão nitidamente cognitiva do objeto de estudo.

Como definição ampla, a equipe de pesquisa considerou trabalho como sendo o emprego remunerado, incluindo-se também o profissional liberal que trabalha por conta própria em troca de remuneração pecuniária, em congruência com a abordagem de Brief e Nord (1990).

Os objetivos da pesquisa do MOW concentraram-se em:

- 1) identificação de padrões principais de significados individuais e coletivos importantes relacionados ao trabalho, levando-se em conta as limitações inerentes à conceituação dos significados do trabalho dos próprios pesquisadores, os instrumentos e métodos de coleta das informações e dos grupos pesquisados;
- 2) entendimento de como as pessoas e grupos diferem em seus significados do trabalho, sendo esta uma tarefa complexa, considerando-se as histórias das pessoas, ambiente macroeconômico vigente, trabalho, família;
- 3) entendimento das conseqüências do padrões do significado do trabalho para os indivíduos, organizações e sociedades;
- 4) estimativa da proporção da força de trabalho em cada país que possui cada padrão principal de significado do trabalho;
- 5) desenvolvimento de políticas a partir dos resultados da pesquisa;
- 6) comparação dos significados do trabalho, evoluções históricas e suas conseqüências nos países envolvidos no estudo.

O MOW (1987) efetuou pesquisa de campo entre os anos de 1981 a 1983, sendo entrevistados, quase 14.700 pessoas em oito diferentes países: Bélgica, Grã-Bretanha, República Federal da Alemanha, Israel, Holanda, Japão, Estados Unidos da América do Norte e Iogoslávia.. Dentro de cada país foram pesquisadas as seguintes classes de profissionais, que constituíram os grupos alvo:

- a) desempregados (N = 90): 50% de cada sexo. Indivíduos de média a baixa qualificação, desempregados por, pelo menos, seis meses, excluindo-se deficientes físicos e trabalhadores sazonais;
- b) aposentados (N = 90): 50% de cada sexo. Se possível, selecionados entre professores, trabalhadores de escritório pouco qualificados e engenheiros químicos;
- c) engenheiros químicos (N = 90): 100% do sexo masculino. Iniciantes e com experiência trabalhando em empresas com mais de 200 empregados, excluindo-se empresas farmacêuticas e de alimentos;
- d) professores (N = 90): 100% do sexo feminino. Professoras de crianças com idade entre nove e 10 anos responsáveis por ministrar todas as matérias. Profissionais selecionadas nos ensinos público e privado, na proporção relativa observada na área objeto da pesquisa;
- e) empresários (N = 90): 100% do sexo masculino. Selecionados somente empresários com menos de oito empregados

f) ferramenteiros (N = 90): 100% do sexo masculino. Grupo considerado de alta qualificação profissional, selecionados da indústria automobilística ou de indústrias relacionadas;

g) empregados de escritório (N = 90): 50% de cada sexo. De baixa a média qualificação profissional. Selecionados dos setores bancário e de seguros, cujos cargos estavam sofrendo influência da automação e da tecnologia,

h) empregados na indústria têxtil (N = 90): 60% do sexo masculino e 40% do sexo feminino. De baixa a semi-qualificação profissional;

i) trabalhadores temporários (N = 90): 100% do sexo feminino. Trabalhadoras de escritório empregadas por meio de uma agência de empregos;

j) estudantes (N = 90): 50% do sexo masculino, estudando mecânica ou relacionado a máquinas e 50% do sexo feminino estudando para trabalhos de escritório ou de secretárias. Estudantes que se dirigiram à universidade foram excluídos.

Além dos grupos alvo, foi pesquisada uma amostra nacional para cada país, sendo cada delas composta, a princípio, por 1.000 indivíduos. As amostras nacionais foram constituídas para serem consideradas as características sociais de cada país.

A partir de uma estrutura teórica que será a seguir verificada, foi elaborado um modelo e, com base neste, elaboraram um questionário com intuito de tentar identificar o significado emprestado ao trabalho pelos indivíduos.

O modelo heurístico adotado (ver Figura 1) serviu de suporte à pesquisa.

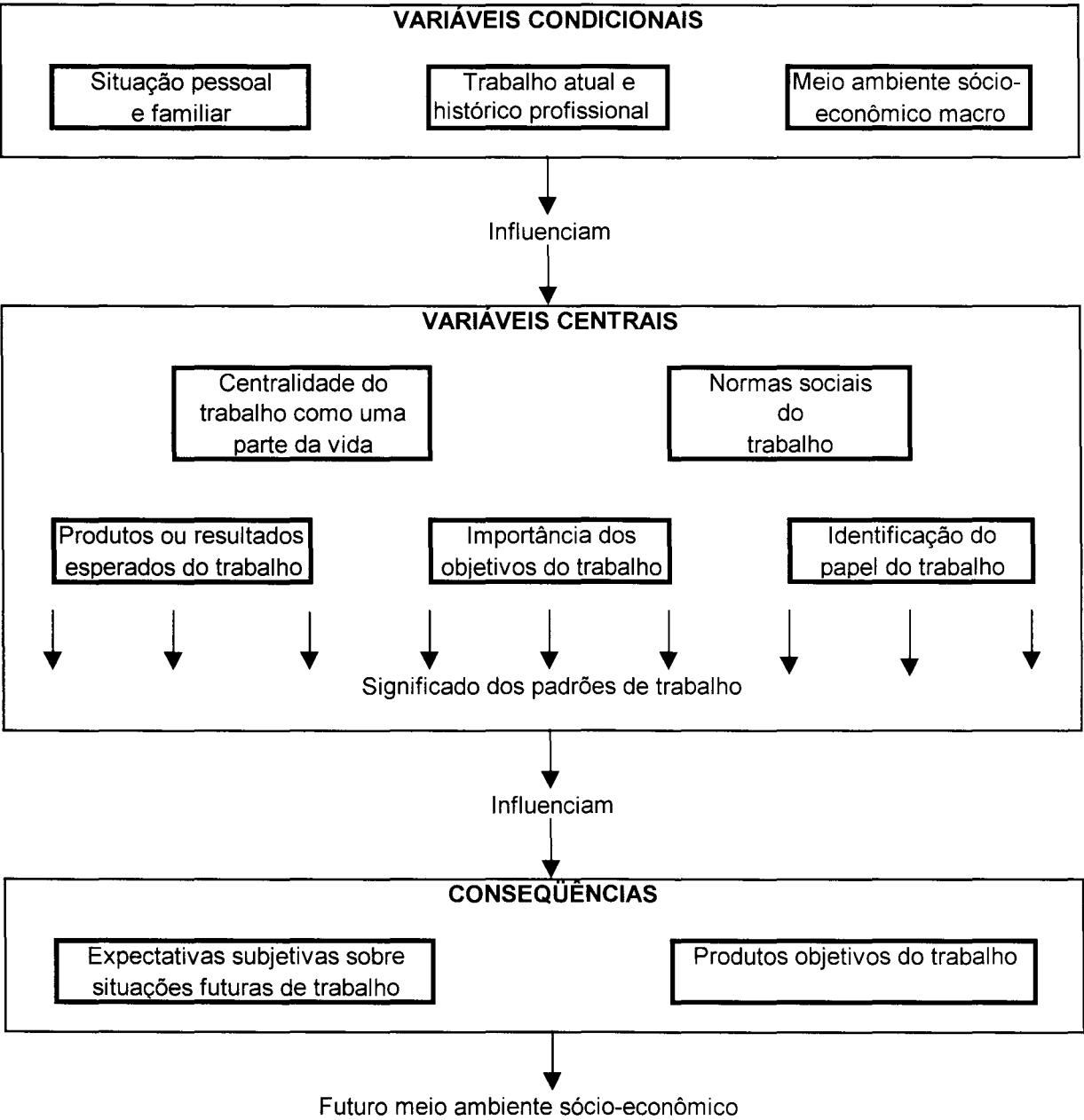


Figura 1 Modelo Heurístico de Pesquisa

Fonte: Adaptado de MOW International Research Team. The meaning of working. London: Academic Press Inc., 1987.

A hipótese fundamental sobre a qual repousa o modelo apresentado cria vínculos e relações causais entre três níveis. As variáveis antecedentes possuiriam influência sobre a construção do significado do trabalho. O significado do trabalho é principalmente determinado pelas variáveis centrais e, secundariamente, pelas variáveis antecedentes. Por sua vez, o significado do trabalho exerceria influência sobre as variáveis conseqüentes a ele.

O modelo proposto para o significado do trabalho é apresentado em partes por questões didáticas. A equipe do MOW (1987) enfatizou que o significado do trabalho para os indivíduos não é percebido em fragmentos, mas sim como uma unidade. Com esta importante ressalva em mente, serão analisadas, a seguir, as variáveis condicionais e centrais e as ditas conseqüências, de acordo com o modelo proposto.

As variáveis condicionais dizem respeito a: a) situação familiar; b) trabalho atual e histórico profissional; c) influências macro sociais. Esses componentes serão explicitados a seguir.

a) Situação pessoal e familiar

O aspecto da responsabilidade financeira pela manutenção da família foi considerado no estudo, uma vez que a presença ou ausência desta situação pode ter conseqüências importantes sobre o constructo do significado do trabalho. Quem possui este tipo de responsabilidade deverá possuir maior tendência a substituir a vida familiar pelo trabalho, por exemplo.

Foram considerados também no estudo a idade das pessoas interrogadas, uma vez que diferentes gerações foram expostas a diversos ambientes sociais e econômicos, o que deveria fazer com que tendessem a possuir diferentes constructos sobre o trabalho.

Sexo e educação formal também foram considerados, uma vez que homens e mulheres possuem diferentes papéis nas diversas sociedades e a educação formal proporciona às pessoas maiores oportunidades de examinarem suas crenças a respeito do trabalho. Além disso, o maior auto-direcionamento proporcionado pela educação formal pode influenciar a centralidade do trabalho, pois envolvimento, comprometimento e escolha relacionam-se diretamente com a centralidade.

b) Trabalho atual e histórico profissional

Segundo o MOW (1987), a pesquisa buscou relacionar as características do trabalho atual e anteriores com o significado do trabalho. De acordo com o significado que as pessoas emprestam ao trabalho, procurarão escolher suas ocupações profissionais.

Características de seus trabalhos, tais como condições insalubres, trabalho em turnos, o estresse físico e mental, o grau de autonomia, variedade e utilização das habilidades individuais também deveriam influenciar o constructo pessoal do significado do trabalho.

Adicionalmente, foram levados em conta na pesquisa o histórico profissional dos indivíduos, pois considerou-se que pessoas com passados marcados por períodos de desemprego ou, em oposto, que apresentassem carreiras mais estáveis, poderiam registrar diferenças em relação ao significado do trabalho.

c) Influências macro sociais

Diferentes sociedades demandam distintas formas de obrigações de seus cidadãos, assim também como o fazem em relação aos direitos a eles estendidos. Estas variáveis sociais deveriam acarretar diversificadas conseqüências sobre os significados do trabalho nas diversas sociedades.

Fatores econômicos como o desemprego crônico experimentado em diversos países também foram considerados como capazes de influenciar o significado do trabalho para os indivíduos.

Destacou a equipe de pesquisa que o modelo apresentado anteriormente inclui três constructos principais que relacionam as pessoas ao fenômeno do trabalho, formando assim as variáveis centrais. São elas: a) a centralidade do trabalho; b) normas sociais a respeito do trabalho; c) produtos valorizados advindos do trabalho. Além destas três incluem-se ainda o constructo da importância dos produtos e objetivos do trabalho e o constructo da identificação do papel do trabalho. Todas estas variáveis são explicitadas a seguir.

a) Centralidade do Trabalho

Definiu-se a centralidade do trabalho como o grau de importância geral que o trabalho possui na vida das pessoas em um determinado momento. Os autores dividiram o constructo da centralidade do trabalho em:

- uma orientação valorativa que a pessoa empresta ao trabalho como parte de sua vida. A orientação valorativa, por seu turno, divide-se em identificação com o trabalho e o envolvimento com ele. A identificação com o trabalho foi interpretada como um produto cognitivo da comparação entre o trabalho como uma atividade e as percepções do próprio eu. O produto desta comparação cognitiva resulta no desenvolvimento de uma identificação, sendo o trabalho, então, central ou periférico na auto-imagem das pessoas. Já o envolvimento ou compromisso com o trabalho foi considerada uma resposta afetiva ao trabalho como parte da vida dos indivíduos, podendo ser interpretado como um reflexo do envolvimento, o tempo que uma pessoa dedica às atividades de trabalho. Na visão da equipe do MOW (1987), a identificação com o trabalho e o envolvimento e compromisso reforçam-se mutuamente.
- orientação de decisão sobre as esferas da vida preferidas em relação ao trabalho. Sobre a orientação de decisão em relação à centralidade do trabalho, os pesquisadores consideraram que a vida das pessoas pode ser dividida em diferentes sub-esferas e que os indivíduos divergem em suas preferências quanto às esferas da vida. As pessoas atuam, a princípio, dentro de uma ordem de preferência com relação às esferas e sub-esferas. Entretanto, uma pessoa poderia participar com intensidade em esferas da vida

menos preferidas, em razão de comportamento calculado para a obtenção de produtos valorizados, ou seja, comportando-se de forma instrumental. Contudo, este comportamento instrumental não a impediria de continuar emprestando grande significado a outros comportamentos que têm lugar em outras esferas da vida, com maior grau de preferência.

De acordo com o MOW (1987), há dois elementos a serem destacados na representação da centralidade do trabalho conforme definida. O primeiro, o componente relacional, refere-se a se o trabalho ocupa uma posição central nas esferas da vida de uma pessoa, se divide posição com outras esferas ou se é colocado em uma posição periférica. O segundo, o componente de orientação de decisão, refere-se ao o segmento do trabalho em relação aos outros segmentos da vida.

Os dois elementos guardam muitas semelhanças, pois ambos incluem o envolvimento com o trabalho, relações entre valores e identificação da pessoa com o trabalho em geral. A diferença entre eles é que o componente relacional refere-se ao trabalho em relação ao próprio eu da pessoa enquanto o componente de orientação relaciona o trabalho com o resto da vida.

b) Normas sociais sobre o trabalho

As normas sociais do trabalho advém da existência de um contrato psicológico não escrito, como em Thomas Jr. (1997), e não por isto menos válido, entre cada indivíduo e a

sociedade a que este pertence. Este contrato impõe direitos e deveres entre as pessoas e sociedade, à semelhança do Contrato Social de Rousseau.

Um direito pode iniciar-se, por exemplo, com os desejos individuais de possuir um emprego estável, que pode transformar-se na idéia de que todos possuem direito a um emprego. Esta idéia, por meio de processos sociais e legais, característicos de cada sociedade, pode vir a assumir diferentes faces, como a sindicalização, a previdência social universal e até mesmo a estabilidade no emprego. Desta forma, desejos individuais transformam-se em direitos em relação ao trabalho válidos para aquela sociedade.

As normas sociais de obrigação em relação ao trabalho representam a crença que as pessoas possuem que todos os indivíduos devam ter deveres e responsabilidades com a sociedade em que vivem, que devem ser expressos por meio do trabalho. Em suma, a crença de que todos devem contribuir para a sociedade em que vivem por meio do trabalho.

Ressaltou o MOW (1987) que, tanto as normas sociais de deveres quanto as dos direitos, processam-se no nível individual e também no coletivo. Entretanto, reconhecem que é difícil estabelecer os limites de separação entre os dois níveis.

c) Produtos ou resultados valorizados do trabalho

O que se obtém com o trabalho, isto é, seus produtos e resultados e os próprios objetivos do trabalho são importantes componentes de seu significado pois podem identificar porque um indivíduo trabalha.

Buscou-se analisar na pesquisa seis itens com relação aos produtos valorizados do trabalho: a) status advindo do trabalho; b) salário; c) o trabalho mantém o indivíduo ocupado; d) contato interpessoal interessante; e) forma de servir à sociedade e f) o trabalho como interessante e satisfatório em si mesmo.

d) Importância dos produtos e objetivos do trabalho

A opção por determinados produtos ou objetivos em detrimento de outros implica valores pessoais. Admitiram os autores a influência da pesquisa de Cragin (1983) para a avaliação da importância dos produtos do trabalho e objetivos do trabalho.

A importância de um determinado produto ou objetivo foi assumida como sendo uma função de sua centralidade cognitiva, da dependência de outros produtos quanto ao produto em questão, da importância crítica do produto e o destaque do produto (*salience of the outcome*).

A centralidade cognitiva foi compreendida pelos pesquisadores do MOW como o grau em que um determinado produto situa-se como mais importante para um indivíduo e como os outros produtos associados a ele organizam-se ao seu redor.

Já a dependência é entendida como a extensão com que as cognições de um produto influenciam as cognições de outros produtos a ele associados.

A importância crítica significa o grau com que a pessoa prontamente percebe substitutos disponíveis para o produto em questão.

Finalmente, o destaque do produto é interpretado como a medida em que condições socioeconômicas e de trabalho chamam a atenção para um determinado produto que, em outras condições, não seria dominante.

Apesar de poder ser objeto de críticas, foram escolhidos pelos pesquisadores do MOW (1987) os seguintes itens para serem pesquisados como objetivos valorizados do trabalho:

- a) Grande oportunidade para o aprendizado de novas coisas;
- b) Boas relações interpessoais com supervisores e colegas;
- c) Boas oportunidades para promoções ou melhoras de nível;
- d) Quantidade conveniente de horas de trabalho;
- e) Muita variedade;
- f) Trabalho interessante, trabalho que a pessoa realmente goste;
- g) Boa segurança no emprego;
- h) Boa combinação entre o que o trabalho requer e as habilidades e experiência do indivíduo;
- i) Boa remuneração;
- j) Boas condições físicas de trabalho, tais como iluminação, temperatura, limpeza e baixo nível de ruído;
- l) Muita autonomia para decisão de como efetuar o trabalho.

Os itens a), e), f), h) e l) foram considerados como objetivos intrínsecos do trabalho enquanto que os itens b), c), d), g), i), j) como objetivos extrínsecos do trabalho.

e) Identificação do papel do trabalho

Como o trabalho não possui o mesmo significado e funções para as pessoas, a sua definição é, por consequência, altamente complexa. Adicionalmente, a definição de trabalho pode variar entre as sociedades, no tempo e entre culturas.

A tentativa de definição do trabalho foi objeto de pesquisas anteriores e várias soluções foram propostas. Segundo a equipe do MOW (1987), as pesquisas anteriores apontaram várias definições para o trabalho, tais como:

- uma atividade é considerada como trabalho quando se necessita exercer força física e mental;
- quando não é considerada uma atividade agradável;
- uma atividade que produz algo de valor;
- uma atividade que faz com que a pessoa sinta-se ligada à sociedade;
- uma atividade que produza renda.

Considerando-se toda esta variedade, a equipe do MOW optou por apresentar todas as opções em seu questionário, solicitando que os pesquisados optassem por quatro dentre 14 definições que lhes parecessem mais apropriadas.

Com relação às conseqüências do significado do trabalho, exemplos de expectativas subjetivas sobre situações futuras referentes ao trabalho incluíram sua importância futura para as pessoas, recomendações positivas que os pesquisados façam sobre seus trabalhos a seus filhos e preferências sobre reduções futuras dos seus turnos de trabalho em troca de menor remuneração.

Finalmente, com relação aos produtos objetivos do trabalho, incluiu a equipe a quantidade de horas trabalhadas, treinamentos que o pesquisado estivesse efetuando para melhorar oportunidades dentro do trabalho presente ou futuro, tipos de trabalho e escolhas referentes a cessar ou continuar a trabalhar.

Os resultados da pesquisa do MOW (1987) são, a seguir, apresentados. Conforme destacado, as variáveis antecedentes e centrais operam em conjunto nas pessoas. Dos dados obtidos referentes às variáveis centrais buscou-se extrair padrões para os significados atribuídos ao trabalho.

Um padrão de significado do trabalho foi composto pela combinação de seis índices de significado relativos a seis dimensões individuais do trabalho: a) centralidade do trabalho; b) importância das normas sociais de deveres quanto ao trabalho; c) importância das normas sociais de direitos quanto ao trabalho; d) importância da função de geração de renda do trabalho; e) importância dos objetivos intrínsecos, tais como variedade do trabalho, autonomia e trabalho interessante e importância dos objetivos de auto-expressão e; f) importância do contato interpessoal no trabalho.

Para a construção dos padrões do significado do trabalho foram utilizados agrupamentos hierárquicos e análise discriminante múltipla.

Revelou o estudo a existência de quatro padrões básicos entre os pesquisados em relação ao significado do trabalho:

- 1) Padrão instrumental: aproximadamente 30% dos pesquisados enquadraram-se neste padrão, que caracteriza-se pela importância que a renda proporcionada pelo trabalho possui. O trabalho não ocupa uma posição central na vida destas pessoas, mas, sim, constitui-se em um meio para a obtenção de renda, esta, sim, central para estas pessoas. Os aspectos intrínsecos do trabalho são pouco valorizados para as pessoas que se encaixam neste padrão, sendo o sexo masculino predominante neste padrão;
- 2) Padrão de centralidade do trabalho e de expressividade: cerca de 25% dos pesquisados enquadraram-se neste padrão, que caracteriza-se pelo fato de estas pessoas terem o trabalho como central em suas vidas. É importante que o trabalho a elas proporcione a oportunidade de se expressarem e, em contrapartida, a renda não é mencionada como sendo um importante produto do trabalho, existindo equilíbrio entre os sexos em sua composição;
- 3) Padrão de direitos e contato interpessoal: inclui em torno de 20% dos pesquisados. Para estas pessoas, o direito ao trabalho prevalece sobre o dever de trabalhar e elas valorizam o contato interpessoal como um importante produto proporcionado pelo trabalho. Um percentual significativo alto das pessoas pertencentes a este padrão são do sexo feminino;

4) Padrão de baixos direitos em relação ao trabalho: inclui cerca de 25% dos pesquisados. Para estes indivíduos, os direitos relacionados ao trabalho são muito reduzidos, sendo apenas levemente contrabalançado por uma orientação média em relação aos deveres relacionados ao trabalho. As pessoas que se enquadraram neste padrão tenderam a ser mais idosas e pertencentes ao sexo masculino.

Uma vez que um dos grandes objetivos do MOW foi a identificação dos padrões transnacionais para o significado do trabalho, reproduz-se, a seguir, tabela que relaciona estes padrões com os países pesquisados:

Tabela 1 Distribuição Percentual das Amostras das Forças de Trabalho Nacionais com
Relação aos Quatro Padrões do MOW

Países	Padrão Instrumental	Padrão Centralidade do Trabalho e de Expressividade	Padrão de Direitos e Contato Interpessoal	Padrão de Baixos Direitos
Bélgica	30	20	26	24
Alemanha	35	28	14	23
Israel	26	41	8	25
Japão	18	29	11	42
Holanda	28	21	31	20
E.U.A.	16	22	10	52
Iugoslávia	20	48	7	25

Obs.: Os dados do Japão e da Iugoslávia referem-se aos dos grupos alvo, enquanto que os dados dos outros países referem-se às amostras nacionais.

Fonte: Adaptado de MOW International Research Team, 1987.

Segundo a equipe do MOW, pode-se concluir o seguinte por meio dos dados apresentados na Tabela 1:

- O padrão de centralidade do trabalho e de expressividade foi nitidamente modal em Israel e o padrão de baixos direitos modal nos E.U.A..
- Houve também um nítido padrão modal de baixos direitos para o Japão e centralidade do trabalho e de expressividade na Ioguslândia, ambos grupos alvos utilizados como grupos de comparação.
- Bélgica e Holanda apresentaram equilíbrio na distribuição entre os padrões MOW.
- A Alemanha apresentou concentração nos padrões instrumental e centralidade do trabalho e de expressividade.

Observou-se, também, que houve grande diversidade na distribuição dos padrões MOW entre diferentes países e em diferentes grupos alvo. Particularmente na Bélgica e Holanda, não houve um padrão modal distinto extraído da amostra nacional. Especulou a equipe do MOW que estas podem ser sociedades em transição ou em que o significado do trabalho seja muito segmentado ou muito diferenciado para grandes proporções da força de trabalho.

Com relação às classes de trabalhadores pesquisadas, o estudo apresentou os resultados que podem ser observados na Tabela 2, a seguir:

Tabela 2 Distribuição Percentual dos Grupos Alvo em Relação aos Padrões MOW

Grupos Alvo	Padrão Instrumental	Padrão Centralidade do Trabalho e Expressividade	Padrão de Direitos e Contato Interpessoal	Padrão de Baixos Direitos
Desempregados	27	25	20	28
Aposentados	20	39	11	30
Eng. Químicos	11	32	14	43
Professores	8	41	33	18
Empresários	13	36	10	41
Ferramenteiros	36	22	7	35
Empr. Escritório	27	22	18	33
Empr. Ind. Têxtil	35	25	6	34
Trab. Temporários	29	23	23	25
Estudantes	26	20	22	32

Fonte: Adaptado de MOW International Research Team, 1987.

Supôs a equipe do MOW que quando se agruparam as classes pesquisadas na Tabela 2, as possíveis diferenças nacionais existentes provavelmente cancelaram-se em um extensão que não pôde ser avaliada. Adicionalmente, a composição dos grupos alvo influenciou os resultados obtidos. Por exemplo, metade dos estudantes pesquisados eram do sexo masculino e estudavam para profissões especializadas como ferramenteiros. A metade restante foi composta por mulheres que estudavam para trabalhos em escritórios. As características dos grupos alvo também influenciaram a interpretação dos resultados.

Foram extraídas cinco conclusões da distribuição dos grupos alvo em relação aos padrões estabelecidos pelo MOW:

- O padrão de baixos direitos com relação ao trabalho caracterizou os engenheiros químicos.
- Os professores tenderam a enquadrar-se no padrão de centralidade do trabalho e de expressividade ou no padrão de direitos e contato interpessoal.
- Aposentados e empresários tenderam a concentrar-se no padrão de centralidade do trabalho e de expressividade ou no padrão de baixos direitos.
- Ferramenteiros, empregados de escritórios e trabalhadores da indústria têxtil tenderam a enquadrar-se no padrão instrumental ou no padrão de baixos direitos.
- Desempregados, trabalhadores temporários, e estudantes distribuíram-se quase que uniformemente entre os quatro padrões do MOW.

Conjecturou a equipe do MOW que os padrões estabelecidos podem sofrer influência de outros aspectos da vida das pessoas além do trabalho. Por exemplo, o padrão de padrão de centralidade do trabalho pode indicar que as pessoas que nele se enquadrem possuam características de personalidade onde se acentue o auto-controle.

Dentre as principais conclusões a equipe do MOW (1987) apontou que apesar de todas as importantes modificações sociais vivenciadas em todos os países pesquisados, tais como crescimento urbano e industrialização os resultados da pesquisa do MOW não apontaram em direção a uma descentralização do trabalho. Todavia, estes resultados não chegam a ser suficientes, na visão dos pesquisadores, para confirmar a teoria da Ética do Trabalho de Weber.

Observou-se também uma relação entre idade e centralidade do trabalho, sendo esta mais alta para as pessoas mais idosas do que para as mais novas. Este resultado, entretanto, na opinião da equipe de pesquisadores, não pode ser extrapolado para as gerações mais novas, havendo a necessidade de estudos longitudinais.

Baixo nível educacional associou-se com o padrão instrumental enquanto que pessoas com alto nível educacional tenderam a enquadrar-se no padrão de centralidade do trabalho e expressividade.

Outra conclusão de caráter mais abrangente referiu-se à natureza do trabalho pois, via de regra, as pessoas que possuíam trabalho de qualidade superior envolvendo variedade, autonomia, responsabilidade e oportunidade para utilização de suas habilidades apresentaram elevado grau de centralidade do trabalho, expressividade do trabalho alta, orientação para objetivos intrínsecos e função econômica abaixo da média dos pesquisados. O oposto ocorreu para quem possui trabalho de qualidade inferior.

Segundo o MOW (1987), futuras pesquisas deverão concentrar-se no estudo das diferenças encontradas com relação as sexos, idade e diferentes níveis educacionais.

Serão vistos, a seguir, aplicações do modelo do MOW no Brasil.

3.5 Aplicações do Modelo MOW no Brasil

O modelo proposto pelo MOW para identificar o significado do trabalho foi aplicado no Brasil por Soares (1992) e Santos (1994), ambos em Brasília, e por Bastos, Pinho e Costa (1995) na região metropolitana de Salvador e por Silva (1996) com funcionários do BACEN.

Soares (1992) investigou o significado do trabalho no Distrito Federal para diferentes categorias profissionais, em sete organizações diferentes, sendo pesquisados 915 indivíduos.

Por meio da análise fatorial dos dados coletados, Soares excluiu as normas sociais e a identificação do trabalho em seu modelo. Incluiu em seus lugares a categoria ocupacional, centralidade da religião e centralidade da família. Desta forma, o modelo de significado do trabalho de Soares considerou como variável condicional a categoria ocupacional e como variáveis centrais a centralidade do trabalho, a centralidade da religião, a centralidade da família, produtos ou resultados valorizados do trabalho e importância dos objetivos do trabalho.

Na pesquisa de Soares, seis categorias profissionais foram definidas: a) profissionais; b) gerentes e assessores; c) trabalhadores administrativos; d) técnicos de nível médio; e) trabalhadores semi-especializados e f) atendentes. Estas categorias foram estabelecidas a partir da descrição que cada pesquisado fez de seu trabalho e atividades.

A categoria profissionais valorizou a família e os objetivos do trabalho intrínsecos como desafios, autonomia e variedade de tarefas. O aspecto do contato social do trabalho e a função econômica foram pouco valorizados.

A categoria gerentes e assessores têm o trabalho como central em suas vidas e a sua função econômica é muito valorizada e, em menor grau, a família e os objetivos intrínsecos do trabalho. O contato social também não é valorizado por este grupo. A religião teve baixa importância para esta categoria.

Para a categoria técnicos de nível médio a religião apresentou-se como central. Valorizam os aspectos intrínsecos dos objetivos do trabalho em detrimento dos aspectos extrínsecos, do fator econômico e do contato interpessoal.

Os trabalhadores administrativos valorizaram o aspecto do trabalho manter o indivíduo ocupado e do contato social. Os aspectos extrínsecos foram mais valorizados que os intrínsecos por esta categoria. Nesta categoria houve equilíbrio entre o trabalho, religião e família.

Os trabalhadores semi-especializados possuem a religião como central em suas vidas, vindo, bem abaixo, o trabalho e, mais distante, a família. O contato social foi bastante valorizado enquanto que a função econômica pouco valorizada.

Para os atendentes, a função econômica do trabalho ocupa posição central, seguida da família e da religião em lugar mais periférico. Os aspectos extrínsecos do trabalho foram muito valorizados em detrimento dos intrínsecos, que receberam pouco destaque.

A separação por categoria profissional para investigar o significado do trabalho guarda semelhança com os resultados das pesquisas de Thomas Jr. (1997), que estabeleceu correlação entre o padrão de necessidades das pessoas e os setores em que atuavam.

Entre as conclusões do trabalho de Soares tivemos que: a) de acordo com a categoria profissional o significado do trabalho registrou variações; b) a função econômica do trabalho foi preponderante e c) os produtos e resultados do trabalho foram diferentes dos objetivos do trabalho.

Com relação à amostra total pesquisada, isto é, sem separação por categorias profissionais, a função econômica do trabalho prevaleceu como a mais importante e, segundo lugar, a auto-realização possibilitada pelo trabalho.

Por fim, Soares recomendou que as políticas de recursos humanos das empresas sejam adequadas e diferenciadas de acordo com os grupos que as compõem.

Santos (1994) pesquisou a possibilidade o significados do trabalho ser afetada pela concordância ou discordância dos indivíduos com as idéias de seus superiores.

Sua pesquisa foi feita entre os Chefes de Gabinete dos Senadores da República e seu modelo adotou como variável condicional o alinhamento ideológico e como variáveis centrais a centralidade do trabalho, os resultados ou produtos esperados e os objetivos valorizados.

A variável alinhamento ideológico fez com que os chefes de gabinete fossem divididos em: a) alinhados ideologicamente com os Senadores para os quais trabalham, que representaram 76% da amostra pesquisada; b) não-alinhados, ou 13% da amostra e c) indiferentes, ou 11% da amostra.

Para todas as três categorias, a família obteve posição central, seguida do trabalho e do lazer, nesta ordem. Notou-se também, que para os alinhados, a comunidade foi bem mais importante do que para os indiferentes.

Novamente, para as três categorias, os resultados valorizados do trabalho que se destacaram foram o aspecto financeiro e a auto-realização, seguido de serviço à sociedade para os alinhados e para os não-alinhados e manter-se ocupado para os indiferentes.

Santos concluiu que a diferença de significado do trabalho entre os três grupos foi que os chefes de gabinete não-alinhados valorizaram tarefas desafiadoras e que exigiam criatividade enquanto o mesmo não se verificou para os alinhados. Os indiferentes valorizaram mais a oportunidade de ascensão e promoções que os não-alinhados.

Como um todo, para Santos, os chefes de gabinete exibiram um padrão intrínseco de significado do trabalho, com importância para a família e o trabalho, que tem como funções principais o aspecto financeiro e permitir auto-realização.

Bastos, Pinho e Costa (1995) pesquisaram o significado do trabalho entre os trabalhadores da região metropolitana de Salvador, em vinte organizações, sendo quatro empresas públicas prestadoras de serviços de infra-estrutura e financeiras, sete órgãos de administração pública direta e nove empresas privadas. A amostra pesquisada foi composta por 1.013 pessoas que atuavam nas áreas técnicas e científicas (51,9% da amostra), administrativas (33,5%) e industriais e produção (14,7%).

A pesquisa buscou informações sobre a centralidade do trabalho, produtos ou resultados valorizados do trabalho e normas sociais do trabalho.

Com relação à centralidade os trabalhadores industriais, os que se encontravam na nível mais elevados de suas carreiras, os que possuíam escolaridade de 2º grau ou trabalhavam em empresas públicas obtiveram os escores mais elevados.

Os trabalhadores na administração pública e os que se encontravam no nível mais baixo de suas carreiras registraram os escores mais baixos com relação à centralidade do trabalho.

Concluiu-se, desta forma, que escolaridade, a natureza da ocupação e setor de trabalho influenciam as pessoas quanto à centralidade do trabalho.

Os trabalhadores da administração pública direta apresentaram a mais elevada adesão aos direitos associados ao trabalho e o mais baixo com relação aos deveres, sendo a posição oposta ocupada pelos trabalhadores da indústria. Em posição mais equilibrada situaram-se os trabalhadores das empresas públicas e nas ocupações administrativas.

Dentre os produtos valorizados, constatou-se uma leve predominância da auto-realização e dos rendimentos. Observou-se que os indivíduos que valorizaram a auto-realização tenderam ligeiramente também a valorizar o contato interpessoal e a atividade do trabalho em si. Aqueles que valorizaram mais os rendimentos tenderam a valorizar menos o trabalho interessante. Notou-se também que variáveis como escolaridade, ocupação, setor da administração e posição de chefia foram os mais fortes aspectos relacionados com os produtos valorizados.

Em 1989, a administração do BACEN decidiu pesquisar as opiniões dos funcionários e da sociedade brasileira sobre aquela autarquia. O Instituto Gallup de Opinião Pública foi contratado e promoveu pesquisa interna com 1.998 funcionários, o que correspondeu a cerca de 25% do quadro de funcionários da época por meio de questionário com 51 perguntas e pesquisa externa com a população.

A pesquisa interna dividiu os funcionários em quatro níveis: a) gerência; b) profissionais comissionados; c) profissionais não-comissionados e d) auxiliares de serviços gerais.

Pesquisou-se a satisfação com o trabalho, relacionamento entre as unidades do BACEN, participação dos funcionários sobre as condições de trabalho, comunicação interna, clima organizacional e adequação do trabalho à capacitação dos funcionários.

Em 1994, foi criado pela administração da autarquia o Projeto Ética no Banco Central que visava conhecer as crenças que prevaleciam entre seus funcionários. O instrumento para a coleta de dados foi o proposto pelo MOW, adaptado por Soares (1992). Foram obtidos 1229 questionários válidos entre os funcionários da sede e regionais, foram realizadas 76 entrevistas em profundidade com funcionários e discussões em grupo.

O questionário objetivou reunir informações sobre dados pessoais, funcionais, satisfação com o trabalho, categoria ocupacional, produtos ou resultados valorizados do trabalho, importância dos produtos e objetivos do trabalho, normas sociais, comportamento organizacional e centralidade do trabalho.

Silva (1996) apontou como principais conclusões da pesquisa, relacionadas ao significado do trabalho, que a família ocupou posição central entre os funcionários do BACEN e, em segundo lugar, o trabalho. Os rendimentos e a auto-realização foram as principais funções do trabalho. Desta forma, o trabalho foi visto como um instrumento de sobrevivência e como uma forma de obtenção de satisfação em outras áreas da vida.

Foi constatado ainda um equilíbrio entre as normas sociais associadas a deveres e direitos do trabalho.

Silva concluiu que a categoria ocupacional foi a variável determinante do significado do trabalho. A pesquisa apontou que os procuradores do BACEN compõem a categoria que mais valorizou o *status* e o prestígio advindos do trabalho e os que menos valorizaram as relações interpessoais e estabilidade no emprego.

Somente os auxiliares de serviços gerais enquadraram-se no padrão instrumental definido pelo MOW, atribuindo menor importância ao trabalho e aos seus aspectos intrínsecos.

Em contrapartida, os gerentes atribuíram importância aos aspectos intrínsecos, ressaltando a participação em tarefas desafiadoras e criativas. Foi a única categoria que estabeleceu ligação entre a estabilidade no emprego e as relações interpessoais, talvez porque, segundo Silva (1996), a estabilidade retire dos gerentes o poder coercitivo da demissão do funcionário sob seu comando.

A satisfação com o trabalho foi principalmente relacionada com os rendimentos e, em segundo lugar, com o comissionamento. Os comissionados apresentaram valores mais próximos aos dos gerentes, valorizando aspectos intrínsecos do trabalho e os não-comissionados, os aspectos extrínsecos.

Quanto aos aspectos demográficos, os funcionários mais velhos tenderam a valorizar mais o trabalho que os mais novos. Os funcionários originários da Região Norte e Distrito Federal atribuíram maior centralidade à família do que os demais, os originários da Região Oeste priorizaram o trabalho e os da Região Nordeste priorizaram o lazer.

A insatisfação com o trabalho atingiu 22% dos funcionários na época com menos de 35 anos, ou seja os integrantes da Geração X, e somente 8% do que contavam com mais de 46 anos.

Quanto maior o nível educacional maior foi a importância prestada aos aspectos intrínsecos do trabalho, sendo que os de menor nível educacional priorizaram os aspectos extrínsecos.

Uma vez verificadas as aplicações do modelo proposto pelo MOW ao Brasil, será examinado, a seguir, como é suposto evoluir o significado do trabalho no futuro.

3.6 O Conceito do Significado do Trabalho no Futuro

Ainda na década de 80, quando desenvolvia-se o trabalho de pesquisa do MOW que buscou estabelecer de forma mais concreta o significado que as pessoas emprestam ao trabalho, já se iniciava o questionamento sobre qual seria a evolução que o conceito de significado sofreria, principalmente frente à introdução de novas tecnologias nos processos produtivos.

Segundo Quintanilla e Wilpert (1988), o conhecimento nesta área ainda é insipiente e restringe-se mais a especulações do que propriamente a assertivas. Ressaltaram, por exemplo, que o relacionamento entre novas tecnologias e mudanças no significado do trabalho para os indivíduos pode não ser no sentido de causa e efeito, ou seja, a introdução

de novas tecnologias pode ser, ou não, a razão para mudanças no significado do trabalho. Pode haver casos em que a mudança no significado do trabalho preceda a aplicação de uma nova tecnologia.

Para estes dois pesquisadores, as novas tecnologias podem acarretar que o trabalho passe a aglutinar tarefas antes efetuadas por vários indivíduos, como no caso dos processos de automação produtiva, e torne o trabalho mais abstrato, menos compreensível, o que poderia ocasionar o desenvolvimento de aversão ao ambiente de trabalho. No entanto, o contrário também pode ocorrer, pois a reintegração de atividades antes separadas pode proporcionar experiências de trabalho mais holísticas e, assim, aumentar as avaliações positivas acerca do trabalho. Seja qual for o caso, consideraram que a introdução de novas tecnologias inevitavelmente será contínua e criará e aumentará o ambiente de aprendizado constante dos indivíduos.

A crescente informatização, asseveraram os autores, deverá acarretar a redução do contato face a face entre as pessoas, o que provavelmente terá consequências sobre as relações interpessoais no trabalho como atualmente as conhecemos. O trabalho à distância possibilitado pela Internet certamente afetará a identidade coletiva da força de trabalho e a própria centralidade do trabalho.

Outro ponto em aberto diz respeito a se as novas tecnologias ensejarão a oportunidade de redesenhar os trabalhos e flexibilizar a divisão do trabalho. A forma como as mudanças ocorrerão, com maior ou menor participação dos trabalhadores, certamente deverão influenciar o significado do trabalho.

Com uma visão bastante abrangente das grandes mudanças atualmente em curso, ponderaram os autores que o desemprego ocasionado pelas novas tecnologias pode mesmo acarretar a redução de dimensões do significado do trabalho, como sua centralidade e normas de obrigação, para que as pessoas possam absorver o trauma causado pela perda de seus empregos em razão da implantação de novas tecnologias.

Destacou England (1988) que a grande variação de como as pessoas entendem o significado do trabalho, seja em razão das diferentes culturas envolvidas, faixas etárias, tarefas executadas, fará com que as mudanças no próprio significado do trabalho com a introdução de novas tecnologias seja também um fenômeno variado. Como resultado, seria extremamente difícil encarar a utilização de novas tecnologias como um fator determinístico para a mudança do significado do trabalho.

Analisando com cunho sociológico a questão da implantação de novas tecnologias, advertiu Heller (1988) que a dimensão humana não pode ser desconsiderada quando da implementação de novas tecnologias, sob pena de os resultados situarem-se aquém do esperado ou serem mesmo negativos. Exemplificou seu argumento com o fracasso da automação de minas de carvão na Inglaterra, ainda no início da década de 50, quando não foi previsto que o novo sistema de trabalho mais automatizado desconsideraria as habilidades e motivações individuais e alteraria as relações interpessoais e de autoridade desenvolvidas ao longo da vida dos trabalhadores.

Em outro exemplo, Heller (1988) chamou a atenção para a centralização efetuada no sistema de licenciamento de automóveis na década de 70, levada a cabo também na Inglaterra, por meio da utilização da informática, a qual acabou por se revelar menos eficaz em relação à maioria dos quesitos relevantes, como velocidade de expedição das licenças, pois reduziu a autonomia dos trabalhadores para a solução de tarefas complexas. Como consequência, as tarefas tornaram-se monótonas e desinteressantes e tornou os funcionários impotentes frente às situações de exceção.

O trabalho à distância, permitido pela informatização, para poder ser implementado com êxito deve ser precedido de considerações com a família dos empregados sobre os novos graus de autoridade, responsabilidade e *status* em relação à empresa e os que permanecem trabalhando dentro do esquema anterior. O trabalho à distância quebra noções estabelecidas de que somente se trabalha quando há o deslocamento de casa para a empresa. Este significado socialmente aceito do trabalho, a que Heller chamou de “prisão conceitual”, deverá ser gradualmente quebrado, assim como as dicotomias entre trabalho e lazer e emprego e desemprego, à medida em que novas formas de trabalho emergirem em consequência de novas tecnologias.

Como principal conclusão, o autor destaca que a introdução de novas tecnologias não deve ser imperativa e sim, socialmente discutida, humanizada, negociada, dentro do contexto social do significado do trabalho, para que possa ser exitosa.

Este capítulo procurou contextualizar a relação entre as mudanças em curso em nossa atual sociedade e o significado do trabalho para as pessoas, estabelecendo também ligação desta relação com os valores humanos. Detalhou ainda pesquisa internacional efetuada com objetivo de identificar de forma concreta o significado da ação de trabalhar. Adicionalmente, explorou o significado que o trabalho poderá assumir para os indivíduos no futuro.

CAPÍTULO 4

GERAÇÃO *BABY BOOMERS* E GERAÇÃO X

A necessidade do estudo das características de indivíduos pertencentes a diferentes gerações nasce do fato de que vivenciaram fatos e momentos históricos que lhes são peculiares, foram expostos a diferentes ideologias, que se refletiram em suas crenças e seus modos de vida e, em última análise, nas suas próprias personalidades e forma de reagir a estímulos provenientes do meio-ambiente. Serão então expostas, a seguir, as diferentes características da Geração *Baby Boomers* e da Geração X.

4.1 A Geração *Baby Boomers* nos Estados Unidos da América

O período de nascimento dos *boomers* varia de acordo com o autor, como percebido por Cordovil (1999), sendo considerado por Jones (1980) como compreendido entre 1946 e 1964 e por Strauss e Howe (1991) como entre 1943 e 1960.

A Geração *Baby Boomer* foi assim denominada em razão do grande crescimento populacional observado nos Estados Unidos da América neste período. Smead (1999) relatou que o número de nascimentos naquele país observou um forte crescimento a partir de 1946, atingindo seu pico em 1957. A taxa de natalidade por mulher cresceu de 2,5 filhos em 1947, alcançando seu máximo em 1957, com quatro filhos por mulher.

Como resultado, entre 1946 e 1964, contabilizou-se, naquele país, o nascimento de 76 milhões de crianças. Apontou-se como uma forte razão para este aumento de nascimentos o retorno dos soldados da Segunda Guerra Mundial que tinham como objetivo estabelecer-se e criar suas famílias. O fantasma da Guerra Fria também foi mencionado por Smead como um estímulo para que as mulheres permanecessem em casa, cuidando de suas famílias.

Como um fator facilitador para o crescimento da natalidade, esta foi uma fase de grande expansão econômica mundial, com clara predominância da economia dos Estados Unidos da América. De carros a guitarras elétricas, o consumo cresceu. A renda auferida pela população aumentou e com ela o mercado de consumo de massa expandiu-se. Paralelamente, a oferta de novos produtos aumentou consideravelmente. Cerca de 80% dos produtos vendidos nas décadas de 60 e 70 não estavam sequer no mercado 20 anos antes. O emprego era farto, havia confiança no futuro e a crença que a tecnologia a todos proveria um mundo melhor.

O período de aproximadamente 20 anos que define a Geração *Baby Boomer* é grande e Smead considerou que seus integrantes podem ser divididos em dois segmentos. O primeiro seria composto por nascidos até o ano de 1957, sendo caracterizado por um forte sentimento grupal de seus membros. Já os nascidos após 1957 teriam mais características da próxima geração e comporiam o segundo segmento da Geração *Baby Boomer*.

Smead (1996) argumentou que as pessoas nascidas após 1957 não foram tão intensamente expostas aos acontecimentos da década de 60, os quais seriam os responsáveis pela formação do sentimento grupal de identificação presente no primeiro segmento dos *boomers*.

Outro marco de separação entre os dois segmentos foi o fato que o primeiro grupo de *boomers* conseguiu superar economicamente o nível de vida de seus pais. Já o segundo grupo, não.

Ritchie (1995), assim como Smead (1999), afirmou que, quando crianças, nos EUA, os *boomers* desfrutaram de segurança e uma vida familiar neles centrada. Após duas Guerras Mundiais os jovens pais queriam desfrutar de uma vida normal e do crescimento econômico verificado nas décadas de 50 e 60. Este ambiente contribuiu para a formação de personalidades marcadamente individualistas dos *boomers*.

Conger (1998) ressaltou que os *boomers* beneficiaram-se, nos EUA, de um sensível incremento no nível de escolaridade. Houve grande crescimento percentual no número de estudantes que conseguiram completar o correspondentes aos nossos 2° e 3° graus, freqüentando um ambiente crítico em relação aos seus colegas como também aos seus próprios professores.

Ao contrário de seus pais, conhecidos como a Geração Silenciosa, que viram o poder legalmente constituído vencer a II Guerra Mundial e retirar os E.U.A. da Grande

Depressão, os *boomers* participaram de um forte questionamento da autoridade durante sua juventude.

Segundo Smead (1996), as décadas de 60 e 70 foram ricas em acontecimentos que favoreceram este questionamento. A Guerra do Vietnam dividiu não somente os E.U.A., mas também o mundo quanto à sua legitimidade.

Para este autor, o assassinato de líderes nacionais como Martin Luther King, o presidente John Kennedy, Bobby Kennedy, o *impeachment* do presidente Richard Nixon, que a princípio não admitiu seu conhecimento sobre a invasão da sede do Partido Democrata pelo Partido Republicano ao qual pertencia, as dificuldades econômicas após o primeiro choque do petróleo em 1973 são exemplos de fatos que forjaram o forte questionamento da autoridade presente entre os *boomers*.

O questionamento da autoridade foi feita sob a forma de fortes protestos de rua contra a Guerra do Vietnam e a discriminação racial. Os protestos do Movimento pelos Direitos Civis ganharam corpo com reivindicações ao Governo para a implementação de tratamento igualitário para minorias discriminadas. O movimento estudantil de 1968 na França teve que ser interrompido por meio da presença das forças armadas nas ruas.

Para a geração dos *boomers*, de acordo com Smead (1996), a autoridade não parecia digna de confiança e a contestação foi contundente. “Não confie em ninguém com mais de 30 anos” e “É proibido proibir” são frases carregadas de fortes conotações para os *boomers* e refletiram o clima reinante entre os jovens da década de 60.

Também na música e em movimentos sociais a contestação à autoridade se manifestou. As letras das músicas protestaram contra as injustiças sociais e raciais e contra a opressão do homem pela sociedade. O *rock and roll* com suas raízes fincadas na então marginalizada cultura afro-americana também serviu de canal para a contestação ao *establishment*. Os grandes festivais de *rock and roll* como os de Woodstock e Monterey foram marcos de contestação à sociedade da época. O Movimento *Hippie* propôs um novo modo de vida, uma sociedade alternativa.

Paralelamente, o feminismo alterou o papel da mulher na sociedade, seu relacionamento com os homens, sua participação no trabalho dentro e fora dos lares e houve o acesso a um método contraceptivo barato e eficaz: a pílula anticoncepcional. Com ela criou-se a oportunidade para a liberdade sexual.

A contestação e a experimentação também foram praticadas por meio da utilização de drogas, havendo mesmo quem defendesse publicamente seu uso como forma de atingir-se o auto-conhecimento.

Conger (1996) destacou que o questionamento à autoridade foi um passo adiante na valorização da independência individual. Enquanto que em 1890 somente 16% dos pais acreditavam que a independência deveria ser valorizada na criação de seus filhos, ao final da década de 70 este total havia subido para 75%. Com a valorização da independência houve a concomitante desvalorização da obediência.

A independência foi valorizada também por razões práticas, uma vez que veio a tornar-se necessária. As empresas dos E.U.A. transferiam seus funcionários e famílias por todo o país e, às vezes, pelo mundo, de acordo com suas necessidades, fazendo com que os jovens *boomers* tivessem que desenvolver independência em relação à família e comunidades em que viveram.

O aumento da renda da população dos E.U.A., verificado durante as décadas de 50 e 60, também contribuiu para o aumento da independência dos *boomers*. A maior renda disponível reverteu-se na aquisição de novos eletrodomésticos e serviços que permitiram que esta geração fosse mais independente em relação aos seus pais e famílias.

Apesar de todo o ambiente contestatório descrito, segundo Smead (1999), os *boomers* não se consideram liberais. Em 1975, cerca de 46% dos *boomers* com idade suficiente para serem pesquisados, classificaram-se como liberais. Em 1985, somente 10 anos depois, este total caiu para 29%.

Os *boomers* criaram o culto à juventude que mantém hoje uma indústria de faturamento incalculável. Novos segmentos de negócios foram criados pelos e para os *boomers*, como a indústria do *fitness* (bom preparo físico). Zinn (1991) observou que os *boomers* compõem uma geração que não vem aceitando bem seu envelhecimento, por exemplo, tendo enorme preocupação com seu preparo físico e insistindo em usar roupas típicas de sua juventude.

O consumismo desenfreado foi também iniciado pelos *boomers* que, esquecendo-se de suas críticas à sociedade, optaram, durante a década de 80, por um estilo de vida pautado pelo consumo de produtos sofisticados. Os *boomers* mais novos chegaram a compor o grupo dos *young urban professionals* – *yuppies* (jovens profissionais urbanos) que caracterizou bem o estilo de vida daquela década. Smead (1999) argumentou que se atualmente a Geração X frequenta os *shopping centers*, não se pode esquecer que foram os *boomers* que os construíram.

Segundo Zinn (1991), os *boomers* criaram as condições para o consumismo com a expansão do crédito pessoal a níveis nunca antes imaginados por seus pais, componentes da Geração Silenciosa. O marketing foi extraordinariamente desenvolvido visando criar necessidades antes inexistentes que viabilizaram a venda de novos produtos.

Mas como todas estas mudanças sociais e econômicas influenciaram o novo profissional pertencente à Geração *Baby Boomer*?

Conger (1996) identificou no perfil do gerente *boomer* as características de respeito à autonomia alheia, divisão de responsabilidades e valorização da comunicação. A contestação ao *establishment* refletiu-se no seu relacionamento com a hierarquia, a qual é, sempre que considerado necessário, contornada para a solução de seus problemas. A aceleração das mudanças econômicas a partir da década de 70 mostrou que a hierarquia dentro das instituições deveria ser flexibilizada para permitir respostas eficazes às demandas do mercado.

O gerente *boomer* prefere obter o envolvimento das pessoas para que haja a cooperação no ambiente de trabalho a constrangê-las por meio da mera utilização da autoridade conferida por postos hierárquicos. O trabalho de equipe é valorizado e o termo chefe, para os *boomers*, é carregado de conotações negativas, como o excessivo rigor.

Com os mais velhos atingindo atualmente idade próxima dos 60 anos, os *boomers* foram absorvidos pelo mercado de trabalho e hoje ocupam postos de comando nas empresas.

Zinn (1991) observou que os *boomers*, após o *downsizing* verificado na economia dos E.U.A., começaram a competir dentro de um mercado de trabalho com menos oportunidades para promoções profissionais em suas carreiras. Muitos tiveram que redirecionar suas atividades profissionais, inclusive fundando pequenas empresas ou trabalhando autonomamente. Notou, porém, que muitos que iniciaram seus próprios negócios o fizeram por insatisfação em relação aos seus empregos anteriores.

A aposentadoria dos *boomers* preocupa atualmente a sociedade dos E.U.A.. De acordo com Zinn (1991), como a valorização de imóveis não vem conseguindo ultrapassar as taxas de inflação, os *boomers* não conseguirão obter expressivos ganhos de capital, como seus pais o fizeram, se venderem suas casas para auxílio de suas aposentadorias.

Os recursos financeiros estatais e privados necessários à aposentadoria dos *boomers* despertam preocupações nos E.U.A.. Segundo Cox (2000), o sistema de seguridade social tem menos de 100 anos e já se mostra obsoleto. Baseou-se na premissa que as pessoas

aposentar-se-iam em torno de 60 anos e viveriam por uma ou duas décadas sem trabalhar. Porém, o crescimento da expectativa de vida média da população vem aumentando o número de pessoas com idade acima de 65 anos, o que aliado aos custos ascendentes da medicina, causará problemas financeiros para a continuidade desse sistema.

Segundo Zinn (1991), os boomers compõem a primeira geração de meia-idade que terá cuidar concomitantemente de seus filhos e de seus próprios pais idosos que necessitarão de cuidados dispendiosos.

Levando-se em conta estas questões, o que os boomers esperam desta nova fase de suas vidas? Cox (2000) dividiu os *boomers* em cinco grupos quanto ao que planejam para o período de suas aposentadorias:

a) os batalhadores (9%): grupo majoritariamente composto pelos boomers mais idosos com faixa de renda mais baixa. As mulheres representam sua maioria (64%). Os batalhadores não poupam dinheiro algum para suas aposentadorias porque simplesmente não possuem renda suficiente. A maioria não é otimista em relação ao seu futuro.

b) os ansiosos (23%): apesar de sua renda ser US\$ 10.000 abaixo da média dos *boomers* que situa-se em US\$ 47.300 anuais, eles lutam para conseguir economizar para a sua velhice. Muitos deles acreditam que não terão condições financeiras para aposentar-se e preocupam-se com os gastos futuros com sua saúde.

c) os entusiasmados (13%): ao contrário dos dois grupos anteriores, aguardam ansiosamente suas aposentadorias e planejam não mais trabalhar quando se aposentarem pois, em suas previsões, terão recursos financeiros suficientes para tal.

d) os auto-confiantes (30%): são os que possuem a maior renda e nível educacional entre os *boomers*. Pouparam regularmente para o período de aposentadoria e pretendem trabalhar em tempo parcial após a aposentadoria. Somente 1% considera a possibilidade de parar totalmente suas atividades profissionais. Sua motivação para continuar a trabalhar após a aposentadoria é a diversão e interesse que o trabalho proporciona e não o aspecto financeiro.

e) os tradicionalistas (25%): possuem confiança no sistema de saúde e seguridade social em maior grau que os outros grupos, porém planejam continuar a trabalhar após sua aposentadoria. Os *boomers* mais jovens tendem a concentrar-se nesta categoria.

A aposentadoria dos *boomers* pode causar escassez de mão-de-obra qualificada para administrar a economia dos E.U.A.. Goldberg (2000) sugere que sejam criadas condições de trabalho flexível para que pessoas aposentadas possam ser contratadas com jornadas de trabalho reduzidas. Sua experiência poderia ser aproveitada e transmitida aos trabalhadores mais jovens.

4.2 A Geração *Baby Boomers* no Brasil

A economia brasileira cresceu com vigor durante as décadas de 50 e 60, não somente acompanhando a tendência mundial, porém principalmente como resultado da política de industrialização de substituição de importações então implementada.

No início da década de 50, durante o governo de Getúlio Vargas, a política econômica de substituição das importações foi efetuada por meio da ação direta do Estado que, com a criação de empresas estatais, passou a atuar diretamente na produção de insumos considerados básicos para a economia brasileira. Como exemplos da intervenção estatal, em 1952 foi fundado o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico – BNDE e em 1953 foi criada a Petrobras.

A política econômica do final da década de 50 do governo Juscelino Kubstichek mesclou a intervenção estatal direta, por exemplo, com a criação de empresas como as Centrais Elétricas de Furnas em 1957 e Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais – USIMINAS em 1956, com a atração do capital estrangeiro para indústrias mais leves como a automobilística.

Ao longo das décadas de 60 e 70, os governos militares continuaram investindo pesadamente nos setores de infraestrutura, notadamente na geração de energia elétrica, petróleo, telecomunicações e siderurgia, sendo os recursos necessários basicamente obtidos no mercado internacional, onde prevaleciam juros reduzidos.

Ao fim da década de 60, o crescimento anual do Produto Interno Bruto – PIB brasileiro atingiu a faixa de 10%, sendo o quinquênio 1969/1973 batizado como o “milagre brasileiro”.

Este crescimento econômico não foi igualitariamente partilhado por toda a população. A política econômica adotada defendeu que era primeiro necessário fazer crescer o “bolo” da riqueza para depois dividi-lo. Como resultado, os frutos do crescimento econômico foram apropriados por uma pequena parcela da sociedade brasileira, fazendo com que o País seja, até hoje, caracterizado por uma extrema concentração da renda nacional.

O crescimento econômico durante o período do milagre brasileiro, aliado à propaganda do regime militar, criou a sensação para grande parte da população que o País ultrapassaria os limites da pobreza e conseguiria inserir-se no rol das nações economicamente desenvolvidas.

Mas como todo o desenvolvimento econômico conseguido baseou-se, em grande parte, em poupança externa, os choques do petróleo em 1973 e 1979 e o aumento das taxas de juros no mercado internacional no início da década de 80 revelaram os pontos fracos do modelo de desenvolvimento adotado.

Os problemas sociais do País não receberam a atenção dispensada às questões econômicas. O êxodo rural nas décadas de 60 e 70 manteve-se elevado, transferindo a

pobreza do interior do País para os grandes centros urbanos, os quais cresceram desordenadamente, criando bolsões de pobreza nas grandes conurbações brasileiras que começaram a formar-se durante a década de 70.

O clima de contestação presente nos jovens dos países desenvolvidos não aflorou no Brasil da mesma forma. Enquanto naqueles países contestava-se, problemas sociais como o racismo, no Brasil a contestação dirigiu-se principalmente contra a ditadura, a qual revidou com força, reprimindo os que contra ela se insurgiram.

A contestação ao regime militar ficou mais restrita aos meios artísticos e intelectuais e a uma pequena parcela da classe média, como os universitários. Desta forma, a contestação à ditadura militar marcou acentuadamente somente a pequena parcela politicamente conscientizada da população brasileira. A contestação aos governos militares não fez parte das preocupações da grande massa pobre da população, a qual simplesmente lutava para garantir alimentos para assegurar sua sobrevivência física. A maior parcela da classe média não aderiu à contestação, beneficiando-se do crescimento econômico da época.

Todavia, ainda restrita às classes sociais mais altas, os movimentos em curso nos países desenvolvidos refletiram-se no Brasil. O feminismo alcançou a classe intelectual, a música popular mudou com movimentos como o Tropicalismo, que influenciado pela experimentação dos jovens nos países desenvolvidos pretendia o mesmo para o Brasil.

4.3 – A Geração X nos Estados Unidos da América

A Geração X – *X-ers* sucedeu cronologicamente a dos *boomers*. Assim como em relação à geração anterior, há controvérsias sobre o período que a define. Cordovil (1999) observou que para Coupland (1991) deve-se considerar entre 1960 e 1970; para Bradford e Raines (1992) os anos entre 1965 e 1975 e já Strauss e Howe (1991) o período entre 1961 e 1981. Se considerarmos os limites mínimos e máximos em conjunto das três proposições, ou seja de 1960 a 1981, os atuais *X-ers*, estarão atualmente situados na faixa etária compreendida entre 20 e 41 anos.

Para Zinn (1992), temos como traço marcante dos *X-ers* o fato de ser a primeira geração dos EUA em que ambos os pais trabalharam fora de casa e, em 50% dos casos, eram divorciados.

Zinn (1992) observou ainda que os *X-ers* são mais etnicamente diversificados que a média da população americana tendendo, assim, a ser mais adaptados às diferenças raciais. São também mais amigos do sexo oposto e consumidores mais seletivos e cínicos do que a geração anterior.

Em relação à diversificação étnica, Ritchie (1995) destacou que o aumento do acesso das minorias da população dos E.U.A. às classes média e alta contribuiu para que os *X-ers* se tornassem mais tolerantes racialmente.

De acordo com Ritchie (1995), existe ainda dificuldade para reunir-se informações sobre os *X-ers*. Sendo profissional da área de marketing, a autora estava acostumada a dirigir suas campanhas publicitárias tendo em mente os valores e hábitos dos *boomers*. Para ela, os *X-ers* são, nesse sentido, uma geração ainda desconhecida. No entanto, este desconhecimento certamente tenderá a reduzir-se, pois a parcela dos *X-ers* da população dos E.U.A ultrapassou a dos *boomers* já em 1980. A partir de 1990, o número de indivíduos pertencente à Geração *Baby Boomer* da população dos E.U.A. passou a declinar lentamente, enquanto que a dos *X-ers* vem registrando tendência à estabilização.

Apesar de já constituírem a maioria da população dos E.U.A., os *X-ers* deverão passar a ser mais relevantes para o sistema produtivo e suas características serão mais estudadas, à medida em que ocuparem postos de maior importância no mercado de trabalho e, conseqüentemente, auferirem mais renda. Esta realidade já está bastante próxima, uma vez que no ano de 2000, o número de *X-ers* adultos nos E.U.A. já deverá ter ultrapassado o de *boomers*.

De acordo com Zinn (1992), os *X-ers* são ainda marginalizados nas empresas, pois a cultura dominante é a dos *boomers* que, até agora, detém majoritariamente os cargos de comando nas organizações.

Na visão de Ritchie (1995), os *X-ers* foram estigmatizados por denominações como *slacker* (preguiçoso, com emprego de baixa qualificação) em razão do preconceito dos *boomers* em relação à nova geração. Este preconceito não seria somente fruto do desconhecimento da nova geração, mas também resultado do fato que os *boomers*, quando

crianças, tiveram a vida familiar neles centrada e assim possuíam a tendência de rejeitar comportamentos e valores diferentes dos seus, especialmente advindos da geração que os sucederá.

Segundo a autora, ao contrário *dos boomers*, os *X-ers* não foram o centro das atenções de suas famílias. Quando os *X-ers* nasceram, suas mães estavam terminando sua educação nas escolas e universidades, iniciando suas carreiras profissionais e, se casadas, também cuidando de suas famílias. Obviamente, estas mães tinham que dividir seus tempos e energias entre as tarefas domésticas, que incluíam seus filhos e suas carreiras profissionais. Como resultado, os *X-ers* tiveram que ser criados com o auxílio de creches e *baby-sitters*. Tiveram que resolver seus problemas, em grande parte, sozinhos, forjando independência, orgulho e auto-confiança. Os amigos de escola assumiram importância para os *X-ers*, o que os tornou mais gregários do que os *boomers*.

O percentual de pais divorciados dobrou em relação à geração dos *boomers*. Além de conseqüências psicológicas de difícil avaliação, esta experiência ensinou bastante aos *X-ers* sobre dificuldades financeiras no momento em que suas mães, geralmente com ganhos inferiores aos dos seus pais, assumiram os lares, passando a receber contribuições, muitas vezes incertas de seus ex-maridos para a manutenção de seus filhos. Este ambiente favoreceu a ampliação do conceito de família para os *X-ers*, que passou a incluir os avós, namorados dos pais, enteados, padrastos e, até mesmo, colegas e amigos. Também tornou os *X-ers* mais suscetíveis a insegurança oriunda de problemas financeiros.

De acordo com Ritchie (1995), este meio ambiente familiar fez com que os *X-ers* desenvolvessem uma perspectiva sobre a família muito mais flexível e menos idealista do que a das gerações anteriores. De certa forma, a realidade de suas vidas os levou a assumir com naturalidade a inclusão de pessoas consideradas como da família, em contraposição ao conceito de família muito mais estrito dos *boomers*.

Para a autora, por outro lado, os *X-ers* tornaram-se bem mais cautelosos em relação às responsabilidades envolvidas em um casamento como consequência da experiência vivida por seus pais e eles próprios. Mesmo quando se casam, muitos demoram a ter filhos, criando um grupo denominado de *double income no kids – dinkies* (renda dupla e sem crianças) que prefere dedicar seus esforços para suas profissões e desfrutar de uma vida financeira confortável pautada pelo consumo de bens sofisticados.

Os *X-ers* casam-se cada vez mais tarde e cresceu o número de solteiros que moram com seus pais e mães. Este comportamento dos *X-ers*, na visão da autora, reflete: a) a insegurança financeira experimentada por eles durante a década de 80; b) o fato de seus pais exercerem pouca pressão para que partam de casa e assumam suas vidas, além de admitirem que seus filhos são adultos com direito a vida própria, incluindo a liberdade de possuir uma vida sexual ativa; c) o fato que se saírem da casa de seus pais, seus padrões de consumo serão fatalmente menores; d) a redução da diferença de remuneração entre homens e mulheres permitiu que elas não mais estejam sujeitas à pressão de casar-se cedo para garantir sua sobrevivência e futuro.

A questão da redução do padrão de consumo que fatalmente ocorreria se saíssem da casa da família é especialmente mal tolerada pelos *X-ers*, pois foram profundamente influenciados pelo consumismo da década de 80.

O ambiente fora da família encontrado pelos *X-ers*, segundo Ritchie (1995), caracterizou-se pelo aumento da criminalidade em geral, pela utilização de drogas e pela violência muito próxima, como a verificada com diversos assassinatos no interior de escolas. Esta geração é profundamente preocupada com estes problemas.

Como forma de ajudar a resolver os problemas financeiros familiares, muitos *X-ers* adolescentes e jovens dirigiram-se ao mercado de trabalho para ocupar empregos pouco qualificados em tempo parcial ou temporários. Encontraram a economia dos E.U.A., durante a década de 80, com impostos maiores, aumento da regulamentação governamental e com as empresas realizando movimento de *downsizing*. A economia mudava suas características, iniciando a transição para a prestação de serviços. Este tipo de ambiente econômico deixou poucas opções aos *X-ers*, a não ser trabalhos pouco qualificados que proporcionaram baixa remuneração.

A competição presente neste ambiente de trabalho marcou os *X-ers*. Para eles o emprego deve ser mantido com esforço, exigindo que sempre estejam atualizados profissionalmente.

Segundo Cordovil (1999), Cannon (1995) descreveu os *X-ers* como desprovidos de confiança na maioria das instituições. Tendem a valorizar sua autonomia e individualismo,

especialmente a financeira, afastando-se, por consequência, de partidos políticos e movimentos sociais. Não gostam de expor suas emoções, porém apreciam construir e manter segredos. No entanto, a fachada de auto-confiança esconde insegurança. São muito sensíveis às aparências como a decoração de seus escritórios, roupas e restaurantes próximos ao local de trabalho.

Cannon (1995) concluiu adicionalmente que o *X-ers* classificam as empresas como ganhadoras ou perdedoras, preferindo as que utilizam o capital intelectual, tecnologia sofisticada, são globalizadas e apresentam mulheres e membros de minorias em posição de evidência e que possuem executivos progressistas e com personalidades fortes.

Ainda para este autor, os *X-ers* gostam de variedade no trabalho, adaptando-se bem a trabalhar em projetos. Valorizam muito o conhecimento, estando mais preocupados com a empregabilidade do que com a manutenção de um determinado emprego, comportamento compatível com a importância que emprestam a sua autonomia e individualismo.

Ritchie (1995), assim como Conger (1998), percebeu a intimidade que os *X-ers* possuem com a tecnologia da informação, em oposição aos *boomers*. Os *X-ers* foram criados com o micro computador em suas casas como apenas mais uma utilidade doméstica, a qual dominam sem dificuldade.

A capacidade de utilização da tecnologia da informação no trabalho permite aos *X-ers* desfrutar de uma vantagem competitiva considerável em relação aos *boomers*, o que, por vezes, pode gerar conflitos.

Por outro lado, o domínio da tecnologia da informação os faz mais difíceis de serem controlados pelas empresas. O potencial prejuízo que um funcionário capacitado em informática e descontente com a organização pode causar a uma empresa é grande. O fenômeno dos *hackers* é uma das facetas negativas mais visíveis do domínio da tecnologia da informação pelos *X-ers*.

Conger (1998) apontou nos *X-ers* a grande necessidade de independência e de comandar seu próprio destino, em intensidade bem maior do que a presente nos *boomers*. Segundo este autor, quatro características da personalidade dos *X-ers* são importantes em relação ao trabalho:

a) equilíbrio na relação entre o trabalho e da qualidade de vida: os *X-ers* são filhos de casais em que ambos trabalhavam. Apesar de beneficiaram-se de renda dupla, eles sentiram a falta da presença dos pais em sua vida cotidiana.

Como consequência, os *X-ers* possuem tendência a ser mais críticos com relação ao envolvimento com o trabalho, o qual é encarado por esta geração simplesmente como um meio de vida, não como o aspecto mais importante em suas vidas.

Os *X-ers* pretendem formar lares nos quais haja segurança, previsibilidade. Planejam a construção de famílias mais tradicionais nas quais o pai e a mãe estejam mais disponíveis para dar atenção aos seus filhos e não concentrando-se prioritariamente no trabalho.

Em relação ao equilíbrio entre o trabalho e a família, Conger (1998) destacou que a Geração X deverá viver um conflito maior do que o vivido pelos *boomers*, uma vez que os *X-ers* valorizam muito o trabalho interessante, o qual costuma demandar dedicação e envolvimento e, ao mesmo tempo, almejam um casamento feliz. Este conflito deverá recrudescer à medida em que os *X-ers* atingirem a meia-idade, período em que, normalmente, as pessoas atingem o ápice de suas carreiras profissionais, ocupando cargos de média e alta gerência, os quais necessariamente demandam muita dedicação de seus titulares.

b) necessidade de serem senhores de seus destinos: a necessidade de independência em relação às empresas é forte entre os *X-ers*. Durante o período de *downsizing* verificado na economia dos E.U.A., muitos dos pais dos *X-ers* perderam seus empregos. Desta forma, a relação de lealdade entre a empresa e seus funcionários foi corroído e passou a significar pouco para os *X-ers*, que entendem que as pessoas devem ser responsáveis por seu futuro profissional. O próprio desmantelamento do sistema de bem-estar social efetuado pelo Governo Clinton reforçou este ponto de vista.

Os *X-ers* abraçaram o conceito de auto-suficiência para as suas carreiras. A natural desconfiança em relação às empresas não os permite deixar seu destino profissional nas mãos das organizações. Como, se um emprego não é mais para toda a vida?

Para Conger (1998), os jovens gerentes imaginam que suas carreiras não se limitarão a uma única empresa, pois acreditam que, mais cedo ou mais tarde, perderão seus

empregos, a exemplo do que viram acontecer com seus pais. O alto nível de competição prevalecente na moderna economia também os faz antecipar tempos difíceis que suas empresas terão que enfrentar, o que reforça a incerteza em relação a existência no futuro dos cargos que atualmente ocupam. Os *X-ers* encaram com naturalidade a idéia que seus empregos existirão enquanto houver a mútua necessidade entre a empresa e o empregado.

Este quadro permite entender a razão para a preocupação dos *X-ers* com sua capacidade de estar sempre bem qualificado para competir no mercado de trabalho, mesmo que estejam bem empregados. Para um *X-er*, o atual emprego é valorizado à proporção em que permita adquirir conhecimentos, por meio do próprio trabalho ou de treinamento, que aumentem sua capacidade profissional com vistas ao próximo emprego.

Empregos em outras empresas são normalmente vistos como oportunidades para melhores salários, oportunidades, desafios mais interessantes. O pensamento de um *X-er* dentro de uma empresa não contempla o longo prazo. A lealdade restringiu-se à família, aos amigos, não mais ao chefe e à empresa.

Segundo Conger (1996), a entrevista de um gerente pertencente à geração dos *boomers* que tem *X-ers* como seus funcionários, revelou que o relacionamento entre a empresa e os funcionários não pode mais limitar-se a simples ordens a serem cumpridas sem questionamento. Atualmente, os funcionários tem que ser informados, convencidos e envolvidos para que as tarefas sejam realizadas a contento.

c) o domínio da tecnologia da informação. Além dos aspectos levantados por Ritchie (1995), Conger (1998) considerou que o domínio da tecnologia da informação permite aos *X-ers* certo nível de controle dentro de uma hierarquia em que seus superiores não dominem os recursos proporcionados pela informática.

d) o forte sentimento de identificação com o campus universitário. A expansão dos limites da família para os colegas de universidade feita pelos *X-ers* tem levado muitas empresas a tentar reproduzir em seus escritórios o ambiente universitário e de casa.

Neste ambiente, onde pode-se trabalhar a qualquer hora do dia ou da noite, existem geladeiras com refrigerantes e guloseimas, refeitórios funcionando 24 horas por dia e até mesmo sofás onde se pode dormir, para permitir que os *X-ers* sintam-se confortáveis e vivendo em uma comunidade com a qual possam identificar-se, o que deveria fazê-los trabalhar produtivamente.

Levando em consideração essas quatro características, Conger (1998) sugeriu que sejam oferecidos aos *X-ers* projetos desafiadores, que sua necessidade de independência seja respeitada e que as empresas criem locais de trabalho com características comunais para que se possa obter sua dedicação.

Butler e Waldroop (1999) perceberam a dificuldade que as empresas enfrentam para manter seus empregados com idades entre 20 e 30 anos, faixa etária característica dos *X-ers*. Para estes dois últimos autores, é necessário que os gerentes percebam os interesses profundos da vida das pessoas e que se preocupem com a adequação dos tipos de trabalho

desempenhados com esses interesses demonstrados. Os interesses a que se referem estes autores não seriam tão profundos quanto os valores humanos, mas estariam a eles relacionados.

Segundo as pesquisas destes autores, seriam quatro os interesses que mais caracterizariam as personalidades das pessoas: a) a tendência ao controle sobre outras pessoas; b) capacidade analítica; c) tendência ao gerenciamento de pessoas ou criatividade e; d) inclinação pela tecnologia.

Para a manutenção dos *X-ers* mais talentosos nas empresas, Butler e Waldroop (1999) propuseram que as empresas desenvolvam um processo contínuo de construção da carreira destes profissionais. O processo deve ser marcado pelo diálogo e ter como linha mestra os interesses demonstrados pelas pessoas, os quais podem variar ao longo de suas vidas profissionais. Denominaram este processo de *job sculpting* (escultura do trabalho), pondo em destaque o aspecto de permanente estado de construção que o caracterizaria.

4.4 A Geração X no Brasil

O final da década de 70 e a década de 80, período que define a infância e juventude dos *X-ers* foi marcado no Brasil pelo fim do regime militar de exceção e o colapso do modelo econômico de substituição de importações financiado por endividamento externo a custo baixo.

Os choques do petróleo de 1973 e 1979 ocasionaram o desequilíbrio da balança comercial brasileira e os E.U.A. mais que quadruplicaram a taxa de juros domésticos com reflexos sobre as taxas de juros internacionais. A conjugação destes fatores ocasionou a moratória do México e do Brasil em 1982.

O desequilíbrio fiscal do governo brasileiro prevaleceu durante toda a década de 80, acarretando o crescimento das taxas de inflação chegando à hiperinflação ao final daquela década. Os efeitos da hiperinflação sobre a economia brasileira foram mitigados pelo alto grau de disseminação da indexação. Porém o crescimento econômico reduziu-se fortemente em relação à década anterior.

A função produtiva assumida pelo Estado durante as três décadas anteriores foi fortemente enfraquecida durante a década de 80, pois a capacidade de investimento do Governo reduziu-se face à impossibilidade de captação de novos recursos no mercado internacional. Adicionalmente, as críticas ao envolvimento do Estado com atividades produtivas foram fortes, baseadas nos exemplos seguidos por países como os E.U.A. durante os anos Reagan e a Grã-Bretanha durante o governo de Thatcher.

Os problemas sociais decorrentes da pobreza agravaram-se neste período, uma vez que os investimentos privados também reduziram-se significativamente em relação à década de 70. A inflação atingiu mais pesadamente as classes sociais menos favorecidas que não possuíam meios de acesso ao mercado financeiro para protegerem-se, ainda que parcialmente, da hiperinflação.

O percentual do trabalho feminino fora do lar aumentou consistentemente ao longo durante o período de infância dos *X-ers* brasileiros, assim como fenômenos como a criminalidade e o consumo de drogas, semelhantemente ao ocorrido nos E.U.A..

Cordovil (1999) apontou semelhanças e diferenças entre os integrantes da Geração X nos E.U.A. e no Brasil. Entre as principais semelhanças, tem-se:

- a) a desconfiança em relação a pessoas e instituições. A presença constante de escândalos na mídia do País certamente influencia esta opinião dos *X-ers* brasileiros;
- b) valorização do equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal;
- c) busca de alto grau de conhecimento profissional com o objetivo de controle do próprio tempo. O controle do próprio tempo é coerente com o objetivo de equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal e de independência;
- d) grande importância prestada ao relacionamento com amigos, família e colegas de estudos. O ambiente favorável ao desenvolvimento de amizades e companheirismo, típico de um *campus* universitário, também propicia condições atrativas aos *X-ers* brasileiros;
- e) esperam sinceridade e *feedback* de seus supervisores no trabalho;
- f) preocupação estética com as pessoas e o ambiente de trabalho.

Já entre as diferenças principais tem-se:

- a) os *X-ers* brasileiros valorizam a contestação e a participação em reivindicações e possuem interesse na política e economia do País. O debate sobre questões sociais e econômicas do Brasil e a necessidade de participação de toda a população para a solução dos problemas do País certamente não passa despercebida aos integrantes da Geração X brasileira. A democratização do País após o fim do regime militar também ensejou um clima favorável à discussão política;
- b) a maioria dos pesquisados eram oriundos de famílias cujos pais mantiveram seus casamentos e o desemprego do chefe da família não foi fenômeno considerado freqüente.
- c) os *X-ers* brasileiros não evitam externar suas emoções, comportamento coerente com nossas raízes latinas;
- d) o uso de micro-computadores não fez parte da realidade dos *X-ers* brasileiros desde a infância, provavelmente em razão de seu custo elevado durante a década de 80, período em que prevaleceu a reserva de mercado da informática no Brasil;
- e) a variedade de tarefas no trabalho foi menos valorizada pelos *X-ers* brasileiros do que os europeus e norte-americanos. O mercado de trabalho brasileiro mais restrito pode explicar este comportamento.

Neste capítulo verificaram-se as principais teorias sobre as características dos indivíduos pertencentes às Gerações *Baby Boomers* e *X-ers*, identificando fatos históricos e suas influências sobre os integrantes destas duas gerações.

CAPÍTULO 5

RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Foram distribuídos 200 questionários, sendo devolvidos preenchidos corretamente 164, sendo estes questionários respondidos por funcionários pertencentes às Gerências Técnicas no Rio de Janeiro do DECIF, DERES, DEJUR, DEINF, DEBAN, DEPEP, DECEC, DEPES e DEORF e pertencentes ao DEMAB e MECIR, dois Departamentos do BACEN também localizados no Rio de Janeiro e a SECRE. O total de respondentes correspondeu a 24,3% do universo pesquisado, ou seja dos funcionários do BACEN localizados no Rio de Janeiro

O questionário, composto por oito perguntas, apresentado no Anexo, buscou avaliar os componentes do significado do trabalho para os funcionários do BACEN, de acordo com o modelo apresentado no Capítulo 3. Sempre que possível, foram efetuadas comparações com as pesquisas de Silva (1996), Bastos (1995), Soares (1992) e do próprio MOW.

Serão examinados, a seguir, o perfil dos pesquisados, os resultados obtidos em relação aos cinco componentes do significado do trabalho, ou seja, a centralidade, normas sociais, resultados ou produtos valorizados, importância dos objetivos do trabalho e papéis do trabalho. Estes resultados serão então confrontados com os padrões de significado do trabalho definidos pelo MOW.

Adotou-se o período de 1960 a 1981 para definir a faixa etária dos *X-ers*, com base em Coupland (1991) e Strauss e Howe (1991). Foram considerados *boomers* os nascidos entre 1943 e 1959, novamente com base em Strauss e Howe.

5.1 Características da Amostra Pesquisada

As Tabelas 3 e 4 explicitam as características dos funcionários pesquisados pertencentes às Gerações *Baby Boomers* e *X-ers*:

Tabela 3: Características dos *Boomers* Pesquisados

Idade	Nº de Funcionários	%
De 42 a 50 anos	92	85,19
Mais de 50 anos	16	14,81
Total	108	100,00
Grau de Instrução	Nº de Funcionários	%
Superior ou mais	99	91,67
2º Grau	9	8,33
1º Grau	0	0,00
Total	108	100,00

A maior parte dos *boomers* pesquisados, ou seja 85,19%, nasceu entre 1950 e 1959, constituindo, assim, a parcela mais jovem daquela geração.

Tabela 4: Características dos X-ers Pesquisados

Idade	Nº de Funcionários	%
Até 24 anos	0	0,00
De 25 a 30 anos	19	32,76
De 31 a 41	39	67,24
Total	58	100,00
Grau de Instrução	Nº de Funcionários	%
Superior ou mais	58	100,00
Total	58	100,00

Contrariamente aos *boomers*, os *X-ers* pesquisados pertenceram à faixa etária mais elevada de sua geração, ou seja, de 31 a 41 anos.

A Figura 2, a seguir, permite uma melhor visualização da faixa etária dos funcionários pesquisados de ambas as gerações.

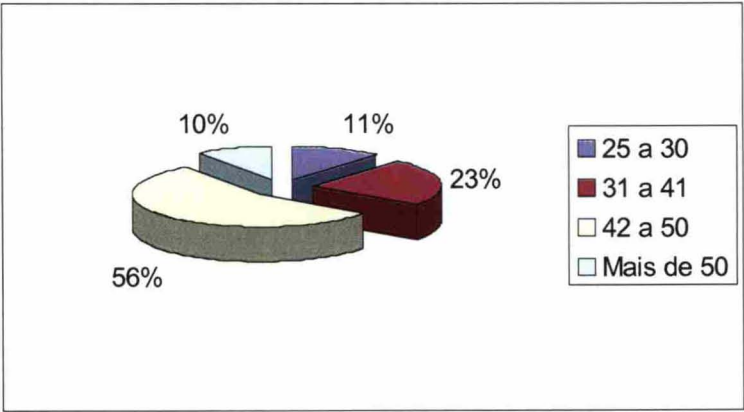


Figura 2: Faixa Etária dos Funcionários Pesquisados

A maioria dos *boomers* e a totalidade dos *X-ers* pesquisados possui nível superior. A Figura 3 permite melhor visualização do grau de instrução dos funcionários pesquisados de ambas as gerações.

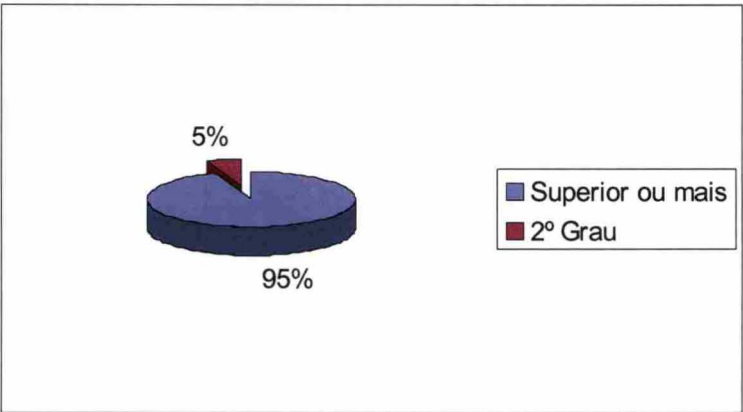


Figura 3: Nível de Instrução dos Funcionários Pesquisados

5.2 Centralidade do Trabalho

A primeira e quarta questões do questionário relacionaram-se com a centralidade do trabalho. Na primeira, solicitou-se ao funcionário que avaliasse, numa escala de números inteiros de 1 a 6, o quão importante e significativo é o trabalho em sua vida.

Aos resultados obtidos na primeira questão foram atribuídos pontos de acordo com a Tabela 5 a seguir:

Tabela 5: Pontuação Atribuída às Respostas da Questão 1

Resposta Assinalada	Pontos Atribuídos
1 ou 2	1
3	2
4	3
5	4
6	5

Na quarta questão, solicitou-se ao funcionário que, distribuisse um total de 100 pontos entre as seguintes atividades ou esferas da vida: lazer, comunitária, trabalho, religiosa e familiar. Os pontos deveriam ser distribuídos de acordo com a importância de cada uma destas atividades na vida do funcionário.

Às respostas obtidas na quarta questão foram atribuídos pontos em um escala de números inteiros de 1 a 5, da seguinte forma:

a) cinco pontos à questão, se todas as atividades foram avaliadas como menos importantes do que o trabalho;

b) quatro pontos à questão se:

b-1) uma atividade foi considerada mais importante do que o trabalho e as três restantes foram consideradas menos importantes ou;

b-2) nenhuma atividade foi considerada mais importante do que o trabalho, mas uma ou duas atividade(s) foi(ram) considerada(s) tão importantes quanto o trabalho.

c) três pontos à questão se:

c-1) duas atividades foram consideradas mais importantes do que o trabalho ou;

c-2) uma atividade foi considerada mais importante do que o trabalho e uma ou duas atividades foi(ram) considerada(s) de igual importância do que o trabalho ou;

c-3) nenhuma atividade foi considerada mais importante do que o trabalho mas três ou quatro atividades foram consideradas tão importantes como o trabalho;

d) 2 pontos à questão se:

d-1) três atividades foram consideradas mais importantes do que o trabalho ou;

d-2) duas atividades foram consideradas mais importantes do que o trabalho e uma ou duas atividade(s) foi(ram) considerada(s) tão importante(s) como o trabalho ou;

d-3) uma atividade foi considerada mais importante do que o trabalho e duas ou três atividades foram consideradas tão importantes como o trabalho;

e) um ponto à questão se:

e-1) as quatro atividades foram consideradas mais importantes do que o trabalho ou;

e-2) se três atividades foram consideradas mais importantes do que o trabalho e uma atividade foi considerada igual.

Finalmente, para compor-se o índice de centralidade do trabalho, somaram-se os pontos atribuídos à primeira questão com os pontos atribuídos à quarta questão. Os resultados assim produzidos puderam variar de dois (composto por um ponto atribuído à primeira pergunta do questionário somado a um ponto atribuído à quarta pergunta) até 10 (cinco pontos para a primeira pergunta adicionados a cinco pontos atribuídos à quarta questão).

Os índices médios de centralidade do trabalho obtidos pelos funcionários pertencentes à Geração *Baby Boomers* e *X-ers* são apresentados na Tabela 6 a seguir:

Tabela 6: Índice Médio de Centralidade do Trabalho dos Funcionários do BACEN no Rio de Janeiro

Gerações	Índice Centralidade do Trabalho	Desvio Padrão
<i>Baby Boomers</i>	7,78	1,42
<i>X-ers</i>	7,09	1,41

Os índices médios de centralidade do trabalho da tabela anterior foram altos quando comparados aos resultados da pesquisa do MOW apresentados na Tabela 7:

Tabela 7: Índice Médio de Centralidade do Trabalho do MOW

País	Índice de centralidade
Japão	7,78
Ioguslândia	7,03
Israel	7,10
U.S.A.	6,94
Bélgica	6,81
Holanda	6,69
Alemanha	6,67
Grã-Bretanha	6,36

Fonte: Adaptado de MOW International Research Team. The meaning of working. London: Academic Press Inc., 1987.

A comparação direta das duas tabelas anteriores implicaria que os índices dos funcionários do BACEN seriam comparáveis aos do Japão, país onde a centralidade do trabalho mostrou-se a mais elevada. Entretanto, os índices da tabela anterior referem-se a todas as categorias profissionais pesquisadas pelo MOW em cada país.

Dentre os pesquisados no BACEN, 94,5% possuíam nível superior. Na pesquisa efetuada pelo MOW, os maiores índices de centralidade foram alcançados pelos indivíduos com nível elevado de educação formal, no caso os engenheiros químicos, tendo 95% destes apresentado índice de centralidade acima de 7,00, sendo 56% acima de 8,00. Desta forma, os resultados obtidos na pesquisa no BACEN quanto à centralidade do trabalho foram similares aos obtidos pelo MOW.

Comparando-se as duas gerações de funcionários do BACEN, verificou-se que o índice de centralidade do trabalho dos *boomers* foi 9,7% superior ao dos *X-ers*. Esta diferença resultou do efeito da composição de dois fatores:

- a) a importância do trabalho avaliado pelos *boomers* foi maior que a dos *X-ers*. O valor médio atribuído à primeira questão pelos *boomers* foi de 4,06 e de 3,64 pelos *X-ers* e;
- b) quando comparado o trabalho com outras atividades, por meio das respostas à quarta questão, o valor médio dos *boomers* foi de 3,71 enquanto que os *X-ers* registraram 3,47.

Observe-se na Tabela 8, a seguir, a comparação das importâncias médias conferidas por *boomers* e *X-ers* para as diversas atividades na atual pesquisa.

Tabela 8: Importância de Diversas Esferas da Vida para os Funcionários do BACEN no Rio de Janeiro

Atividade	Boomers		X-ers	
	Média	Desv. Padr.	Média	Desv. Padr.
Lazer	18,64	8,57	21,28	10,57
Atividades comunit.	6,25	4,72	3,36	4,69
Trabalho	28,26	12,00	25,45	10,98
Atividades relig.	7,02	7,11	6,26	7,70
Família	39,83	12,43	43,66	15,55
Total	100,00		100,00	

Chama a atenção na tabela anterior o alto grau de dispersão das médias apresentadas por *boomers* e *X-ers*, o que poderia indicar a necessidade de aumento do tamanho da amostra pesquisada da população. Porém, como poderá ser observado mais adiante, os dados da pesquisa do MOW registraram padrão ainda mais alto de dispersão.

Os *X-ers* emprestaram maior importância à família e ao lazer e menor importância ao trabalho do que os *boomers*, em acordo pois com o observado por Ritchie (1995).

Os resultados da atual pesquisa em relação aos *boomers* no Rio de Janeiro e da pesquisa efetuada em 1995 no BACEN, guardam semelhança com os dados obtidos pelo MOW e pelos trabalhos de Soares (1992) em Brasília e de Bastos (1995) na região metropolitana de Salvador, especialmente quanto aos itens de maior peso como trabalho e família, conforme pode ser observado na Tabela 9 a seguir:

Tabela 9: Importância das Diversas Esferas da Vida

	Lazer	Comunidade	Trabalho	Religião	Família	Total
Boomers (2001) Média	18,6	6,2	28,3	7,0	39,8	100
Desvio Padrão	8,6	4,7	12,0	7,11	12,4	
BACEN (1995) Média	17	11	28	10	34	100
Brasília Média	16	7	28	12	37	100
Bahia Média	15,9	9,8	29,5	10,2	34,1	
Bélgica Média	24,6	6,0	29,9	4,9	34,7	100
Desvio Padrão	16,3	8,2	16,6	6,8	17,7	
Grã-Bretanha Média	22,3	7,8	21,5	8,6	40,1	100
Desvio Padrão	12,8	6,0	10,0	8,6	14,9	
Alemanha Média	22,7	7,3	28,0	5,2	35,7	99
Desvio Padrão	15,9	8,9	16,4	7,0	18,6	
Israel Média	18,2	4,5	28,3	4,9	43,9	100
Desvio Padrão	15,6	8,9	18,6	11,6	20,5	
Japão Média	19,7	5,3	36,1	3,7	35,1	100
Desvio Padrão	15,8	8,0	20,1	8,3	19,8	
Holanda Média	24,2	7,5	29,6	4,9	33,7	100
Desvio Padrão	15,9	9,8	16,6	8,7	18,6	
E.U.A. Média	18,1	9,9	24,5	14,0	33,6	100
Desvio Padrão	12,2	6,9	13,3	12,0	15,6	
Iugoslávia	19,5	7,5	36,7	1,1	35,3	100
	16,4	8,9	18,6	3,3	18,9	

Fontes para: Dados BACEN (1995): SILVA, Luciana M. Cerqueira e (1996).

Dados de Brasília: SOARES, Célia R. Vasconcelos (1992).

Dados da Bahia: BASTOS, Antonio V. Bittencourt; PINHO, Ana P. Moreno e COSTA, Clérison A. (1995).

Dados dos diversos países: MOW International Research Team (1987).

Obs.: Desvios padrão não disponíveis quando não presentes na tabela.
Os dados do BACEN (1995) não desagregam informações sobre *boomers* e *X-ers*.

Os resultados obtidos por Silva (1996) são mais semelhantes aos registrados pelos *boomers*, uma vez que 86% dos pesquisados em 1995 no BACEN pertenciam à esta geração. Chama a atenção o resultado obtido pela esfera do trabalho em relação às outras esferas da vida, que foi o mesmo para os *boomers* em 2001 e para o estudo realizado em 1995. A importância da família cresceu em 2001, basicamente em detrimento das atividades comunitárias e religiosas.

À exceção do Japão, onde a atividade do trabalho foi a mais valorizada em detrimento da família, no Brasil e em todos os outros países evidenciou-se o padrão da família como atividade mais valorizada, seguindo-se a do trabalho.

O envolvimento dos indivíduos com o trabalho, um aspecto complementar à centralidade do trabalho, foi avaliado por meio da oitava questão, na qual foi perguntado se o funcionário deixaria de trabalhar, continuaria trabalhando nas mesmas atividades atuais ou se trabalharia em atividades diferentes caso ganhasse, por exemplo, na loteria dinheiro suficiente para não mais necessitar trabalhar para garantir seu sustento.

Os resultados da atual pesquisa são apresentados na tabela a seguir na Tabela 10:

Tabela 10: O Trabalho Opcional para os Funcionários do BACEN no Rio de Janeiro

Opções	Boomers	X-ers
Deixaria de trabalhar	9,26%	10,34%
Continuaria a trabalhar nas mesmas atividades	12,96%	8,63%
Continuaria a trabalhar mas em outras atividades	77,78%	81,03%
Total	100,00%	100,00%

A frequência de escolha entre as três opções foi bastante semelhante para as duas gerações. Cerca de 90% dos funcionários do BACEN continuaria a trabalhar, mesmo que contasse com recursos financeiros suficientes para deixar de fazê-lo, evidenciando que o envolvimento com o trabalho é forte na instituição.

Comparando-se com a pesquisa do MOW, este resultado foi somente inferior ao registrado pela Ioguslávia com 96,3% e pelo Japão com 94,5%.

Entretanto, o percentual de funcionários que continuaria a trabalhar em outras atividades foi muito acentuado, o que indicou um alto grau de rejeição às atividades atualmente realizadas. Os E.U.A., com 48,8%, foi o país que apresentou o maior percentual de pessoas que continuariam a trabalhar, porém em outras atividades. No BACEN, esta opção foi preferida por 77,78% dos *boomers* e por 81,03% dos *X-ers* na pesquisa atual, conforme pode ser observado na Tabela 10.

5.3 Normas Sociais do Trabalho

A segunda pergunta do questionário avaliou a adesão dos funcionários aos direitos e deveres relacionados ao trabalho. Solicitou-se ao funcionário que expressasse sua concordância, numa escala de números inteiros de um a quatro, com relação a dez afirmativas referentes a direitos e deveres associados à atividade de trabalhar. Sendo quatro o escore máximo para cada item, quanto mais próximo deste número, maior foi a concordância dos funcionários com os direitos ou deveres associados ao trabalho.

Os itens a), c), e), g) e i) da segunda questão referiram-se aos direitos enquanto que os itens b), d), f), h) e j) relacionaram-se com os deveres associados ao trabalho.

A Tabela 11 registra os escores médios obtidos pela pesquisa atual referentes às normas sociais do trabalho.

Tabela 11: Normas Sociais do Trabalho para os Funcionários do BACEN no Rio de Janeiro

Normas Sociais do Trabalho	Boomers		X-ers	
	Média	Desv. Pad.	Média	Desv. Pad.
Deveres				
Contribuir à Sociedade p/ Trabalho	3,44	0,62	3,24	0,78
Poupar para Garantir seu Futuro	3,04	0,71	3,16	0,67
Aprimorar sua Forma de Trabalhar	3,38	0,49	3,26	0,64
Aceitar Trab. Monót. mas Bem Remun.	2,45	0,72	2,55	0,80
Valorizar o Trab. Tedioso ou Desqual.	3,04	0,70	2,74	0,76
Direitos				
Treinamento, Atualiz. e Recolocação	3,27	0,54	3,12	0,68
Educação para um Bom Trabalho	3,59	0,51	3,36	0,74
Participação nas Mudanças no Trabalho	3,41	0,51	3,47	0,50
Trabalho Interessante e Significativo	3,23	0,66	3,00	0,88
Ao Trabalho para Todos	3,30	0,76	3,40	0,67

As normas sociais associadas ao trabalho são percebidas com bastante intensidade pelos funcionários do BACEN. Quase todas os escores foram superiores a três, implicando forte adesão tanto às normas de deveres quanto de direitos. Somente o dever de valorizar um trabalho monótono, porém bem remunerado, foi rejeitado por meio de um escore mais baixo. O grau de qualificação dos funcionários da instituição pode explicar a aversão ao trabalho monótono. Dentre a amostra pesquisada em 2001, 94,5% das pessoas que responderam ao questionário possuíam nível superior.

Os escores obtidos, tanto pelos *boomers* quanto pelos *X-ers*, foram próximos. Nota-se, entretanto, algumas diferenças. As médias associadas aos deveres obtidas pelos *boomers* foram ligeiramente superiores às médias obtidas pelos *X-ers*, à exceção dos itens poupança para garantir o futuro e a aceitação de um trabalho monótono mas bem remunerado.

Menos confiantes nas instituições, mais distantes da aposentadoria, e assistindo às paulatinas reduções nas vantagens e direitos que os funcionários públicos vêm sofrendo durante a última década, os *X-ers* provavelmente percebem, com maior nitidez, a necessidade de independência financeira para garantir a segurança de seus futuros. As empresas e o Governo tornam-se cada vez menos confiáveis como fontes de renda para assegurar a aposentadoria dos indivíduos.

As dificuldades enfrentadas pelos *X-ers* para conseguir emprego em meio a um mercado de trabalho disputado em consequência do pequeno crescimento do Produto Interno Bruto – PIB brasileiro durante as décadas de 80 e 90, certamente contribuíram para reduzir as expectativas desta geração quanto à obtenção de um trabalho dinâmico. Entretanto, note-se que os *X-ers* valorizaram menos um trabalho tedioso do que os *boomers*, ou seja, mesmo aceitando com mais facilidade um trabalho monótono não faz com que o mesmo seja valorizado pelos *X-ers*.

Com relação às normas sociais associadas aos direitos, novamente os *boomers* apresentaram escores superiores aos dos *X-ers*, excetuando-se o direito ao próprio trabalho e de participação em suas mudanças.

Uma vez mais, a dificuldade para colocar-se no mercado de trabalho pode ter contribuído para a acentuação da percepção do direito ao trabalho entre os *X-ers*. Como ressaltado anteriormente, o desejo partilhado de se possuir um emprego pode transformar-se, por meio de processos sociais e legais, na idéia, ou norma associada ao trabalho, que todos possuem o direito ao trabalho com vínculo empregatício.

O desejo de participar ativamente nas mudanças do trabalho também manifestou-se com mais intensidade entre os *X-ers*. Este desejo de participação pode ser motivado pela necessidade de afirmação pessoal e profissional dos *X-ers*, os quais encontram-se no início de suas carreiras profissionais no BACEN e, desta forma, não participam ainda de processos decisórios.

No estudo de Silva (1996), os *boomers* representaram 86% das pessoas pesquisadas. Dentre estes, 33% deverão hoje possuir idade superior a 51 anos, ou seja, deverão pertencer à faixa dos mais idosos de sua geração. Desta forma, os *boomers* com idade mais avançada exerceram influência significativa sobre os resultados obtidos naquele estudo. Em contrapartida, na pesquisa atual, os *boomers* mais jovens, ou seja, aqueles com idade abaixo de 51 anos, representaram 85% dos pesquisados de sua geração.

Na Tabela 12, a seguir, optou-se por apresentar os resultados obtidos na pesquisa atual referentes aos *boomers* ao lado dos resultados da investigação de Silva (1996). O peso preponderante dos *boomers* no estudo de Silva justifica este procedimento.

Tabela 12: Normas Sociais do Trabalho para os Funcionários do BACEN
em 1995 e em 2001

Normas Sociais do Trabalho	BACEN (1995)*	Boomers (2001)	
	Média	Média	Desv. Pad.
Deveres			
Contribuir à Sociedade p/ Trabalho	3,71	3,44	0,62
Poupar para Garantir seu Futuro	2,91	3,04	0,71
Aprimorar sua Forma de Trabalhar	3,70	3,38	0,49
Aceitar Trab. Monót. mas Bem Rem.	2,17	2,45	0,72
Valorizar o Trab. Tedioso ou Desqual.	2,70	3,04	0,70
Direitos			
Treinamento, Atualiz. e Recolocação	3,13	3,27	0,54
Educação para um Bom Trabalho	3,36	3,59	0,51
Participação nas Mudanças no Trabalho	3,67	3,41	0,51
Trabalho Interessante e Significativo	3,54	3,23	0,66
Ao Trabalho para Todos	3,61	3,30	0,76

* Fonte para os dados BACEN (1995): SILVA, Luciana M. Cerqueira e (1996).

Obs.: Desvio padrão não disponível para os dados do BACEN (1995).
Os dados do BACEN (1995) não desagregam informações sobre *boomers* e *X-ers*.

Da comparação dos resultados observa-se que os *boomers*, na pesquisa atual, registraram, em média, menor adesão ao direitos e igual adesão aos deveres associados ao trabalho. Esta redução dos direitos concentrou-se no itens trabalho interessante e significativo, participação nas mudanças e direito ao trabalho para todos.

Analisados em conjunto, os resultados obtidos por Silva (1995) e os obtidos pela pesquisa atual indicam uma tendência à redução da percepção dos direitos associados ao trabalho em função da redução da faixa etária pesquisada. Os direitos foram mais

fortemente percebidos em 1995, cujos resultados sofreram a influência de *boomers* mais idosos, situaram-se em posição intermediária nos resultados obtidos pelos *boomers* mais jovens na atual pesquisa e alcançaram seu ponto mais baixo nos resultados dos *X-ers*.

Pode-se visualizar na Tabela 13 os resultados da pesquisa do MOW.

Tabela 13: Normas Sociais do Trabalho – MOW

Normas Sociais	Bélgica	G. Bret.	Alem.	Israel	Japão	Holanda	E.U.A	Iogusl.
Deveres								
Contribuir p/ a Sociedade por Meio do Trabalho	3,07	3,06	3,36	3,34	3,08	3,37	3,26	3,70
Poupar para Garantir o Futuro	2,75	2,46	2,70	3,23	2,83	2,31	2,93	2,61
Aprimorar sua Forma de Trabalhar	3,14	2,84	3,19	3,43	3,31	3,33	3,11	2,29
Aceitar Trab. Monótono porém Bem Remunerado	2,79	2,78	2,77	2,32	2,59	2,82	2,60	3,04
Valorizar o Trab. Mesmo Tedioso/Desqualificado	2,46	2,77	2,61	2,68	2,53	2,41	2,83	3,04
Direitos								
Treinamento, Atualiz. e Recolocação	2,96	3,12	3,09	3,38	3,21	3,15	3,01	3,32
Educação para Obter-se um Bom Trabalho	3,32	3,20	3,49	3,35	3,09	3,27	3,23	3,63
Participação nas Mudanças no Trabalho	3,36	3,09	3,17	3,17	3,13	3,45	3,03	3,48
Trabalho Interessante e Significativo	3,36	2,95	3,34	3,37	3,04	3,35	2,89	3,41
Ao Próprio Trabalho para Todos	3,62	3,19	3,75	3,44	3,23	3,58	3,00	3,69

Fonte:Adaptado do MOW International Research Team (1987).

Os resultados dos direitos e deveres associados ao trabalho obtidos pela atual pesquisa apresentam algumas diferenças significativas em relação ao MOW. Nos deveres,

contribuir para a sociedade, poupar para garantir o futuro e valorizar o trabalho, mesmo tedioso, foram maiores entre os funcionários do BACEN.

As dificuldades econômicas e a crônica incerteza que o País vem enfrentando nas últimas duas décadas certamente contribuíram para que os brasileiros valorizem o trabalho, mesmo que tedioso e tornem-se apreensivos em relação ao futuro e percebam a necessidade de poupar para a velhice e o fato de o BACEN ser um órgão governamental pode explicar o maior peso do serviço à sociedade entre seus funcionários.

Em relação aos direitos, a educação para obter-se um bom trabalho e a participação nas mudanças foram maiores entre os funcionários do BACEN. O maior desejo de participação pode resultar de uma estrutura decisória muito centralizada presente na instituição.

5.4 Resultados ou Produtos Valorizados Esperados do Trabalho

A quinta questão possuía como objetivo avaliar os resultados valorizados esperados do trabalho. Solicitou-se ao funcionário que atribuísse um total de 100 pontos a determinado produtos valorizados do trabalho.

A Tabela 14 sintetiza os escores médios obtidos na pesquisa atual.

Tabela 14: Resultados Valorizados do Trabalho pelos Funcionários do BACEN no Rio de Janeiro

Produtos e Resultados Valorizados	Boomers		X-ers	
	Média	Desv. Padr.	Média	Desv. Padr.
Status	9,00	6,79	9,52	8,09
Salário	39,02	18,91	48,67	20,21
Mantém ocupado	9,49	8,06	8,02	8,41
Contato interpessoal	11,31	6,29	9,79	6,92
Serviço à sociedade	16,19	11,30	10,97	9,17
Interesse e satisfação	15,01	9,57	13,03	11,09
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

Chama a atenção na tabela anterior o alto grau de dispersão das médias apresentadas, o que poderia indicar a necessidade de aumento do tamanho da amostra pesquisada da população. Porém, como poderá ser observado mais adiante, os dados da pesquisa do MOW registraram este mesmo padrão de alta dispersão.

Destaca-se a importância conferida ao salário, tanto para *boomers* como para *X-ers*, sendo a função financeira o mais importante resultado valorizado pelos funcionários do BACEN. Entretanto, o salário mostrou-se bem mais importante para os *X-ers* do que para os *boomers*. O fato de a remuneração média dos *boomers* ser mais alta do que a dos *X-ers*, uma vez que estes encontram-se no início de suas carreiras e aqueles no final, pode contribuir para explicar esta diferença entre as duas gerações. Outra razão pode residir na necessidade de auto-suficiência e de independência financeira dos *X-ers*, conforme observado por Conger (1998).

Servir à sociedade por meio do trabalho, o segundo item mais importante para os *boomers*, é o terceiro em importância para os *X-ers*, sendo significativa a diferença de 47,6% encontrada entre as duas gerações.

A maior valorização da contribuição do trabalho para a sociedade entre os *boomers* vai de encontro à idéia que os componentes desta geração seriam marcadamente individualistas, como sugerido por Ritchie (1995).

O escore do terceiro produto mais importante para os *boomers*, ou seja, o grau em que o trabalho possa ser interessante e satisfatório e o quarto item mais importante, o contato interpessoal, são também superiores aos dos *X-ers*. Estes resultados são coerentes com o maior grau de centralidade que o trabalho possui para os *boomers*.

Os dados obtidos sobre os produtos ou resultados valorizados do trabalho no BACEN pela atual pesquisa foram congruentes com os obtidos pelo MOW, conforme pode ser visto na Tabela 15:

Tabela 15: Resultados Valorizados do Trabalho – MOW

Resultados Valorizados		Bélgica	G.Bret.	Alem.	Israel	Japão	Holanda	U.S.A.	Iogusl.
Status	Média	6,9	10,9	10,1	8,5	5,6	4,9	11,9	9,3
	Desvio Padrão	8,1	8,5		11,1	8,1	7,0	9,5	11,2
Salário	Média	35,5	34,4	40,5	31,1	45,4	26,2	33,1	34,1
	Desvio Padrão	22,2	17,9		23,5	23,3	18,7	18,7	20,9
Ocupação	Média	8,7	11,0	11,8	9,4	11,5	10,6	11,3	11,7
	Desvio Padrão	9,7	7,6		12,0	11,1	10,8	9,6	11,8
Interpessoal	Média	17,3	15,3	13,1	11,1	14,7	17,9	15,3	9,8
	Desvio Padrão	13,2	8,6		11,6	12,5	12,8	9,3	9,3
Serv. à sociedade	Média	10,2	10,5	7,4	13,6	9,3	16,7	11,5	15,1
	Desvio Padrão	10,2	7,9		15,4	10,2	13,1	9,4	13,3
Int. e satisfação	Média	21,3	18,0	16,7	26,2	13,4	23,5	16,8	19,8
	Desvio Padrão	15,4	11,7		20,0	13,4	15,1	12,2	18,1

Fonte: MOW International Research Team (1987).

Obs.: os desvios padrão referentes aos dados coletados na Alemanha apresentaram erro e não foram portanto apresentados.

A função financeira do trabalho foi a mais valorizada em todos os países pesquisados. A Holanda apresentou-se como o país em que o escore referente ao salário apresentou a menor média mas, mesmo assim, ainda foi classificado como o mais importante em relação aos outros produtos ou resultados valorizados do trabalho.

O aspecto do trabalho ser interessante e proporcionar satisfação colocou-se em segundo lugar em todos os países, à exceção do Japão, onde ficou em terceiro lugar. Em diversos países o contato interpessoal colocou-se em terceiro lugar.

5.5 Importância dos Objetivos do Trabalho

As questões três e seis objetivaram avaliar a importância dos objetivos do trabalho para os funcionários do BACEN. Na questão três, solicitou-se ao funcionário que, de acordo com sua preferência, avaliasse em uma escala de números inteiros de um a quatro, a importância de dez objetivos do trabalho. Quanto mais próximo de quatro, maior a importância do objetivo. Os resultados são, a seguir, apresentados na Tabela 16:

Tabela 16: Importância dos Objetivos do Trabalho para os Funcionários do BACEN no Rio de Janeiro

Importância dos objetivos do trabalho	Boomers		X-ers	
	Média	Desv. Padrão	Média	Desv. Padrão
Aprendizado	3,45	0,54	3,57	0,40
Relacionamento	3,56	0,53	3,48	0,66
Oportunidades de carreira	3,41	0,60	3,29	0,65
Variedade de tarefas	2,82	0,64	2,78	0,73
Trabalho interessante	3,63	0,54	3,48	0,60
Estabilidade no emprego	3,56	0,62	3,22	0,60
Equilíbrio exigências/habilidades	3,39	0,51	3,31	0,47
Bom salário	3,65	0,52	3,62	0,49
Boas condições físicas de trabalho	3,70	0,46	3,57	0,53
Autonomia no trabalho	3,24	0,51	3,03	0,65

As duas gerações valorizaram primordialmente, os itens bom salário e boas condições físicas de trabalho, ou seja, os aspectos higiênicos de Herzberg (1962). Entretanto, desta vez, foram os *boomers* que mais valorizaram o salário em lugar dos *X-ers*.

Os *X-ers* elegeram o aprendizado em segundo lugar, empatado com boas condições de trabalho e, novamente empatados, em terceiro lugar, relacionamento e trabalho interessante.

Já os *boomers* elegeram em terceiro lugar em sua preferência o trabalho interessante e em quarto lugar o relacionamento.

Estes resultados vão ao encontro, por exemplo, das conclusões da importância do relacionamento humano de Mayo (1933) e das necessidades afetivo-sociais e de auto-realização de Maslow (1954).

Além das escolhas semelhantes, as médias das duas gerações foram bastante aproximadas, indicando forte semelhança com relação à importância dos objetivos do trabalho. A maior diferença referiu-se à estabilidade no emprego, a qual mostrou-se mais importante para os *boomers*.

A menor importância emprestada à estabilidade, em conjunto com a maior valorização do aprendizado, mostrou-se coerente com o perfil descrito para os *X-ers* que, segundo Conger (1998) e Cannon (1995), preocupam-se com sua empregabilidade e encaram como natural a mudança de empregos durante sua carreira profissional.

Como os *boomers* possuem maior tendência a permanecer no mesmo emprego, prestaram maior importância à oportunidade de carreira do que os *X-ers*. Especialmente no Brasil, a tendência à valorização da estabilidade no trabalho entre os *boomers* é um

resultado esperado, uma vez que a idade é um fator que os discrimina no mercado de trabalho.

Os *X-ers* emprestaram menor importância à autonomia no trabalho para decisão quanto às tarefas desenvolvidas, o que refletiu alguma contradição com seu maior interesse em participar das mudanças no trabalho.

Por outro lado, o escore dos *X-ers* com referência à variedade de tarefas, foi o menor dentre todos, o que foi ao encontro do descrito por Cordovil (1999).

Apesar de entre os quatro objetivos do trabalho escolhidos pelos *boomers* figurarem três extrínsecos e de entre os cinco objetivos escolhidos pelos *X-ers* estarem presentes também três extrínsecos, não se pode concluir que os aspectos extrínsecos prevaleçam sobre os intrínsecos, uma vez que as médias obtidas para os dois tipos diferentes de objetivos foram todas acima de três, à exceção da variedade de tarefas cuja média foi ligeiramente inferior a três.

A sexta questão colocou o funcionário do BACEN diante da opção entre dois empregos hipotéticos, por seis vezes. Cada destas seis situações de decisão visou aferir a importância de determinado objetivo do trabalho como remuneração, autonomia no trabalho e oportunidade para utilização de conhecimentos. Este último objetivo tentou sintetizar, da Tabela 13, o primeiro item, ou seja, oportunidade para aprendizado e o quinto item, o trabalho interessante.

Na primeira decisão solicitada, o funcionário optou entre uma situação com salário igual ao atual porém com muita autonomia para decidir como trabalhar e utilização total de seus conhecimentos e um segundo emprego que proporcionaria 30% de aumento salarial porém com pouca autonomia para decidir como trabalhar e pouca oportunidade de aprendizado.

Na segunda situação, também por um aumento de salário de 30%, haveria a troca do mesmo de tempo de lazer de que o funcionário atualmente dispõe, mesmo salário que o atual e utilização total de seus conhecimentos por redução no horário disponível para lazer e pouca oportunidade para aprendizado.

Na terceira situação, novamente em troca de um salário 30% mais elevado, de uma situação de grande autonomia para decidir como trabalhar, mesmo salário que o atual e mesmo tempo disponível para lazer optou o funcionário por redução no tempo de lazer e na autonomia para decidir como trabalhar.

Nas três primeiras situações, tentou-se avaliar a importância relativa da remuneração, sempre apontada nas pesquisas anteriores como o mais importante resultado valorizado do trabalho, confrontando seu aumento em troca de perdas de autonomia, utilização de conhecimentos e tempo disponível para lazer.

Na quarta situação proposta, mantendo-se o mesmo salário para os dois empregos hipotéticos, confrontou-se a manutenção do tempo de lazer atual, porém com pouca

utilização de conhecimentos, em troca de redução do tempo de lazer, mas com oportunidade de utilização total dos conhecimentos e habilidades do funcionário.

Na quinta opção, mantendo-se a mesma remuneração para os dois empregos, propôs-se a troca de uma situação de muita autonomia porém com pouca utilização de conhecimentos por redução da autonomia para decidir como trabalhar mas com a utilização de todos os conhecimentos e habilidades do funcionário.

Na sexta opção, novamente os dois empregos possuíam a mesma remuneração e em troca de uma situação com pouca autonomia mas com o mesmo tempo de lazer que o atual propôs-se maior autonomia para trabalhar e reduziu-se o tempo de lazer disponível.

Nas três últimas situações, afastou-se o aspecto financeiro e confrontou-se autonomia, possibilidade de utilização de conhecimentos e habilidades e tempo disponível para lazer.

Os resultados são explicitados a seguir, apresentando-se as opções de *boomers* e *X-ers* em percentuais em relação ao total da amostra pesquisada.

Tabela 17: Importância dos Objetivos do Trabalho para os Funcionários do BACEN no Rio de Janeiro – Escolha entre Objetivos Mutuamente Excludentes

Situações Propostas	Boomers	X-ers
1) Emprego X: Mesmo salário que o atual, grande autonomia e utilização total de conhecimentos	69%	50%
Emprego Y: Salário 30% maior, pouca utilização de conhecimentos e pouca autonomia	31%	50%
2) Emprego X: Mesmo salário e tempo disponível para o lazer que os atuais e utilização total de conhecimentos	77%	64%
Emprego Y: Salário 30% maior, pouca utilização de conhecimentos e menor tempo disponível para lazer.	23%	36%
3) Emprego X: Mesmo salário e tempo disponíveis para lazer que os atuais e grande autonomia	72%	57%
Emprego Y: Salário 30% maior, menor tempo disponível para lazer e pouca autonomia	28%	43%
4) Emprego X: Mesmo salário e tempo disponível para lazer que os atuais e pouca utilização de conhecimentos	46%	57%
Emprego Y: Mesmo salário que o atual, utilização total de conhecimentos e menor tempo disponível para lazer.	56%	43%
5) Emprego X: Mesmo salário que o atual, grande autonomia e pouca utilização de conhecimentos	48%	36%
Emprego Y: Mesmo salário que o atual, com pouca autonomia e total utilização de conhecimentos.	52%	64%
6) Emprego X: Mesmo salário e tempo de lazer disponível que os atuais e pouca autonomia	41%	67%
Emprego Y: Mesmo salário que o atual, grande autonomia e menor tempo disponível para lazer	59%	33%

As opções entre dois empregos com diferentes características apontaram algumas diferenças significativas entre as duas gerações.

Na primeira decisão entre dois empregos, 50% dos *X-ers* escolheram um emprego melhor remunerado em troca de menores autonomia e utilização de conhecimentos, enquanto que 69% dos *boomers* rejeitaram esta possibilidade. A opção dos *X-ers* foi coerente com a importância do salário como resultado valorizado para esta geração. Por sua vez, por meio de sua decisão, os *boomers* demonstraram maior necessidade de auto-realização que os *X-ers*.

Entretanto, na segunda opção, quando substituiu-se a autonomia pelo lazer, ambas as gerações rejeitaram a proposta, mesmo com um significativo aumento de salário. Porém, a rejeição foi significativamente menor entre os *X-ers*, pois o fato de encontrarem-se no início de suas carreiras, período caracterizado pelo menor salário na carreira profissional, pode fazer com que sejam mais receptivos à redução de lazer em troca de melhor remuneração.

Quadro semelhante ao anterior foi obtido por meio dos resultados da terceira opção, quando foi proposto um salário 30% maior em troca de menor tempo disponível para lazer e pouca autonomia, sendo porém a rejeição mais tênue entre os *X-ers*, mais sensíveis ao aspecto financeiro.

Das três primeiras questões destacou-se a importância do lazer para os funcionários do BACEN, os quais rejeitaram significativo aumento de salário se isto implicasse em redução do tempo disponível para o lazer.

Porém, na quarta situação de decisão proposta, quando manteve-se a remuneração estável, novamente os *boomers* mostraram maior necessidade de utilização de seus conhecimentos e, para tal, aceitaram um menor tempo de lazer, confirmando sua opção na primeira situação de decisão proposta. Os *X-ers*, por sua vez, preferiram o lazer, coerentemente com o descrito por Conger (1998).

Na quinta questão, quando propôs-se a redução de autonomia para decidir como trabalhar em troca da utilização total de conhecimentos, mantendo-se a remuneração constante, ambas as gerações aceitaram a proposta, sendo mais forte esta preferência entre os *X-ers*. A necessidade de aplicação de conhecimentos mostrou-se importante necessidade entre os funcionários do BACEN que ficou melhor evidenciada quando manteve-se o aspecto financeiro constante.

Na sexta questão, os *X-ers* valorizaram o maior tempo de lazer, mesmo com menor autonomia contra menor tempo de lazer e grande autonomia, resultado este coerente com o da quarta questão. A escolha dos *boomers* foi oposta, e também coerentemente com sua resposta à quarta questão.

Das três últimas questões evidenciou-se a maior importância do lazer para os *X-ers* e da *auto-realização* para ambas as gerações, sendo porém esta mais relevante para os *boomers* do que para os *X-ers*. A necessidade de auto-realização pode indicar que os funcionários do BACEN sentem-se subaproveitados em suas atuais funções.

5.6 Identificação do Papel do Trabalho

A identificação do papel do trabalho para os funcionários do BACEN foi efetuada por intermédio das respostas obtidas na sétima questão. Dentre 14 papéis inerentes ao trabalho, solicitou-se ao funcionário que escolhesse quatro que, para ele, melhor descrevessem o trabalho.

A Tabela 18 explicita as opções com maior frequência de escolha:

Tabela 18: Identificação dos Papéis do Trabalho pelos Funcionários do BACEN no Rio de Janeiro

Atividades	<i>Boomers</i>	<i>X-ers</i>
Se a atividade proporciona dinheiro	78,70%	84,48%
Se você tem responsabilidade pela atividade	65,74%	81,03%
Se a atividade adiciona valor a algo	54,63%	67,24%
Se a atividade contribui para a sociedade	54,63%	48,28%

As quatro opções das duas gerações foram as mesmas, inclusive em ordem de preferência. Entretanto, a frequência de escolha das quatro opções apresentou diferenças.

A remuneração financeira foi a opção mais importante para identificação do trabalho pelos funcionários do BACEN e sua maior importância para os *X-ers* do que para os *boomers*, conforme pôde ser verificado nos resultados valorizados do trabalho, foi novamente evidenciada.

A associação da responsabilidade ao ato de trabalhar bem como o conceito de a atividade adicionar valor foram também mais fortes entre os *X-ers*. Estes dois papéis do trabalho indicam um forte componente da ética do trabalho entre os funcionários do BACEN.

Entretanto, o aspecto social do trabalho revelou-se mais forte entre os *boomers*, em coerência com o obtido como resultado esperado do trabalho, em que o item serviço à sociedade foi mais priorizado por esta geração.

Estes resultados podem ser consequência da mudança verificada na papel do Estado em relação à sociedade durante a última década. Anteriormente, o Estado por meio de sua administração direta e indireta, era responsável pelo provimento não só de serviços básicos à população como educação e saúde, mas também pelo fornecimento de insumos à economia. O Estado atuava como um grande provedor para toda a sociedade.

Com a política de redução da participação do Estado na economia brasileira por meio, por exemplo, da privatização de diversas empresas estatais, das quais passou-se a exigir competitividade e lucros, pode ter-se reduzido as expectativas das pessoas mais jovens em relação ao papel a ser desempenhado pelo Estado.

Este capítulo expôs os resultados da pesquisa de campo sobre o significado do trabalho para os funcionários que atualmente compõem o quadro funcional do BACEN, indicando e relacionando diferenças na percepção deste significado para a Geração *Baby Boomers* e Geração X.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES

Neste capítulo será efetuada revisão do problema que motivou a atual pesquisa, do referencial teórico utilizado para sua abordagem e da metodologia empregada na investigação. As conclusões da pesquisa serão apresentadas, bem como identificadas suas limitações. Será também proposta uma nova agenda para estudos.

A pesquisa realizada procurou responder à seguinte questão: Qual o significado do trabalho para as diferentes gerações de funcionários que compõem o atual quadro de pessoal do BACEN em sua Regional no Rio de Janeiro? Tome-se como referência o ano de 2001.

Com intuito de atingir-se este objetivo, efetuou-se, em uma primeira etapa, uma revisão das teorias existentes sobre motivação e sobre o significado do trabalho para as pessoas. Estudou-se também a literatura disponível sobre *Baby Boomers* e *X-ers*, as duas gerações componentes do quadro funcional de funcionários do BACEN.

Com objetivo de identificar-se o significado do trabalho para os funcionários do BACEN, adotou-se o modelo proposto pela equipe do MOW (1987). Desse modelo,

utilizou-se a parte referente às variáveis centrais do significado do trabalho, solicitando-se aos funcionários que respondessem um questionário fechado para identificá-las.

As respostas dos questionários foram agrupadas de acordo com as gerações *Baby Boomers* e X. As respostas, assim agrupadas, foram analisadas, sendo as conclusões da pesquisa a seguir apresentadas.

6.1 Conclusões

O significado do trabalho, segundo o modelo proposto pelo MOW, é basicamente composto pela centralidade do trabalho, as normas sociais a ele relacionadas e seus resultados esperados, objetivos valorizados e papéis associados.

Analisando-se os resultados da pesquisa, identificou-se, em ambas as gerações, uma alta centralidade do trabalho, sendo esta porém mais acentuada entre os *boomers*. Este resultado foi semelhante ao obtido pelo equipe do MOW (1987) que detectou centralidade do trabalho mais elevada entre as pessoas mais idosas em comparação com as mais jovens. Entretanto, como destacou o MOW, estudos longitudinais são necessários para obter-se a confirmação da existência de tendência à redução da centralidade do trabalho entre as gerações mais jovens em comparação às anteriores.

Apesar da alta centralidade do trabalho verificada entre os funcionários na Regional Rio de Janeiro, detectou-se entre eles uma forte rejeição às tarefas atualmente no BACEN, uma vez que foi alto o percentual de funcionários que dedicar-se-ia a outras atividades

profissionais se pudessem prescindir de seus salários. Esta alta rejeição deveria ser preocupante para a instituição, especialmente considerando-se que ela mostrou-se superior entre os *X-ers*, que dentro em breve constituirão a maioria do quadro funcional do BACEN.

As normas sociais referentes ao trabalho são intensamente percebidas pelas duas gerações, sendo assim o contrato psicológico do trabalho bastante importante para os funcionários do BACEN no Rio de Janeiro.

As normas de deveres foram ligeiramente mais fortes entre os *boomers*. Dentre elas, a baixa valorização do trabalho tedioso ou desqualificado pelos *X-ers*, sinaliza a necessidade do enriquecimento do trabalho para a geração mais nova, em contraste com a geração anterior, o que impõe um novo aspecto a ser considerado pela instituição para a administração de sua política de recursos humanos.

Entretanto, a adição de valor a algo, dentre os itens que caracterizaram a identificação do papel do trabalho para os funcionários do BACEN localizados no Rio de Janeiro, indica que o enriquecimento do trabalho deve vir acompanhado do conhecimento de sua importância para os funcionários da instituição, para que estes possam identificar o valor adicionado por eles para a instituição a que se dedicam profissionalmente.

A maior necessidade de participação nas mudanças no trabalho detectada entre os *X-ers* é um difícil fator a ser considerado pela administração da instituição. Se, por um lado, a pouca participação nas mudanças por parte de pessoas mais jovens e menos experientes profissionalmente é um resultado esperado, particularmente numa instituição

com hierarquia rígida, por outro lado, pode ser um fator que contribui para criar um ambiente pouco propício à manutenção da motivação de seus funcionários mais jovens.

Verificou-se uma tendência a uma progressiva redução na percepção dos direitos associados ao trabalho, comparando-se a pesquisa efetuada em 1995 no BACEN e a atual. Este resultado vai ao encontro da visão de Sennett (2000). Entretanto, seria prematuro, tanto asseverar-se que as causas desta redução sejam as mesmas apontadas por Sennett, quanto afirmar que esta tendência seria definitiva, sem uma avaliação com maior profundidade da questão, o que poderia determinar a necessidade de estudo dos fenômenos sociais relacionados ao trabalho em nossa sociedade nas últimas décadas.

A análise dos resultados ou produtos valorizados do trabalho permite concluir que a função econômica do trabalho é sumamente importante para ambas as gerações, especialmente para os *X-ers*. Como resultado, crê-se que a administração da política de remuneração deverá ser objeto de cuidados por parte da administração da instituição.

Neste particular, o destaque dos fatores higiênicos de Herzberg (1962) entre os objetivos do trabalho é um elemento em que a administração do banco pode mostrar-se atuante, principalmente quanto aos itens que se mostraram mais relevantes, como salários e adequadas condições físicas para o trabalho.

O serviço à sociedade obteve um escore bastante inferior entre os *X-ers* em relação aos *boomers*. Este resultado é bastante preocupante para a administração da instituição, pois vai de encontro a um dos objetivos primordiais das instituições governamentais, que é o

serviço às necessidades da população. Esta questão certamente deveria ser melhor avaliada quanto às suas causas e medidas que possam ser adotadas para sua correção.

Por outro lado, a forte necessidade de aprendizado destacada dentre os objetivos do trabalho pelos *X-ers* é um fator que poderá ser aproveitado pela administração da instituição para que esta atinja sua missão. O mercado financeiro caracteriza-se por seu intenso dinamismo e criatividade. Desta forma, o desejo de aprendizado dos novos membros de seu corpo funcional vem ao encontro da necessidade do órgão normatizador e fiscalizador do sistema financeiro nacional de permanecer atualizado com a evolução observada no mercado financeiro, para que possa exercer suas funções eficazmente.

A valorização da utilização de seus conhecimentos por parte de ambas as gerações fornece confirmação dos indícios da necessidade de enriquecimento do trabalho e de auto-realização de seus funcionários. Tem-se, desta forma, razões para crermos que os funcionários do BACEN no Rio de Janeiro possam sentir-se subaproveitados com relação ao seu potencial de contribuição para a instituição da qual participam profissionalmente, o que pode não ser, a princípio, um fator favorável para a manutenção da motivação para o trabalho.

Por outro lado, estas mesmas necessidades, se adequadamente incentivadas, poderão resultar em trabalho criativo e profícuo do qual se beneficiarão tanto os funcionários quanto a instituição e nossa sociedade.

Em síntese, o significado do trabalho para os funcionários do BACEN na Regional no Rio de Janeiro, de ambas as gerações, apresentou-se complexo e pleno de significado, não somente por sua alta centralidade e intensa vinculação com normas sociais, como também pela diversidade de objetivos e valores a ele associados, tais como o aspecto financeiro e a importância de sua contribuição para a sociedade e a adição de valor a algo. Verifica-se, assim, que o trabalho é encarado não somente de forma instrumental pelos funcionários do BACEN, mas também de forma intrínseca quando destacaram-se o trabalho interessante, o aspecto do relacionamento humano e o aprendizado.

6.2 Sugestões para uma Nova Agenda de Pesquisa

A pesquisa realizada não se esgotou em si. O significado do trabalho é um constructo amplo, de complexa compreensão. A pesquisa realizada poderia ser aperfeiçoada mediante a realização de entrevistas com os funcionários sobre o tema. Nessas oportunidades poderiam ser captadas informações que pudessem ajudar a melhor compreender não somente as causas das diferenças observadas no significado do trabalho para as duas gerações, como também identificar formas que permitam aos funcionários satisfazerem suas necessidades de auto-realização em consonância com a missão e objetivos da instituição.

O grau de insatisfação dos funcionários com relação às tarefas atualmente desempenhadas foi particularmente alto quando comparado com o observado pelo MOW. Esta insatisfação poderia ser objeto de um estudo específico que visasse identificar suas causas. As tarefas que os funcionários realizam serão pobres em relação ao significado que

eles atribuem ao trabalho? Estudar e possibilitar maior auto-realização dos funcionários reduziria o grau de rejeição observado?

BIBLIOGRAFIA

ARCHER, Earnest R.. O mito da motivação. In: BERGAMINI, Cecília Whitacker e CODA Roberto (Org.). Psicodinâmica da vida organizacional: motivação & liderança. São Paulo: Livraria Pioneira, 1990, cap 1, p. 3-43.

BERGAMINI, Cecília Whitacker. Motivação. 3^a ed. São Paulo: Atlas, 1990.

BERGAMINI, Cecília Whitacker e CODA, Roberto, (Org.). Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. São Paulo: Livraria Pioneira, 1990, cap. 3, p. 45-63.

BASTOS, Antonio V. Bittencourt; PINHO, Ana P. Moreno e COSTA, Clérison A.. Significado do trabalho: um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. Revista de Administração de Empresas, p. 20-29, nov./dez. 1995.

BRIEF, Arthur P. e NORD, Walter R.. Work and meaning: definitions and interpretations. In: BRIEF, Arthur P. e NORD, Walter R., Editors. Meanings of occupational work: a collection of essays. Lexington: Lexington Books, 1990, cap. 1, p. 1-19.

_____, ATIEH, Jennifer M. e DOHERTY, Elizabeth M.. Studying meanings of work: the case of work values. In: BRIEF, Arthur P. e NORD, Walter R., Editors. Meanings of occupational work: a collection of essays. Lexington: Lexington Books, 1990, cap. 2, p. 21-64.

BUTLER, Timothy e WALDROOP, James. Job sculpting the art of retaining your best people. Harvard Business Review, p. 144-152, sep./oct. 1999.

CANNON, David. Generation X and the new work ethic. London: Demos: 1995.

CARRELL, M.R. e DITTRICH, J.E. Equity theory: The recent literature, methodological Considerations and new directions. Academy of Management Review, 3, p.202-210. In: PINDER, Craig C.. Work motivation in organizational behavior. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1998.

CIPOLLA, C.M.. Before the industrial revolution: European society and economy, 1.000 – 1.700. 2^a ed. New York: Norton, 1980. In: BRIEF, Arthur P. e NORD, Walter R., Editors. Meanings of occupational work: a collection of essays. Lexington: Lexington Books, 1990, p. 15.

CONGER, Jay A.. Quem é a geração X? HSM Management, nº 11, p. 128-138, nov./dez.1998.

How “Genx” managers manage. Booz, Allen & Hamilton, 1996.

Disponível em: <http://www.strategy-business.com/strategy>. Acesso em 15/01/2001.

CORDOVIL, Moacyr H. P.. A geração X no Brasil e a motivação no trabalho. 1999.

76 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – IAG/P.U.C., Rio de Janeiro.

Orientadora: Professora Sylvia Constant Vergara.

COX, P. Rochelle. Aging across generations.1999. Disponível em:

<http://www.nmsu.edu/~socwork/paper-cox.htm>. Acesso em: 31/07/2001.

CRAGIN, J.. The nature of importance perceptions: a test of a cognitive model.

Organizational Behavior and Human Performance, 31, p. 262-276, 1983. In: MOW

International Research Team. The meaning of working. London: Academic Press

Inc., 1987, p. 24.

ENGLAND, George W.. The variety of work meanings – USA, Germany and Japan. In:

KEYSER, Véronique de *et ali*. The meaning of work and technological options.

John Wiley & Sons Ltd., 1988, cap. 4, p. 37-44.

GALBRAITH, Jay R., LAWLER III, Edward E. & Associados. Organizando para competir no futuro. São Paulo: Makron Books, 1995.

GOLDBERG, Bervely. Age works. What corporate america must do to survive the graying of the worforce. New York: Free Press, 1999.

HACKMAN, J.R. e LAWLER, E.E.. Employee reactions to job characteristics. Journal of Apllied Psychology Monographs, p. 259-286, 1971. In: LÉVY-LEBOYER, Claude. A crise das motivações. São Paulo: Atlas, 1994, p. 126.

HACKMAN, J.R. e OLDHAM G.R.. Work Redesign, Addison Wesley, 1979. In: LÉVY-LEBOYER, Claude. A crise das motivações. São Paulo: Atlas, 1994, p. 124.

HAMPTON, David R.. Administração: comportamento organizacional. São Paulo: Makron Books, 1991.

HARMAN, Willis W. e Hormann, John V.. O trabalho criativo – o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação. 2ª edição São Paulo: Cultrix, 1994.

HELLER, Frank A.. The impact of technology on the social meaning of work – a socialtechnical system's perspectives. In: KEYSER, Véronique de *et al.* The meaning of work and technological options. John Wiley & Sons Ltd., 1988, cap. 9, p. 111-129.

HERZBERG, Frederick. The motivation to work. 2^a edição New York: John Wiley & Sons, 1962.

KATZ R.. Job longevity as situational factor in job satisfaction. Administrative Science Quarterly, 28, p. 204-233, 1978. In: PINDER, Craig C.. Work motivation in organizational behavior. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1998, p. 67.

KATZ, Daniel e KAHN, Robert L.. The social psychology of organizations. 3^a edição. New York: John Wiley & Sons, 1967.

KEYSER, Véronique de *et al.* The meaning of work and technological options. John Wiley & Sons Ltd., 1988.

KIDDER, Rushworth M.. Shared values for a troubled world. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994.

KOHN, Alfie. Porque os planos de incentivo não funcionam. RAE Revista de Administração de Empresas, 35, nº 6, p 12-19.

LEVISON, Harry. Atitudes tolas em relação à motivação. In VROOM, Victor H.. Gestão de pessoas , não de pessoal. Rio de Janeiro: Campus, 1997, cap. 5, p. 83-93.

LEWIN, Kurt. The conceptual representation and the measurement of psychological forces.

Duke University Press, 1938. In: LOPES, Tomás de V. M. Motivação no trabalho. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1980, p. 45.

LÉVY-LEBOYER, Claude. A crise das motivações. São Paulo: Atlas, 1994.

LOPES, Tomás de V. M. Motivação no trabalho. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1980.

MASLOW, Abraham. Motivación e personalidad. Barcelona: Gráficas Sagitário, 1954.

MAYO, Elton. The human problems of an industrial civilization. Boston: Harvard University Press, 1933. In: LOPES, Tomás de V. M. Motivação no trabalho. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1980, p. 24.

McCLELLAND, David C. e BURNHAM, David H. Power is the great motivator. Harvard Business Review, 54, p. 100-110, mar./apr. 1976.

McGREGOR, Douglas. The human side of enterprise. New York: McGraw Hill Book Company Inc., 1960.

MOW International Research Team. The meaning of working. London: Academic Press Inc., 1987.

PINDER, Craig C.. Work motivation in organizational behavior. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1998.

QUINTANILLA, S. Antonio Ruiz and WILPERT, Bernhard. The meaning of work – scientific status or a concept. In: KEYSER, Véronique de *et al.* The meaning of work and technological options. John Wiley & Sons Ltd., 1988, cap. 1, p. 3-14.

RITCHIE, Karen. Marketing to generation X. New York: Lexington Books, 1995.

ROKEACH, M.. The nature of human values. New York: Free Press, 1973. In: BRIEF, Arthur P. e NORD, Walter R., Editors. Meanings of occupational work: a collection of essays. Lexington: Lexington Books, 1990, p. 16.

_____ Understanding human values. New York: Free Press, 1979. In: BRIEF, Arthur P. e NORD, Walter R., Editors. Meanings of occupational work: a collection of essays. Lexington: Lexington Books, 1990, p. 16

RORTY, Richard. Contingency, irony, and solidarity. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press, 1989. In: SENNET, Richard. A corrosão do caráter – consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 4ª edição. Rio de Janeiro: Record, 2000, p. 138.

SANTOS, Juvenal Fernandes dos. A relação superior-subordinado e o significado do trabalho: um estudo psicossocial da atividade de Chefes de Gabinete de Senadores da República. 1994. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – UnB, Brasília. In: SILVA, Luciana M. Cerqueira e. Banco Central do Brasil: conhece-te a ti mesmo. 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFMG, Belo Horizonte. Orientador: Professor Ômar Souki Oliveira

SENNET, Richard. A corrosão do caráter – consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 4ª edição. Rio de Janeiro: Record, 2000.

SIEVERS, Burkard. Além do sucedâneo da motivação. In: BERGAMINI, Cecília Whitacker e CODA Roberto. Psicodinâmica da vida organizacional: motivação & liderança. São Paulo: Livraria Pioneira, 1990, cap. 7, p. 105-123.

SILVA, Luciana M. Cerqueira e. Banco Central do Brasil: conhece-te a ti mesmo. 1996. 131 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFMG, Belo Horizonte. Orientador: Professor Ômar Souki Oliveira

SMEAD, Howard. The baby boom: a history. 1996. Disponível em <http://www.fred.net/hsmead/boom.htm>. Acesso em: 10/07/1999.

SOARES, Célia R. Vasconcelos. Significado do trabalho: um estudo comparativo das categorias ocupacionais. 1992. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – UnB, Brasília.

In: : SILVA, Luciana M. Cerqueira e. Banco Central do Brasil: conhece-te a ti mesmo. 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFMG, Belo Horizonte. Orientador: Professor Ômar Souki Oliveira

TAYLOR, Frederick W.. Princípios da Administração Científica. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1970.

THOMAS JR., R. Roosevelt. Como gerenciar o contrato psicológico. In: VROOM, Victor H.. Gestão de pessoas , não de pessoal.. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997, cap. 3, p. 37-54.

THOMAS, K. W. e VELTHOUSE, B.A.. Cognitive elements of empowerment: an “interpretative” model or intrinsic task motivation. Academy of Management Review, v.15, p. 666-681, 1990. In: PINDER, Craig C.. Work motivation in organizational behavior. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1998, p. 203-204.

TOLMAN, Edward C.. Purposive behavior in animals and men. Berkeley: University of California Press, 1932. In: LOPES, Tomás de V. M. Motivação no trabalho. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1980, p. 45.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração.

2ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. Gestão de pessoas, São Paulo: Atlas, 1999.

VROOM, Victor H.. Work and motivation. New York: John Wiley & Sons, 1964.

_____. Gestão de pessoas, não de pessoal. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WALKER, C. R. e GUEST, R. H.. The man on the assembly line. Cambridge: Harvard

University Press, 1952. In: VROOM, Victor H.. Work and motivation. New York: John Wiley & Sons, 1964.

WALTON, Richard E.. Do controle ao comprometimento no local de trabalho. In

VROOM, Victor H.. Gestão de pessoas, não de pessoal. Rio de Janeiro: Campus, 1997, cap. 6, p. 95-124.

ZINN, Laura. Those aging boomers. Business Week, p. 74-80, may 20, 1991.

_____. Move over boomers. Business Week, p. 34-40, dec. 14, 1992.

ANEXO

Questionário Utilizado na Pesquisa

1) O quão importante e significativo é o trabalho na sua vida? Forneça sua resposta em uma escala que varia de 1 a 6. Se você responder 1, o trabalho é uma das coisas menos importantes e significativas para você. Se sua resposta for 6, o trabalho é uma das coisas mais importantes e significativas para você. Marque um X na sua opção.

1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	6 ()
Baixa importância		Média importância			Alta importância

2) Indique o seu grau de concordância com as afirmativas listadas a seguir. Se você concorda fortemente com a afirmativa, marque o número 4. Se você discorda fortemente, marque o número 1. Se você concorda mais que discorda, marque o número 3. Se você discorda mais que concorda, marque o número 2.

a) Se as habilidades profissionais de um empregado tornarem-se defasadas, é obrigação de seu empregador retrainar este profissional e, se for o caso, recolocá-lo em outro emprego na empresa.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4

b) É dever de todo cidadão contribuir para a sociedade por meio do trabalho

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4

c) Nosso sistema educacional deve preparar todas as pessoas para um bom trabalho.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4

d) As pessoas devem poupar uma significativa parte de seus salários para o seu futuro.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4

e) Quando uma mudança nos métodos de trabalho se torna necessária, os supervisores devem pedir sugestões aos seus supervisionados antes de tomar decisões.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4

f) Espera-se que o empregado pense em formas melhores de realizar seu trabalho

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4

g) Toda pessoa tem o direito a um trabalho interessante e significativo.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4

h) Um trabalho monótono e simples é aceitável, desde que o salário seja compensador.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4

i) Todo indivíduo que o desejar tem direito a um trabalho.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4

j) O empregado deve valorizar seu trabalho, mesmo que seja tedioso ou desqualificado.

Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4

3) Indique a importância dos seguintes aspectos do trabalho, usando a pontuação de 1 a 4. Pense no ato de trabalhar e não no seu emprego atual.

a) Muitas oportunidades para aprender coisas novas

Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante
1	2	3	4

b) Bom relacionamento com supervisores e colegas

Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante
1	2	3	4

c) Boas oportunidades de ascensão ou promoções

Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante
1	2	3	4

d) Muita variedade de tarefas

Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante
1	2	3	4

e) Trabalho interessante que você realmente goste

Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante
1	2	3	4

f) Estabilidade no emprego

Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante
1	2	3	4

g) Equilíbrio entre as exigências do trabalho e suas habilidades

Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante
1	2	3	4

h) Bom salário

Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante
1	2	3	4

i) Boas condições físicas para o trabalho, tais como iluminação e temperatura confortáveis

Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante
1	2	3	4

j) Autonomia para você decidir como fazer seu trabalho

Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante
1	2	3	4

4) Atribua um total de 100 pontos para as atividades listadas a seguir, a fim de indicar a ordem de importância delas para você, atualmente. Quanto mais importante for a atividade para você, mais pontos você deverá a ela atribuir. Não se esqueça de que a soma não poderá ultrapassar 100 pontos.

_____ Lazer (como hobbies, esportes, recreação em geral e contatos com amigos).

_____ Atividades comunitárias como sindicatos, organizações políticas e organizações voluntárias

_____ Meu trabalho

_____ Minha religião (como atividades religiosas)

_____ Minha família

100 pontos = Total

POR FAVOR, CONFIRA SE A SOMA DOS PONTOS ATRIBUÍDOS ÀS ATIVIDADES ATINGE O TOTAL DE 100.

5) Para ajudar a explicar o que o trabalho significa para você, atribua uma soma de 100 pontos para as afirmativas a seguir. Quanto mais uma afirmativa expressar o que você pensa, mais pontos você deverá a ela atribuir. Não se esqueça de que a soma não poderá ultrapassar 100 pontos.

_____ O trabalho proporciona status e prestígio a você.

_____ O trabalho proporciona salário.

_____ O trabalho mantém você ocupado.

_____ O trabalho permite que você tenha contato com pessoas interessantes.

_____ O trabalho é uma forma útil de servir à sociedade.

_____ O trabalho é basicamente interessante e satisfatório para você.

100 pontos = Total

POR FAVOR, CONFIRA SE A SOMA DOS PONTOS ATRIBUÍDOS ÀS ATIVIDADES ATINGE O TOTAL DE 100.

6) Você tem a descrição de 2 empregos: X e Y. Marque o emprego que você prefere: X ou Y. Considere cada par.

Emprego X ☐

Emprego Y ☐

Mesmo salário que o atual
Você decide como fazer seu trabalho
Você utiliza totalmente seus conhecimentos e habilidades

Salário 30% maior que o seu atual
Poucas oportunidades para você decidir como fazer seu trabalho
Você pouco utiliza seus conhecimentos e habilidades

Emprego X ☐

Emprego Y ☐

Seu tempo de lazer será o mesmo que você dispõe agora
Mesmo salário que o atual
Você utiliza totalmente seus conhecimentos e habilidades

Seu tempo de lazer será menor do que você dispõe agora
Salário 30% maior que o seu atual
Você pouco utiliza seus conhecimentos e habilidades

Emprego X ☐

Emprego Y ☐

Seu tempo de lazer será o mesmo que você dispõe agora
Mesmo salário que o atual
Você decide como fazer seu trabalho

Seu tempo de lazer será menor do que você dispõe agora
Salário 30% maior que o seu atual
Poucas oportunidades para você decidir como fazer seu trabalho

Emprego X ☐

Seu tempo de lazer será o mesmo que você dispõe agora
Mesmo salário que o atual
Você pouco utiliza seus conhecimentos e habilidades

Emprego Y ☐

Seu tempo de lazer será menor do que você dispõe agora
Mesmo salário que o atual
Você utiliza totalmente seus conhecimentos e habilidades

Emprego X ☐

Você decide como fazer seu trabalho
Mesmo salário que o atual
Você pouco utiliza seus conhecimentos e habilidades

Emprego Y ☐

Poucas oportunidades para você decidir como fazer seu trabalho
Mesmo salário que o atual
Você utiliza totalmente seus conhecimentos e habilidades

Emprego X ☐

Poucas oportunidades para você decidir como fazer seu trabalho
Mesmo salário que o atual
Seu tempo de lazer será o mesmo que você dispõe agora

Emprego Y ☐

Você decide como fazer seu trabalho
Mesmo salário que o atual
Seu tempo de lazer será menor do que você dispõe agora

7) O que você considera como a atividade do trabalho profissional. Escolha 4 (quatro) dentre as opções abaixo, marcando com um círculo em volta das letras correspondentes.

- a) se você efetua a atividade no ambiente de trabalho
- b) se alguém ordena que você faça a atividade
- c) se a atividade é fisicamente cansativa
- d) se a atividade faz parte de suas obrigações

- e) se a atividade contribui para a sociedade
- f) se, executar a atividade, proporciona a você o sentimento de pertencer a um grupo
- g) se a atividade é mentalmente cansativa
- h) se você realiza a atividade em um horário fixo (por exemplo, de 8 h. às 17 h.)
- i) se a atividade adiciona valor a algo
- j) se a atividade não é agradável
- k) se a atividade proporciona dinheiro
- l) se você tem responsabilidade pela atividade
- m) se você tem a obrigação de fazer a atividade
- n) se outros obtêm lucro por meio da atividade que você realiza

8) Se você ganhar na loteria ou herdar dinheiro o suficiente que permita que você viva confortavelmente sem precisar trabalhar, qual seria sua escolha? Marque com um círculo numa única resposta.

- a) Eu não trabalharia mais
- b) Eu continuaria a trabalhar nas mesmas atividades que atualmente faço
- c) Eu continuaria a trabalhar mas fazendo outras atividades