



O TRABALHO, GERAÇÕES E TECNOLOGIAS: REFLEXÕES SOBRE IDENTIDADE E TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO CONTEMPORÂNEO

Work, generations and technologies: reflections on identity and transformations in the contemporary world

El trabajo, generaciones y tecnologías: reflexiones sobre la identidad y las transformaciones en el mundo contemporáneo

Geovanna Chagas Cardoso¹
Maria Auxiliadora Ávila²
Alessandro Messias Moreira³

Resumo: O pertencimento a diferentes gerações (Baby Boomers, X, Y e Z) pode marcar o modo como profissionais fazem uso das redes sociais e tecnologias ao longo de suas trajetórias profissionais? Essa questão guiou uma revisão bibliográfica, que integra uma pesquisa em nível de Mestrado. Devido à importância das obras de Joel Dutra e Maria José Tonelli, eles foram as principais referências para esta pesquisa. A leitura evidenciou as transformações tecnológicas que definem o trabalho no mundo contemporâneo e ressaltou a lacuna em pesquisas que possibilitem a compreensão das diferenças geracionais no uso das redes sociais e da tecnologia, e de modo especial, na discussão crítica do trabalho digital.

Palavras-chave: Carreira. Gerações. Tecnologia. Trabalho.

Abstract: Can belonging to different generations (Baby Boomers, X, Y and Z) mark the way professionals make use of social networks and technologies throughout their professional trajectories? This question guided a bibliographic review, which integrates research at the Master's level. Due to the importance of the works of Joel Dutra and Maria José Tonelli, they

¹ Graduada em Psicologia. Centro Universitário do Sul de Minas - UNIS, Varginha, Minas Gerais, Brasil. E-mail: geovanna.cardoso@alunos.unis.edu.br; Lattes: <https://lattes.cnpq.br/2084659818953655>; ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0004-5680-8399>.

² Doutorado em Educação: Psicologia da Educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Centro Universitário do Sul de Minas - UNIS (Docente no Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional), Varginha, Minas Gerais, Brasil. E-mail: maria.avila@professor.unis.edu.br; Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1121250347999409>; ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-4670-4735>.

³ Doutor em Educação pela Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP. Centro Universitário do Sul de Minas - UNIS (Docente no Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional), Varginha, Minas Gerais, Brasil. E-mail: alessandro.moreira@professor.unis.edu.br; Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5303526458310366>; ORCID id: <https://orcid.org/0000-0001-8120-6219>.

were the main references for this research. The reading highlighted the technological transformations that define work in the contemporary world and highlighted the gap in research that enables the understanding of generational differences in the use of social networks and technology, and especially in the critical discussion of digital work.

Keywords: Career. Generations. Technology. Work.

Résumé: ¿Puede la pertenencia a diferentes generaciones (Baby Boomers, X, Y y Z) marcar la forma en que los profesionales hacen uso de las redes sociales y las tecnologías a lo largo de sus trayectorias profesionales? Esta pregunta guió una revisión bibliográfica, que integra una investigación a nivel de maestría. Debido a la importancia de las obras de Joel Dutra y Maria José Tonelli, fueron las principales referencias para esta investigación. La lectura destacó las transformaciones tecnológicas que definen el trabajo en el mundo contemporáneo y destacó la brecha en las investigaciones que permiten la comprensión de las diferencias generacionales en el uso de las redes sociales y la tecnología, y especialmente en la discusión crítica del trabajo digital.

Palabras clave: Carrera. Generaciones. Tecnología. Trabajo.

Introdução

Essa revisão bibliográfica parte da concepção de trabalho não apenas como uma atividade produtiva, mas como um espaço de construção de identidade, faz parte do sentido da vida (Viana e Machado, 2011; Antunes, 2009). No cenário contemporâneo, caracterizado por transformações tecnológicas, sociais e econômicas cada vez mais rápidas e intensas (Harvey, 1989; Antunes, 2009), observa-se uma reconfiguração da relação das pessoas com o trabalho, com impactos significativos sobre suas trajetórias profissionais (Dutra, 2008; Veloso, Silva e Dutra, 2012).

Nas últimas décadas, a digitalização dos processos produtivos, o uso crescente das redes sociais e a incorporação constante de novas tecnologias alteraram profundamente a dinâmica do mundo do trabalho. Essas transformações não afetam todos os sujeitos da mesma forma. Cada geração de trabalhadores (Baby Boomers, X, Y e Z) apresentam vivências, valores e modos distintos de lidar com o universo digital (Veloso, Dutra e Nakata, 2016; Cavalcante Filho e Francisco, 2022). Essas diferenças influenciam diretamente as formas de inserção, permanência e atuação no mercado.

Diante desse contexto, emerge a seguinte questão de pesquisa: O pertencimento a diferentes gerações (Baby Boomers, X, Y e Z) pode marcar o modo como profissionais fazem uso das redes sociais e tecnologias ao longo de suas trajetórias profissionais? O estudo propõe compreender os efeitos dessas transformações tecnológicas nas trajetórias profissionais.

A escolha por esse tema justifica-se pela sua relevância social e pela complexidade que envolve a adaptação tecnológica em contextos profissionais diversos (Antunes, 2009; Araujo, 2022). Enquanto alguns trabalhadores transitam com desenvoltura pelas novas ferramentas digitais, outros enfrentam inseguranças, resistências e dificuldades de apropriação. Essas diferenças, muitas vezes geracionais, impactam diretamente a construção de identidade no trabalho, o posicionamento no mercado e as estratégias de manutenção da atividade profissional (Cepellos, Silva e Tonelli, 2019; Dutra *et al.*, 2009).

Para responder à questão de pesquisa, foi realizada uma revisão bibliográfica que embasa uma proposta de pesquisa desenvolvida em nível de Mestrado, cujo objetivo geral é compreender como a experiência das diferentes gerações de trabalhadores, no uso das tecnologias digitais, impacta suas trajetórias profissionais. Espera-se que a revisão aqui descrita contribua para ampliar o debate sobre o trabalho na era digital, oferecendo subsídios teóricos para a compreensão das barreiras, resistências e potencialidades envolvidas no processo de adaptação tecnológica intergeracional.

Metodologia

A revisão bibliográfica se apoia em materiais já publicados, organizados por procedência - que podem ser fontes científicas, como artigos, teses e dissertações - ou fontes de divulgação - como revistas, sites, vídeos e livros (Vosgerau e Romanowski, 2014).

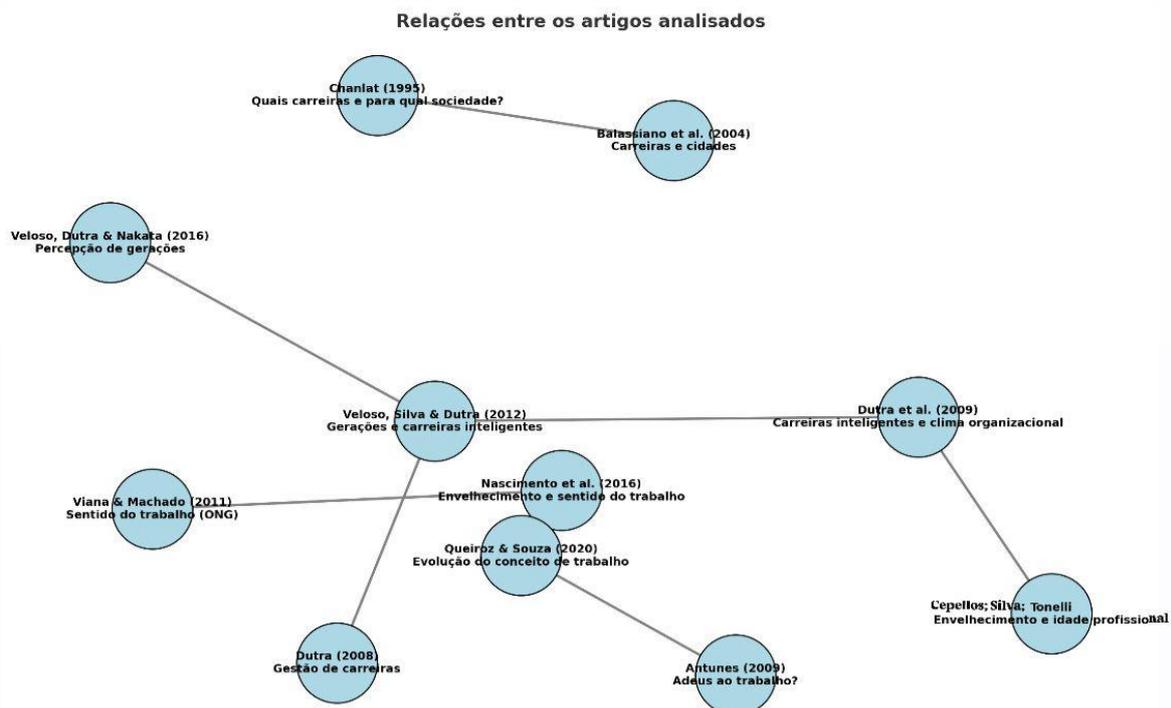
A metodologia adotada partiu da definição de dois autores de destaque na produção acadêmica sobre carreira, gerações, mundo do trabalho e envelhecimento laboral: Joel Dutra (2008; 2009; 2012; 2016) e Maria José Tonelli (2019). A escolha se deu pelo reconhecimento da relevância de suas contribuições e da influência que exercem no campo de estudos relacionado ao tema, sendo que a ênfase foi direcionada às obras e produções de Joel Dutra, devido à amplitude e profundidade de seu trabalho nessa área.

O processo metodológico iniciou-se com a consulta aos Currículos Lattes desses autores. A partir dessa fonte, foram localizadas suas publicações. A seleção não se deu de forma aleatória, cada título foi examinado a partir de seu resumo, palavras-chave e, quando necessário, da leitura parcial do texto, com o objetivo de verificar a pertinência em relação aos eixos centrais desta revisão. Foram incluídos apenas os trabalhos que abordavam questões ligadas à

gestão de carreira, à interação entre diferentes gerações no ambiente profissional, ao envelhecimento no contexto do trabalho, à tecnologias e gerações.

Uma vez identificados os textos que atendiam a esses critérios, iniciou-se a segunda etapa, a análise de suas referências bibliográficas. Para cada publicação selecionada, foi realizada uma leitura da lista de obras citadas, com a finalidade de identificar autores, artigos e estudos que serviram de base para a construção do texto, como demonstrado na figura a seguir.

Figura 1- Relação entre os artigos analisados



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Esse processo de levantamento possibilitou não apenas reunir um conjunto mais amplo de textos pertinentes ao assunto, mas também compreender parte da rede teórica que sustenta as reflexões desses autores. A análise das referências serviu como complemento importante ao material inicialmente encontrado, ampliando o alcance da revisão. Além disso, da leitura e análise do conteúdo dessas referências emergiram as categorias discutidas a seguir.

Trabalho e avanço tecnológico

O conceito de trabalho é multifacetado e pode ser compreendido sob diversas perspectivas. Na língua portuguesa, a palavra “trabalho” tem origem no latim *tripalium*, um

instrumento composto por três estacas pontiagudas, algumas vezes reforçadas com pontas de ferro, utilizado por agricultores para debulhar o trigo, descascar espigas de milho e desfiar o linho. A ferramenta servia para rasgar e separar as fibras, revelando desde sua origem uma associação com esforço (Albornoz, 1986).

De maneira geral, refere-se à ocupação profissional, ao exercício de uma função ou à execução de tarefas com um propósito específico. No entanto, o termo também abrange significados mais amplos, como a realização de atividades que exigem esforço físico ou intelectual, a responsabilidade atribuída a alguém em determinada função, e até mesmo a dedicação e esmero aplicados na produção de algo. Além disso, pode indicar o resultado final de uma produção, e ser utilizado em contextos escolares, biológicos, políticos, religiosos e científicos. Na física, por exemplo, o trabalho é a grandeza relacionada à aplicação de uma força sobre um corpo e o deslocamento gerado, enquanto na biologia e na medicina pode se referir a processos de alteração ou recuperação de tecidos (Dicionário..., 2001).

Desde a segunda metade do século XX, a sociedade tem vivido mudanças intensas impulsionadas pelo avanço do capitalismo e pelas transformações tecnológicas. Essas mudanças alteraram a forma como as pessoas se relacionam com o trabalho, com a educação e com a vida social de modo geral. A crescente flexibilização dos processos produtivos, a automatização e a lógica de aceleração constante passam a exigir dos indivíduos uma capacidade permanente de adaptação, afetando não apenas suas rotinas profissionais, mas também a maneira como constroem sua identidade e seu lugar no mundo (Harvey, 1989; Nascimento *et al.*, 2016).

Mesmo com as transformações nas dinâmicas do trabalho e na forma como as empresas se organizam, ainda há espaço para carreiras construídas dentro de estruturas organizacionais mais tradicionais. No entanto, manter uma trajetória profissional longa e contínua em uma única instituição tem se tornado uma exceção, já que cada vez mais pessoas seguem caminhos mais flexíveis e menos previsíveis ao longo da vida profissional (Velooso, Silva e Dutra, 2012).

Com o avanço das tecnologias e a adoção de novas formas de gestão na produção, muitos processos passaram a ser automatizados, o que aumentou a produtividade, mas também resultando na redução de postos de trabalho. Isso gerou o que se conhece como desemprego tecnológico. Ao mesmo tempo, as formas de organização do trabalho foram se transformando, e muitos trabalhadores da indústria acabaram migrando para o setor de serviços, para o mercado

informal ou, em alguns casos, ficando completamente à margem do mercado de trabalho, fenômeno que contribui para o desemprego e para a exclusão social (Araújo e Sachuk, 2007).

No cenário atual, é comum que as pessoas sintam-se divididas entre o encantamento pelas possibilidades que o mundo digital oferece e o peso das exigências que ele impõe. De um lado, há uma sensação de realização ao poder criar, aprender e se reinventar todos os dias, com acesso a tantas ferramentas e conhecimentos novos. Mas, por outro, essa mesma lógica também aprisiona. A constante necessidade de estar atualizado, produtivo e visível pode levar muitos ao cansaço profundo, físico e emocional. Muitas vezes, só quando o corpo e a mente dão sinais de exaustão é que se percebe o quanto se abriu mão do bem-estar para atender às demandas de um ideal de sucesso que, embora sedutor, também pode ser cruel (Araújo e Sachuk, 2007).

Desde os primórdios da humanidade, o trabalho tem sido associado à sobrevivência. Nas primeiras formas de organização humana, conhecidas como comunidades, o principal objetivo do trabalho era servir como meio de produção, sustentando a economia por meio da coleta de frutas, raízes e da caça. Nesse contexto, é possível perceber que é por meio do trabalho que o ambiente ao redor é transformado para atender melhor às necessidades (Araújo e Sachuk, 2007).

Desde os tempos mais antigos, o trabalho está presente como uma forma essencial do ser humano relacionar-se com o mundo, transformando a natureza, buscando nela os meios para garantir sua sobrevivência e, de certa forma, também se transformando nesse processo. Ao longo da história, o trabalho sempre refletiu nas necessidades e nos desafios de cada época. Hoje, nas organizações contemporâneas, ele continua sendo uma peça central na vida das pessoas, mas seu significado tem se tornado cada vez mais complexo. As novas tecnologias e os modelos de gestão modernos aumentam a produtividade, mas também acabam excluindo muitos trabalhadores, seja por meio da automação, da migração para setores diferentes ou, em alguns casos, pela exclusão total do mercado. Isso gera uma dicotomia, ao mesmo tempo em que o trabalho pode realizar, ele também pode gerar insegurança, desemprego e esgotamento, especialmente diante das constantes transformações que marcam o mundo do trabalho atual (Araújo e Sachuk, 2007).

Muito além das tarefas que são executadas, o trabalho se entrelaça com a subjetividade de cada indivíduo, ele molda vínculos, influencia o bem-estar e a maneira de como as pessoas posicionam-se no mundo. Em muitas situações, é através do trabalho que acontece a percepção

de pertencimento a algo maior e que existe contribuição de forma significativa para a sociedade (Viana e Machado, 2011).

O trabalho, para muitas pessoas, representa mais do que apenas uma forma de garantir o sustento, ele está conectado ao modo como construímos significado para a vida. Em diferentes momentos históricos, como no período moderno e no pós-moderno, essa busca por sentido no trabalho se transformou. Hoje, especialmente, há uma percepção de que o trabalho é um dos pilares que sustentam o sentimento de pertencimento e realização pessoal (Antunes, 2009).

Ainda é um grande desafio conciliar o avanço tecnológico com a preservação da dimensão humana no contexto da sociedade capitalista atual. Dentro desse contexto, o trabalho continua ocupando um lugar central na vida das pessoas, não apenas como meio de subsistência, mas como algo que dá identidade, propósito e sentido à existência humana (Araújo e Sachuk, 2007).

Carreira profissional

A palavra “carreira” vem do latim *cararia*, que se referia a um caminho por onde passavam carros, uma estrada. Com o tempo, esse sentido literal foi se expandindo, mas manteve a ideia central de movimento, direção e continuidade. No português atual, a palavra pode se referir a uma corrida rápida, a uma fila, a uma rota percorrida regularmente por transportes, ou ainda, ao seu significado mais conhecido: o percurso profissional de uma pessoa. Esse último uso carrega também um sentido simbólico, relacionado ao crescimento pessoal e à construção de identidade ao longo da vida (Dicionário..., 2001).

A concepção de carreira, tal como é entendida hoje, é relativamente recente e está ligada ao avanço do capitalismo industrial e à organização social do século XIX. Foi nesse período que o termo começou a representar um percurso profissional planejado, com etapas e possibilidades de ascensão. Já expressões como “carreirismo” ou “carreirista” surgiram mais tarde, no século XX, refletindo o surgimento de novas dinâmicas nas relações de trabalho (Chanlat, 1995).

No caso das chamadas carreiras profissionais, o avanço se dá menos por uma hierarquia formal e mais pelo domínio de um saber, pela especialização e pela construção de uma reputação na área de atuação. Ao contrário do modelo burocrático, esse tipo de carreira se desenvolve de forma mais horizontal, acompanhando o aprofundamento da experiência e do

conhecimento (Chanlat, 1995). Pessoas com níveis mais elevados de escolaridade, por exemplo, tendem a se manter por mais tempo no mercado de trabalho, já que o capital intelectual acumulado ao longo da vida costuma ser um diferencial importante (Fontoura e Piccinini, 2012).

Hoje, o conceito de carreira vem se distanciando daquela visão linear e fixa, baseada em etapas definidas por idade. A trajetória profissional tem se tornado mais fluida, moldada pela capacidade de adaptação, pelo aprendizado constante e pelas experiências vividas. Os desafios cotidianos, as trocas interpessoais e a abertura para novas vivências têm tido um peso tão ou mais significativo do que os cursos formais. Nessa lógica, o sucesso profissional não está apenas no quanto se sabe, mas na disposição para seguir aprendendo e se reinventando (Balassiano, Ventura e Fontes Filho, 2004).

As escolhas que definem uma carreira são construídas ao longo do tempo, influenciadas por oportunidades, vivências e decisões que nem sempre seguem um roteiro previsível. O meio social onde o indivíduo está inserido exerce um papel fundamental nesse processo, já que ninguém escolhe sua trajetória profissional de forma totalmente isolada das influências culturais, econômicas e sociais ao seu redor (Velooso, Trevisan e Santos, 2009).

Atualmente, a construção de uma carreira ultrapassa a simples escolha de uma profissão ou a permanência em um emprego fixo dentro de uma estrutura organizacional tradicional. Com as constantes transformações sociais e econômicas, o conceito de carreira passou a envolver múltiplas decisões que impactam não apenas o indivíduo, mas também sua rede de relações, como a família. Esse processo exige uma série de adaptações sociais, diante de um cenário profissional cada vez mais dinâmico, em que novos formatos de atuação e trajetórias surgem e influenciam tanto o modo como as pessoas se posicionam no mundo do trabalho quanto a forma como as organizações se estruturam (Dutra *et al.*, 2009).

Atualmente, construir uma carreira vai muito além de conseguir um emprego fixo ou seguir uma trajetória linear dentro de uma organização. As escolhas profissionais estão cada vez mais entrelaçadas com outros aspectos da vida, como as relações familiares e os compromissos sociais. Em um mundo marcado por mudanças constantes e múltiplas possibilidades de atuação, surgem novos formatos de carreira que transformam não só a forma como as pessoas se relacionam com o trabalho, mas também como as próprias organizações se estruturam e se adaptam a essa realidade em movimento (Velooso, Silva e Dutra, 2012).

A essa perspectiva soma-se o entendimento contemporâneo de que a carreira deve ser vista como um percurso construído em torno de competências e não mais apenas de cargos ou posições fixas. Ao longo da vida, as pessoas transitam por diferentes experiências que reconfiguram sua identidade profissional. Cada nova função ou mudança dentro de uma organização pode representar não apenas um avanço, mas uma transformação pessoal e simbólica. Dessa forma, compreender a carreira como uma trajetória em constante desenvolvimento permite alinhar os desejos individuais com as exigências das organizações, contribuindo para que o trabalho mantenha seu papel de pertencimento, propósito e realização, mesmo nas fases mais avançadas da vida (Dutra, 2008).

À medida que os modelos tradicionais de gestão de pessoas se mostram insuficientes para lidar com os desafios do mundo contemporâneo, emergiu uma nova forma de compreender as trajetórias profissionais. A carreira deixou de ser pensada apenas como uma progressão linear dentro de uma estrutura rígida de cargos. Hoje, ela é vista como um percurso mais dinâmico, estruturado em torno de responsabilidades e competências, que permite maior flexibilidade tanto para o profissional quanto para a organização. Essa visão favorece uma relação mais madura e estratégica entre os interesses individuais e as demandas organizacionais, abrindo espaço para que as pessoas possam se reinventar ao longo da vida (Dutra, 2008).

Outro aspecto relevante é a constatação de que as carreiras não são infinitas. Em algum momento, o profissional chega a um ponto de estabilidade ou estagnação, o chamado “teto da carreira”. Reconhecer esse momento com clareza é fundamental para que tanto a organização quanto o trabalhador possam planejar transições, novas possibilidades e até outras formas de atuação. Esse planejamento é ainda mais importante no caso de pessoas em fase de envelhecimento profissional, pois evita que elas sejam colocadas à margem sem perspectiva de valorização ou continuidade (Dutra, 2008).

A compreensão das trajetórias também permite que as empresas administrem melhor os fluxos internos, evitando sobrecargas ou bloqueios que impeçam o crescimento de novos talentos. Ao mesmo tempo, valoriza-se a experiência acumulada de profissionais mais antigos, que podem ser redirecionados para outras funções, como mentoria, formação de equipes ou projetos estratégicos. Essa movimentação, quando bem conduzida, contribui para manter o trabalho como um espaço vivo de transformação, pertencimento e contribuição social, mesmo nas fases mais maduras da vida profissional (Dutra, 2008).

Gerações e trabalho

Atualmente, as organizações precisam lidar com a presença de grupos cada vez mais diversos, formados por indivíduos com diferentes características, sendo a idade uma das mais marcantes. Essa diversidade geracional costuma influenciar diretamente os comportamentos no ambiente de trabalho, já que cada faixa etária carrega atitudes e expectativas distintas em relação à vida profissional. Estudos apontam, por exemplo, que profissionais das gerações baby boomers, X, Y e Z tendem a apresentar ambições específicas, que devem ser consideradas tanto no desenho das carreiras quanto nas estratégias de gestão (Veloso, Dutra e Nakata, 2016).

Além disso, o contexto organizacional contemporâneo é marcado por uma forte pressão por flexibilidade, o que exige que os indivíduos assumam uma postura mais independente e ativa na condução de suas carreiras. Ainda que as grandes empresas continuem exercendo influência, as chamadas carreiras organizacionais têm perdido espaço para trajetórias profissionais mais autônomas, moldadas por necessidades pessoais e familiares, o que também impacta diretamente a forma como cada geração encara sua atuação no mercado (Veloso, Dutra e Nakata, 2016).

Ao observar o cenário das últimas décadas, é possível perceber como o contexto histórico e econômico influenciou a relação das diferentes gerações com o trabalho. A geração X, por exemplo, ingressou no mercado em um período marcado por instabilidade econômica e transições políticas no Brasil, o que contribuiu para uma postura mais questionadora frente aos modelos organizacionais tradicionais. Já a geração Y, que começou a atuar profissionalmente em um momento de maior estabilidade e consolidação democrática, também trouxe consigo esse olhar crítico e uma busca mais intensa por sentido e desenvolvimento em suas trajetórias. Ambas as gerações demonstram forte necessidade de vínculos com o conteúdo do trabalho e valoriza oportunidades de crescimento, tanto em ambientes formais quanto informais de aprendizagem, o que reforça a importância do autoconhecimento e da motivação para o avanço profissional (Veloso, Silva e Dutra, 2012).

A geração Y, por serem mais reflexivas em relação ao sentido do trabalho e ao ambiente corporativo, é compreensível que fatores ligados ao propósito e à identidade profissional, o chamado *Knowing Why*, influenciam positivamente sua percepção de crescimento na carreira. Já no que diz respeito ao *Knowing how*, ou seja, ao domínio das habilidades técnicas, percebe-se um impacto positivo de forma semelhante entre as gerações, indicando que o

desenvolvimento de competências segue sendo um elemento central na sensação de avanço profissional, independentemente da idade ou do momento histórico vivido (Velooso, Silva e Dutra, 2012).

Por outro lado, a geração Baby Boomer tende a perceber o crescimento na carreira de forma mais relacionada às trocas intergeracionais e à construção de relacionamentos dentro das organizações. Para esse grupo, o compartilhamento do conhecimento adquirido ao longo da vida profissional e o convívio com gerações mais jovens são fatores que impulsionam sua continuidade e senso de contribuição no ambiente de trabalho (Velooso, Silva e Dutra, 2012).

No contexto organizacional contemporâneo, é possível perceber diferenças significativas no comportamento profissional entre as gerações. Os *Baby Boomers*, por exemplo, tendem a demonstrar um perfil mais comprometido, com forte valorização da segurança, lealdade e dedicação ao trabalho. Já a geração X se caracteriza por uma postura mais questionadora e ética, prezando pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional, com certa resistência à supervisão rígida e maior abertura para mudanças. Por sua vez, os indivíduos da geração Y revelam maior afinidade com tecnologias, foco em realização pessoal e sucesso financeiro, além de uma relação mais flexível com a hierarquia e menor lealdade às organizações, priorizando a vida pessoal em detrimento da profissional (Cavalcante Filho e Francisco, 2022).

As diferentes gerações no ambiente organizacional lidam de formas distintas com os conflitos e desafios da gestão. Enquanto os profissionais das gerações Baby Boomers e X tendem a encarar os conflitos de maneira mais serena, demonstrando maior resiliência emocional, os da geração Y apresentam maior dificuldade em compartilhar espaços e responsabilidades, o que frequentemente gera tensões internas mais significativas. Além disso, os mais velhos expressam insegurança relacionada à manutenção de seus cargos, especialmente diante da pressão por atualização tecnológica. Já entre os mais jovens, a insegurança está mais ligada à rigidez hierárquica e ao receio de errar em decisões. Observa-se ainda que Baby Boomers e geração X demonstram mais abertura à supervisão direta, ao passo que os profissionais da geração Y valoriza a autonomia e sentem-se desconfortáveis com cobranças constantes, especialmente quando percebem a ausência de recursos tecnológicos adequados na gestão (Cavalcante Filho e Francisco, 2022).

Nas dinâmicas de liderança organizacional, percebe-se que os gerentes das gerações Baby Boomers e X, em geral, constroem relações consideradas positivas e amistosas, principalmente com seus subordinados. Apesar disso, enfrentam certa fragilidade nas relações com superiores, muitas vezes marcada por centralização de poder e pressões constantes. Com colegas de mesma hierarquia, a convivência tende a ser mais competitiva e, ocasionalmente, conflituosa. A geração Y, por sua vez, mostra um estilo de gestão mais participativo, pautado pelo respeito mútuo e relações amigáveis tanto com subordinados quanto com pares, o que contribui para ambientes menos tensionados (Cavalcante Filho e Francisco, 2022).

Quando se trata de conflitos organizacionais, todos os grupos reconhecem as relações interpessoais como foco das tensões. No entanto, há nuances geracionais na percepção dessas causas: enquanto Baby Boomers e geração X atribuem os conflitos a diferenças culturais, regionais ou traços de personalidade, e não necessariamente à idade, a geração Y enxerga nas diferenças entre as gerações a principal origem das dificuldades em sua gestão, sobretudo no convívio com profissionais mais velhos, com quem o choque de ideias se intensifica (Cavalcante Filho e Francisco, 2022).

Outro aspecto importante é a postura frente aos processos organizacionais. A proatividade aparece como uma característica comum entre as gerações, embora com ênfases diferentes: a geração X tende a ser mais realista, a Y mais otimista, e a Z mais crítica. No que se refere à clareza das funções, X e Y relatam compreensão adequada das atividades, ao passo que a geração Z demonstra insatisfação, por considerar que a indefinição compromete o alcance de metas. Já no que diz respeito à percepção de justiça e participação nos processos decisórios, a geração X mostra-se mais satisfeita, seguida pela Y, enquanto a Z expressa uma visão mais parcial e crítica, tanto quanto ao envolvimento quanto ao tratamento interpessoal (Cavalcante Filho e Francisco, 2022).

Parece haver uma valorização mais evidente das competências profissionais entre aqueles que ocupam cargos de maior responsabilidade, como os diretores, e entre pessoas com remuneração mais elevada. Além disso, fatores como idade, tempo de empresa e número de filhos também parecem influenciar essa percepção. De modo geral, indivíduos com maior maturidade, seja pela experiência no trabalho ou pelas responsabilidades familiares, tendem a reconhecer com mais clareza a importância dos diferentes grupos de competências em sua atuação profissional (Dutra *et al.*, 2009).

Reconhecer as particularidades de cada geração no ambiente de trabalho é essencial para promover um desenvolvimento profissional mais eficaz. Enquanto as gerações X e Y tendem a valorizar oportunidades de aprendizado, formais e informais, e a conexão com o conteúdo das atividades que realizam, os Baby Boomers parecem se sentir mais realizados quando há espaço para o fortalecimento dos vínculos interpessoais, especialmente com os mais jovens, e para o compartilhamento da experiência adquirida ao longo da carreira. Cada geração, portanto, responde de maneira diferente aos estímulos oferecidos pelas organizações, o que reforça a importância de estratégias personalizadas de desenvolvimento (Velooso, Silva e Dutra, 2012).

Nas últimas décadas, o Brasil tem passado por mudanças demográficas significativas, especialmente no que diz respeito ao envelhecimento da população. Segundo o Censo Demográfico de 2022 (IBGE), a quantidade de pessoas com 65 anos ou mais cresceu 57,4% em relação a 2010, totalizando 22,2 milhões de brasileiros, o que representa 10,9% da população. Essa mudança decorre tanto do aumento da expectativa de vida quanto da redução nas taxas de natalidade, transformando o formato da pirâmide etária e exigindo um novo olhar sobre o envelhecimento, especialmente no ambiente de trabalho.

Esse novo cenário questiona a ideia tradicional de que envelhecer significa automaticamente perder relevância profissional. A chamada “idade profissional” vem sendo construída com base em critérios como disposição para aprender, competência técnica, e a forma como a pessoa lida com os desafios do presente. Nesse contexto, a idade cronológica perde espaço como único indicador de capacidade (Cepellos, Silva e Tonelli, 2019).

No entanto, apesar desses avanços, o ageísmo, preconceito baseado na idade, ainda é uma realidade no mercado de trabalho. Muitas vezes sutil, ele pode limitar o acesso de pessoas mais velhas a cargos de liderança ou a oportunidades de crescimento. Esse tipo de estereótipo impacta diretamente a autoestima e a percepção social dos idosos, associando-os de forma equivocada à desatualização ou à ineficiência (Teixeira, Souza e Maia, 2018). Por outro lado, muitos profissionais têm resistido a essas narrativas ao se manterem ativos, atualizados e engajados, desafiando esses rótulos e reafirmando sua competência.

No ambiente profissional, outros fatores têm ganhado destaque, como a postura, o equilíbrio emocional, a capacidade de se atualizar e até mesmo aspectos subjetivos como o bom humor. Além disso, momentos marcantes da vida pessoal, como a perda de alguém querido ou o nascimento de um neto, também influenciam a trajetória profissional e podem funcionar como

pontos de virada. A presença ativa, a troca com outros profissionais e a participação em projetos relevantes têm sustentado a ideia de que o envelhecimento não precisa ser sinônimo de afastamento ou estagnação (Cepellos, Silva e Tonelli, 2019).

Dessa forma, percebe-se que, no campo do trabalho, o envelhecimento pode assumir contornos muito diferentes daqueles tradicionalmente atribuídos à velhice. A continuidade profissional tem se mostrado uma importante fonte de identidade, pertencimento e valorização social, mostrando que a idade, nesse contexto, é mais uma construção do que um limite fixo (Cepellos, Silva e Tonelli, 2019).

Com o avanço da idade, muitos trabalhadores reconhecem que o exercício profissional passa a envolver novas exigências, tanto físicas quanto cognitivas. A energia já não é a mesma de antes, o corpo sinaliza seus limites e o ritmo se torna naturalmente diferente. Além disso, a constante introdução de novas tecnologias no ambiente de trabalho pode representar um desafio à parte. Não se trata apenas de aprender algo novo, mas de se adaptar a ferramentas que demandam tempo, esforço e um tipo de entrega que, muitas vezes, pesa mais para quem está envelhecendo. Ainda assim, muitos profissionais seguem ativos, buscando manter uma vida saudável, preservar a motivação e encontrar prazer em continuar contribuindo com sua experiência e presença. Esse compromisso com a permanência no trabalho, mesmo diante das limitações impostas pelo tempo, revela o quanto ele ainda é fonte de realização e identidade para muitas pessoas mais velhas (Nascimento *et al.*, 2016).

Quando pensamos no trabalho para a pessoa idosa, é essencial lembrar que o envelhecer não pode ser visto apenas como algo ligado à idade do indivíduo. Envelhecer é uma experiência complexa, influenciada por contextos sociais, culturais, históricos e, sobretudo, pelas trajetórias pessoais. Cada pessoa vive o envelhecimento de maneira única, e isso também se reflete na forma como enxerga o trabalho nessa fase da vida. Não há como aplicar um modelo único ou pensar essa etapa da vida como algo homogêneo, pois ela é profundamente atravessada pelas vivências individuais (Debert, 1997).

Além disso, para muitos idosos, o trabalho continua ocupando um lugar de grande importância subjetiva. Ele mantém a mente ativa, favorece o aprendizado contínuo e reafirma a identidade construída ao longo da vida. Sentir-se útil, produtivo e reconhecido também colabora para o exercício da cidadania e reforça a sensação de pertencimento à sociedade. O ambiente de trabalho, nesse contexto, também se torna um espaço de convivência, onde o

contato com o outro ajuda a minimizar o isolamento social, tão frequente nessa fase da vida (Carvalho, 2009).

Já é possível observar que muitos indivíduos nessa faixa etária têm buscado formas de se manterem ativos por meio de plataformas digitais, tanto por necessidade quanto por desejo de ocupação e socialização (Barros e Raymundo, 2021).

A permanência dessas pessoas no mercado de trabalho, entretanto, é atravessada por desafios importantes, especialmente porque o ambiente institucional e social ainda é majoritariamente pensado para a atuação de pessoas jovens (Barros e Raymundo, 2021).

Tecnologia e transformações no mundo do trabalho

A partir das décadas de 1980 e 1990, o mundo do trabalho passou por profundas transformações. Com a chamada reestruturação produtiva, houve uma incorporação acelerada de novas tecnologias, que mudou a forma como as empresas se organizam e produzem. Dentro desse novo cenário, passou-se a exigir um perfil diferente de trabalhador, alguém capaz de desempenhar múltiplas funções, flexível diante das mudanças e constantemente disposto a se adaptar às inovações técnicas e organizacionais (Antunes, 2009).

Com o avanço das tecnologias microeletrônicas, a qualificação e a atualização profissional deixaram de ser diferenciais e passaram a ser pré-requisitos básicos para se manter no mercado. Essa exigência, no entanto, não atinge a todos da mesma forma. Ela escancara desigualdades já existentes, separando aqueles que conseguem acompanhar e dominar as novas ferramentas tecnológicas dos que, por diferentes motivos, ficam à margem desses avanços (Antunes, 2009).

A lógica da competitividade, que marca fortemente esse novo modelo produtivo, também impõe um ritmo acelerado ao trabalho. Espera-se que o trabalhador responda com agilidade às mudanças, mantenha a produtividade alta e atenda a padrões cada vez mais exigentes. Com isso, a pressão por desempenho individual aumenta e se intensifica (Antunes, 2009).

Além disso, o acesso desigual às tecnologias acaba reforçando processos de exclusão. Quem não consegue acompanhar as transformações, por falta de recursos, oportunidades ou formação, é empurrado para posições mais precárias no mercado, ou mesmo para fora dele. Muitas vezes, a saída encontrada é o trabalho por conta própria. No entanto, esse tipo de

ocupação, que poderia representar autonomia e liberdade, na prática tem se mostrado instável, com rendimentos baixos, jornadas longas e poucas garantias (Antunes, 2009).

Nesse contexto, a reinvenção profissional se torna quase obrigatória. Os trabalhadores precisam buscar novas formas de atuação, aprender diferentes competências e se adaptar continuamente para manterem seu lugar no mundo do trabalho (Antunes, 2009).

Com a chegada da Indústria 4.0, essas transformações ganharam um novo patamar. A automação digital, somada ao uso de inteligência artificial, tem substituído o trabalho humano por sistemas cada vez mais sofisticados. As máquinas inteligentes passam a operar com certo grau de autonomia, ocupando espaços que antes eram exclusivos das pessoas (Araujo, 2022).

Essa mudança impacta diretamente a relação entre capital e trabalho. As máquinas, que antes eram apenas ferramentas nas mãos dos trabalhadores, agora desempenham um papel central na produção, muitas vezes controlando o ritmo e a forma como o trabalho acontece. Isso representa uma inversão significativa: o “trabalho vivo”, feito por seres humanos, vai perdendo espaço para o “trabalho morto”, que é o capital incorporado nas tecnologias (Araújo, 2022).

A revolução tecnológica é fruto direto da habilidade de pessoas e organizações em pensar de forma diferente e buscar novas soluções, sendo a inovação um elemento essencial para a sobrevivência empresarial no cenário globalizado. Diante da intensa competitividade por mercados e consumidores, as empresas são levadas a aprimorar constantemente seus produtos e serviços. Nesse contexto, compreende-se que a inteligência artificial não surge por acaso, mas como parte desse processo contínuo de evolução, impulsionado pelo esforço humano e pelo desejo de melhora e aprimoramento (Silva *et al.*, 2020).

Com o avanço das tecnologias, o mundo físico passou a se integrar de forma natural ao digital, permitindo o surgimento de novos modelos de negócio mais conectados e dinâmicos. Nessa nova configuração, é possível transformar dados do cotidiano em ações mais eficazes, que retornam ao ambiente físico de forma estratégica. Assim, a inteligência artificial se apresenta como uma aliada importante, capaz de lidar com desafios mais complexos e contribuir para que as organizações se preparem de maneira mais consciente para os impactos das inovações no seu entorno (Silva *et al.*, 2020).

Para que as empresas consigam se manter ao longo do tempo e enfrentar os desafios constantes do mercado, é essencial que se deixem conduzir pela inovação, desenvolvam competência na gestão de pessoas e processos, estejam atentas ao que acontece ao seu redor e saibam utilizar a tecnologia como um recurso estratégico para se fortalecer diante da

concorrência. A estratégia competitiva envolve um conjunto abrangente de planos, diretrizes e ações voltadas para garantir que a organização mantenha e fortaleça suas vantagens de forma sustentável frente à concorrência. Em um cenário cada vez mais instável e marcado por mudanças constantes, torna-se fundamental que as empresas adotem práticas estratégicas capazes de sustentá-las e posicioná-las de maneira sólida no mercado (Silva *et al.*, 2020).

Para que uma empresa se mantenha relevante no futuro, é essencial que ela invista em tecnologias que contribuam para sua adaptação às incertezas do mercado e para o aumento da eficiência em suas operações. Destaca-se, ainda, a importância de repensar os modelos de negócio tradicionais, já que o cenário atual exige uma postura mais aberta à inovação. Insistir em práticas ultrapassadas pode comprometer a competitividade, pois o mercado contemporâneo já não comporta soluções baseadas em lógicas do passado (Silva *et al.*, 2020).

Conclusões

A revisão bibliográfica permitiu compreender que o período histórico no qual esses trabalhadores nasceram influenciou, mas não determina de forma isolada, a forma como os trabalhadores lidam com as tecnologias digitais ao longo de suas trajetórias profissionais. Os textos analisados mostram que fatores como contexto histórico, experiências, ambiente organizacional e vivências subjetivas estão entrelaçados às diferenças entre as gerações.

A literatura consultada, especialmente os estudos de Silva e Dutra (2016), Veloso, Silva e Dutra (2012) e Cavalcante Filho e Francisco (2022), evidencia que as gerações apresentam formas distintas de se relacionar com o trabalho e com as tecnologias. Enquanto os mais jovens demonstram familiaridade e fluidez no uso das ferramentas digitais, os mais velhos tendem a enfrentar desafios relacionados à velocidade das mudanças e à lógica de constante atualização. Ainda assim, observa-se que, para além da idade cronológica, o sentido atribuído ao trabalho, a motivação para aprender e a disposição para compartilhar experiências desempenham papel decisivo na forma como as transformações são vividas.

As obras também apontam que o avanço tecnológico tem ampliado as exigências sobre os profissionais, impondo ritmos acelerados, novas competências e formas de exposição, especialmente nas redes sociais. Esse cenário exige dos sujeitos não apenas habilidades técnicas, mas também a capacidade de ressignificar sua identidade profissional em um ambiente marcado por instabilidade e competitividade.

A revisão também revelou que há uma carência de estudos que explorem com profundidade o impacto dessas mudanças sobre a construção de sentido e pertencimento no trabalho. Embora o debate sobre gerações e tecnologia seja recorrente, ainda são poucas as abordagens que tratam das interações entre essas dimensões de forma integrada, considerando o trabalho como espaço de construção simbólica e não apenas funcional.

Assim, esta revisão bibliográfica não apenas mapeou a produção existente, como também evidenciou lacunas que merecem ser aprofundadas. Em especial, destaca-se a necessidade de compreender como trabalhadores de diferentes gerações, inseridos em contextos desiguais, têm reconstruído suas trajetórias diante das exigências do mundo digital, e de que forma essa relação afeta sua permanência, bem-estar e visibilidade no mercado de trabalho.

Referências

ALBORNOZ, S. **O que é o trabalho**. São Paulo: brasiliense, 1986.

ANTUNES, R. **Adeus ao Trabalho?** Ensaio Sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

ARAÚJO, R. R.; SACHUK, M. I. Os sentidos do trabalho são suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. **Revista de Gestão USP (REGE)**, 14, 53-66, 2007. Disponível em:

bing.com/ck/a?!&&p=1d7cfdb4c89830e9858c91b3cdacce258984d0241848294cabb88c58ed65db35JmltdHM9MTc1NziI4OTYwMA&ptn=3&ver=2&hsh=4&fclid=31bfe3e9-0132-6f62-3c7b-

f630001e6ecf&psq=.+Os+sentidos+do+trabalho+são+suas+implicações+na+formação+dos+indivíduos+inseridos+nas+organizações+contemporâneas&u=alaHR0cHM6Ly9yZXZpc3Rhc y51c3AuYnIvc mVnZS9hcnRpY2xlL2Rvd25sb2FkLzM2NTkwLzM5MzExIz p-OnRleHQ9TyUyMG9iamV0aXZvJTIwchHJpbmNpcGFsJTIwZG8lMjBhcnRpZ28lMjBjb25za XN0aXUIMjBlbSUyMGFuYWxpc2FyLHRyYWJhbGhvJTIwJUMzJUE5JTIwdW0lMjBkb3 MIMjB0ZW1hc yUyMGVzc2VuY2lhaXMIMjBkYSUyMGNvbnRlbXBvc mFuZWlkYW RILg&ntb=1. Acesso em: 08 set 2025.

ARAÚJO, W. P. Marx e a indústria 4.0: trabalho, tecnologia e valor na era digital. **Revista Katálysis**, v. 25, n. 1, p. 22–32, jan. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-0259.2022.e82591>. Acesso em: 22 abr 2025.

BALASSIANO, M.; VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J. R. Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira? **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. 3, p. 99–116, jul. 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000300006>. Acesso em: 8 ago. 2025.

BAUMAN, Z. **Identidade**: entrevista a Benedito Vecchi. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Ed., 2005.

BARROS, L.; RAYMUNDO, T. M. Envelhecimento, trabalho e tecnologia: motorista de aplicativos como possibilidade laboral para a população 50+. **Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional**, São Carlos, v. 29, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2526-8910.ctoAO2039>. Acesso em: 22 abr. 2025.

CAVALCANTE FILHO, P. P.; FRANCISCO, A. L. O convívio multigeracional no ambiente corporativo e as revoluções industriais: revisão sistemática da literatura. **Revista Trabalho (En) cena**, Palmas, 2022. DOI:10.20873/2526-1487e022017. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/encena/article/view/13410>. Acesso em: 8 ago. 2025.

CARVALHO, A. S.. Gestão de pessoas e envelhecimento: sentido do trabalho para o idoso. Encontro da ANPAD. **Anais [....]**. São Paulo, 2009. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MTEwMTU=. Acesso em: 8 ago. 2025.

CEPELLOS, V. M.; SILVA, G. T.; TONELLI, M. J. Envelhecimento: múltiplas idades na construção da idade profissional. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 26, n. 89, p. 269–290, abr./jun. 2019. DOI: 10.1590/1984-9260894. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/ykDZJGq7xJYcvDWsWJBmYcc/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 8 ago. 2025.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.6, p.67-75, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/9BSKB7zXvc4Gkkzjf6St6xc/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 8 ago. 2025.

DEBERT, G. G. A invenção da terceira idade e a rearticulação dos vínculos entre as gerações. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 80, p. 39-57, jul. 1997. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/446768035/Guita-Debert-A-Invenc-a-o-da-Terceira-idade>. Acesso em: 8 ago. 2025.

DICIONÁRIO HOUAISS DA LÍNGUA PORTUGUESA. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

DUTRA, J. S. *et al* . As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo , v. 10, n. 1, p. 55-70, jun. 2009 . Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902009000100008&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 8 ago. 2025.

DUTRA, J. S. Gestão de carreiras. **GVexecutivo**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 56–61, jan./fev. 2008. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/34084>. Acesso em: 8 ago. 2025.

FONTOURA, D. S.; PICCININI, V.C. Envelhecimento populacional e gestão de pessoas: pesquisas internacionais e notas para o Brasil. Encontro da ANPAD. **Anais [....]**. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 36, 2012. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/diversos/down_zips/63/2012_GPR2116.pdf. Acesso em: 8 ago. 2025.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

HARVEY, D. **Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 1989.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo 2022**: número de pessoas com 65 anos ou mais de idade cresceu 57,4% em 12 anos. Rio de Janeiro:

IBGE, 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38186-censo-2022-numero-de-pessoas-com-65-anos-ou-mais-de-idade-cresceu-57-4-em-12-anos>. Acesso em: 8 ago. 2025.

NASCIMENTO, R. P. *et al.* Trabalhar é manter-se vivo: envelhecimento e sentido do trabalho para docentes do ensino superior. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 118-137, mai./ago. 2016. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/view/13382>. Acesso em: 8 ago. 2025.

QUEIROZ, F. A.; SOUZA, L. N. de. A evolução do conceito de trabalho e sua relação com o desenvolvimento econômico. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, Vitória da Conquista, n. 29, p. 146, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.22481/ccsa.v17i29.6647>. Acesso em: 8 ago. 2025.

SILVA, V. R. V. *et al.* Um estudo sobre a indispensabilidade da força inovadora da inteligência artificial nas organizações. In: OLIVEIRA, J. O. **Tópicos em administração** - Volume 28. Belo Horizonte - MG, Poisson, 2020. Disponível em: https://www.poisson.com.br/livros/adm/volume28/Topicos_em_Administracao_vol28.pdf. Acesso em 08 ago. 2025.

TEIXEIRA, S. M. O.; SOUZA, L. E. C.; MAIA, L. M.. Ageísmo institucionalizado: uma revisão teórica. **Revista Kairós-Gerontologia**, São Paulo, v. 21, n. 3, p. 129-149, set. 2018. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/kairos/article/view/41448>. Acesso em: 14 mar. 2025.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. **REGGE - Revista de Gestão**, 2, 2016. 88-98, 2016 Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616300108>. Acesso em: 17 abr. 2025.

VELOSO, E. F. R.; TREVISAN, L. N.; SANTOS, E. A. P. Sinais de carreiras sem fronteiras: um levantamento sobre a associação entre as âncoras de carreira e as influências sociais. **Pensamento Realidade**, São Paulo, v. 24, n. 2, p. 65-82, 2009. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/7084>. Acesso em: 8 ago. 2025.

VELOSO, E.; SILVA, R. C.; DUTRA, J. S. Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 13, n. 2, p. 197-207, 2012. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902012000200007&lng=pt&nrm=i&tlng=pt. Acesso em: 8 ago. 2025.

VIANA, E.; MACHADO, M. Sentido do trabalho no discurso dos trabalhadores de uma ONG em Belo Horizonte. **Psicologia & Sociedade**; v. 23, n. 1, p. 46-55, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-71822011000100006>. Acesso em: 8 ago. 2025.

VOSGERAU, Dilmeire S. R.; ROMANOWSKI, J. P. Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. **Revista Diálogo Educacional**, [S. l.], v. 14, n. 41, p. 165-189, 2014. DOI: 10.7213/dialogo.educ.14.041.DS08. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/dialogoeducacional/article/view/2317>. Acesso em: 25 ago. 2025.

Recebido em: 9 de junho de 2025

Aceito em: 27 de agosto de 2025
