

Caso para Ensino

Rafael e o Caso da Sorela Veículos: A Pandemia como Potencializador de Job Crafting



Rafael and the Sorela Vehicles Case: The Pandemic as an Enhancer of Job Crafting

Disciplina: Comportamento Organizacional
Temática: Job Crafting
Setor de atividade: Automobilístico
Região: Rio de Janeiro/Brasil

Alice Erthal¹
Isabella Sacramento¹

INTRODUÇÃO

Rafael contava uma história para suas filhas, já quase de cor, sem se dar conta do que lia. Todas as noites ele e sua esposa se revezavam nesse ritual noturno que lhes dava tanto prazer e fortalecia ainda mais os laços familiares. Já passava do horário costumeiro de elas dormirem, mas o contexto não se parecia em nada com o de costume. O mundo enfrentava uma pandemia sem precedentes, a qual afetava indivíduos, organizações e países, independentemente de contextos sociais e econômicos. A necessidade extrema e urgente de isolamento social fez com que escolas e empresas fechassem as portas. Contrariando perspectivas otimistas de um breve retorno, a incerteza por parte dos governantes e a atualização constante do número de infectados em todas as mídias davam sinais de longevidade para a manutenção do isolamento. Em especial, seu trabalho como gerente da Sorela, uma agência de carros, parecia ainda mais distante de retornar às atividades ‘normais’. Rafael buscava maneiras de evitar ou minimizar os impactos da pandemia para si e para

os que estavam ao seu redor. Apenas se isolar em casa lhe parecia insuficiente. Ele acreditava que poderia virar o jogo e transformar o grave problema em novas oportunidades.

Imerso em seus pensamentos sobre as incertezas do turbulento cenário, Rafael escutou a filha caçula perguntar: “Papai, o que significa *metamorfose*?”. Rafael se questionou sobre a capacidade de sua filha ler seus pensamentos sobre todas as mudanças que se faziam necessárias. O processo de transformação da lagarta em borboleta era fácil de ser respondido. Bem diferente das perguntas que fervilhavam em sua cabeça: Como não decepcionar as pessoas ao seu redor que contavam com ele? Como garantir a segurança financeira e emocional de sua família e empresa? Seria a hora de buscar novos desafios onde tivesse mais espaço para desempenhar todo seu potencial e viver mais intensamente seus valores pessoais? Ele mal conseguia dormir na ânsia por respostas.

1. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Como citar: Erthal, A., & Sacramento, I. (2021). Rafael e o caso da Sorela Veículos: A pandemia como potencializador de job crafting. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(spe), e200252. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200252.por>

Classificação JEL: A20, L62, H12.

Editor-chefe: Wesley Mendes-Da-Silva (Fundação Getúlio Vargas, EAESP, Brasil)
Editora Associada: Paula C. P. de S. Chimentí (Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Brasil)
Editor Convidado: Leonardo Marques (Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Brasil)
Pareceristas: Fátima E. Barbosa de Almeida (FUNCAP, Brasil)

Um dos indivíduos revisores optou por não ter sua identidade divulgada.

Relatório de Revisão por Pares: O Relatório de Revisão por Pares está disponível neste [link externo](#).

Recebido: 13/07/2020

Última versão recebida em: 19/09/2020

Aceite em: 23/11/2020

de revisores convidados até a decisão:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1ª rodada	X								
2ª rodada									

ANTECEDENTES

Rafael antes da Sorela

Rafael era um jovem apaixonado pela vida quando conheceu sua esposa, em uma ‘chopada’ durante o curso de Economia. Na confraternização tradicional das universidades federais do Rio de Janeiro entre calouros e veteranos dos diferentes cursos, conheceu Siena, próxima de se formar em Engenharia de Produção. A paixão foi tão intensa que fez Rafael se render às, até então, inimagináveis ‘juras de amor eterno’. Logo após a formatura de Rafael, casaram-se. Rafael estava com 24 anos. E não demorou muito para que a família aumentasse com a chegada de Sofia. Diante daquela experiência única e desconcertante de ser pai, Rafael sentiu pela primeira vez a necessidade de alguma estabilidade, pois sentia o peso da responsabilidade que havia assumido em ter outra vida inteiramente dependente da sua. Passados os primeiros dois anos da Sofia, apoiado por Siena, Rafael se matriculou no MBA executivo da melhor escola de negócios do Rio. Um mundo de possibilidades se abriu. Rafael sentia muito prazer em aprender com os mais experientes (professores) e em dividir dúvidas e experiências com seus pares. Ele sonhava alto, e se imaginava liderando as mais diversas iniciativas, de CEO de uma grande empresa transnacional, viajando semanalmente para filiais espalhadas pelo mundo, a gestor de um micronegócio de uma cidadezinha, morando numa casa simples à beira de uma praia quase deserta.

Siena ouvia os sonhos de Rafael com um misto de encantamento e angústia, porque ela sentia o peso da ‘vida real’, como costumava dizer. Com a chegada da segunda filha, Layla, Rafael optou pelo caminho que traria mais segurança e estabilidade para sua família, acalmando as angústias de Siena. Aceitou a proposta de emprego feita por um banco de investimentos no evento de encerramento do MBA. Mas algo lhe dizia que não ficaria por muito tempo nesse emprego. Dito e feito, cerca de três anos depois, Rafael perdera o entusiasmo para trabalhar que lhe era característico. A cada dia, ao acordar, seu trabalho lhe parecia menos sedutor. Siena percebia o que se passava com Rafael. Até que um dia o encorajou a deixar o emprego. Ela desejava também a felicidade do marido e os bônus acumulados nos três anos de mercado financeiro seriam suficientes para garantir a segurança da família até que Rafael encontrasse algum trabalho que o realizasse.

Em um domingo ensolarado, um de seus melhores amigos, Bernardo, o convidou para um churrasco na casa de seus pais em comemoração ao seu 35º aniversário, ‘só para os mais chegados’. Rafael e Bernardo eram amigos desde o jardim de infância e cresceram convivendo um na casa do outro, a tal ponto que as filhas de Rafael chamavam

de vô Ronaldo o pai de Bernardo, dono da Sorela. Compartilhavam da paixão por carros. Rafael se divertia ao contar que, quando pequeno, ao perguntarem para que time torcia, respondia com um sorriso no rosto: “Ferrari”. Ronaldo sabia que Rafael havia acabado de abandonar seu emprego no banco e que, mesmo graduado em Economia, era também fascinado por construção. Em uma conversa despreziosa naquele churrasco sobre a mudança da Sorela para um espaço maior e mais bem localizado, Ronaldo levantou a possibilidade de Rafael ajudá-lo nesse processo de obra e mudança. Apesar do seu incômodo com o fato de a indústria automotiva gerar muito impacto ambiental, Rafael (se identificava e) admirava a dedicação de Ronaldo à sua agência. Deixando-se levar pela curiosidade e pela sensação boa de um novo desafio, aceitou a proposta, sem mesmo ter clareza de qual seria exatamente seu papel.

Sorela: histórico e estrutura

Fundada em 1990 por Ronaldo e José Antônio, ambos com formação em Farmácia, a Sorela surgiu quando os amigos colocaram cinco carros à venda na garagem da casa de Ronaldo. Com o tempo, a empresa foi se formalizando e crescendo. Os sócios abriam e fechavam a Sorela, inclusive aos sábados, acumulando uma jornada de trabalho de pelo menos 60 horas semanais durante décadas. Nascidos no início dos anos 50, sua geração acreditava no trabalho duro e na gratificação no longo prazo. De origem humilde, orgulhavam-se do crescimento da empresa e dedicavam a vida à empresa na expectativa de uma velhice segura e confortável. Trinta anos depois do primeiro carro vendido juntos, enquanto Ronaldo e José Antônio se aproximavam dos 70 anos, a Sorela Veículos ocupava uma posição de referência no mercado de carros novos e seminovos de Niterói, graças à honestidade e à dedicação de seus donos. Mas a empresa esbarrava na falta de eficiência e de uma estrutura adequada para crescer mais. A alta rotatividade dos funcionários, que trocavam de agências levando clientes, tornou os sócios ainda mais centralizadores e o nível de engajamento entre funcionários mais baixo. Havia pouca padronização dos processos, com registros feitos em cadernos, quando muito.

A entrada de Rafael na empresa

Na segunda-feira seguinte à conversa sobre o projeto de obra da Sorela, Rafael foi até a empresa confirmar a validade e os detalhes da proposta. Ronaldo e seu sócio, José Antônio, discutiam sobre o empreiteiro da obra da nova loja. Ao ver Rafael, Ronaldo o chamou para a conversa e informou ao sócio que a partir daquele momento Rafael cuidaria “desses problemas”. Rafael prontamente ‘arregaçou as mangas’ e começou a se inteirar do projeto e dos problemas.

Os meses seguintes foram intensos para Rafael, mas ele se sentia realizado com aquele trabalho. Aproveitou a ‘carta branca’ dada por Ronaldo e seu sócio, cansados de lidar com os problemas e as surpresas de um projeto de construção. Rafael decidiu estudar sobre edifícios sustentáveis, conversou com profissionais da sua rede de contatos e colocou de pé um novo prédio para ativista ambiental nenhum colocar defeito (exceto pelo fato de que se tratava de uma agência de carros). O projeto incluía um sistema de reaproveitamento de água das chuvas para lavagem dos carros, painéis fotovoltaicos para geração de energia solar, arquitetura em vidro para aproveitar a iluminação natural, dentre outras iniciativas ambientalmente sustentáveis. O resultado chamou a atenção de outras agências de automóveis e de parceiros, os quais começaram a contatar Rafael para consultoria em projetos semelhantes. Rafael viu então uma possibilidade de expansão da sua atuação para outros mercados e começou a investir em mídias sociais a fim de construir sua imagem e expandir o negócio.

Alguns meses depois de concluída a obra, Ronaldo ofereceu a Rafael um emprego formal na Sorela para tratar dos desafios de crescimento da empresa, por sugestão de Bernardo. Um emprego nos moldes tradicionais não lhe parecia tão atraente, especialmente depois da experiência negativa no banco e da experiência até então positiva de lançar-se autônomo. Mas a Sorela estava localizada a dois quarteirões de sua casa, o que lhe permitiria alguma flexibilidade para participar do dia a dia familiar. Havia também um aspecto de segurança financeira, já que Rafael havia consumido grande parte de suas economias dos tempos de mercado financeiro e Siena planejava o seu período “sabático” para poder se dedicar mais às filhas e redefinir novos rumos profissionais. Além disso, sua experiência no projeto de construção da nova agência havia sido tão positiva que mesmo sem ter um cargo definido, Rafael aceitou a proposta de ‘ajudar’ os sócios nos desafios da gestão e do crescimento. Em paralelo, seu negócio de construção nas mídias sociais crescia, mas ainda não era possível ter certeza se seria suficiente para sustentar a família.

Ao entrar na Sorela, porém, talvez por se tratar do *core business*, os sócios não davam tanta liberdade para Rafael como deram no projeto de construção. Mesmo assumindo oficialmente o cargo de gerente, ele via suas opiniões enfrentarem bastante resistência, por vezes sendo ignoradas, principalmente por José Antônio. Mas Rafael persistia. Uma vez, propôs aos sócios sediar o Nictheroy Clube de Veículos Antigos. O clube se reunia semanalmente para organizar os encontros de carros antigos e também para confraternizar. Como as reuniões eram realizadas à noite, não atrapalharia a rotina da empresa. José Antônio não aprovou a ideia, argumentando que não via como podiam ganhar dinheiro com isso. Rafael tentava explicar que o objetivo não era aumentar a receita ou o lucro, mas sim fortalecer laços com

clientes e conectar a marca com uma paixão, fidelizando e expandindo a base de clientes. Não houve jeito de aceitarem essa e outras propostas de Rafael. Os sócios se orgulhavam por terem construído a Sorela sozinhos, quase sem conhecimento sobre gestão e sobre o negócio em si. Extremamente frustrado, considerou pedir demissão por inúmeras vezes. Mas ele não tinha certeza se pedir demissão era mesmo o caminho. Não queria decepcionar seu grande amigo, que colocara altas expectativas na capacidade de Rafael em alavancar o negócio do pai. Também gostava do ambiente informal da empresa, do contato diário com diferentes pessoas (clientes), e de estar no ambiente de carros, sua antiga paixão. Acima de tudo, Rafael sentia que poderia fazer a diferença ali e resolveu insistir.

Com muito empenho, longas reuniões e uma paciência que não lhe era peculiar, Rafael conseguiu colocar parte do conhecimento adquirido no MBA em prática. Começou por formalizar alguns processos e definir funções mais claras para cada cargo. Em seguida, implementou um sistema de gestão, o qual considerava ainda básico, mas já garantia a unificação e transparência mínima das informações sobre a movimentação de compra e venda dos carros. Ele precisou colocar bastante energia para capacitar e engajar funcionários e sócios na nova ferramenta. Rafael também conduziu treinamentos internos, como em técnicas de venda, promovendo assim a troca de conhecimento entre sua equipe. Foi em busca de estreitar relacionamentos com fornecedores, como banco e financeiras, gerando benefícios para grande parte de sua clientela que comprava automóveis financiados, conseguindo também a contrapartida financeira para a Sorela. Contatou concessionárias de montadoras e conseguiu carros abaixo do preço de tabela para atingir suas cotas de vendas mensais. Construía assim relações ganha-ganha, do jeito que gostava.

O crescimento de vendas era expressivo e os resultados da Sorela só melhoravam. Mas Rafael sentia uma ponta de tristeza por acreditar que poderia gerar muito mais resultado para a empresa. Registrava todos os insights que tinha no seu celular e ia, aos poucos, detalhando suas novas ideias.

Com seu viés tecnológico, Rafael pesquisava caminhos possíveis para transformar a Sorela em um negócio sustentável também sob o ponto de vista socioambiental. Era algo imprescindível na visão dele, caso a Sorela quisesse se manter no longo prazo. Dedicava-se às pesquisas depois de colocar as filhas para dormir, e estudou iniciativas ainda incipientes no Brasil, como, por exemplo, o carro elétrico. Descobriu um fabricante nacional com uma proposta de preços mais acessíveis, a Hitech Electric (<https://www.hitech-e.com.br/> recuperado em 06 de Dezembro de 2020). Foi até Curitiba visitar a fábrica e costurar a parceria, mas antes mesmo de começar a apresentar a empresa para Ronaldo e José Antônio, ambos já descartavam a possibilidade “pelo alto risco por

não conhecerem essa empresa e devido à falta de estrutura para carros elétricos na cidade”. Rafael levantou também a ideia de entrarem no ramo de locação de carros. O governo brasileiro havia estipulado benefícios fiscais para locadoras. Seria possível comprar carros a preços mais baixos pela redução de impostos, fornecendo um serviço de mobilidade em vez do produto ‘carro’, em consonância com a ideia de compartilhamento de ativos/recursos, já disseminada em outros setores como hotelaria (Airbnb), e no próprio setor de transporte com o Uber. Seria possível ainda vender o carro após um período de utilização. Mais uma vez reticentes, os sócios se recusaram a estudar mais a fundo essa possibilidade. Rafael sentia cada um desses feedbacks negativos enterrando sua possibilidade de voar.

O episódio mais recente foi quando encontrou a NanoFlowcell (<https://www.nanoflowcell.com/> recuperado em 06 de Dezembro de 2020), a marca do protótipo do carro Quantino, que havia completado mais de 150 mil quilômetros em estrada tendo como combustível a água salgada. Na mesma proporção de seu entusiasmo ao ler sobre o assunto, estavam a descrença e a resistência dos sócios: “Esse menino não tem mais o que inventar, não? Onde já se viu, carro movido à água salgada! Se fosse bom mesmo, todo mundo estaria falando sobre isso!”, esbravejava José Antônio. Rafael se perguntava se haveria chegado ao limite de suas possibilidades ali naquele contexto e se era a hora de buscar novos desafios.

CONTEXTO EMPRESARIAL

O Brasil ocupou em 2016 a posição de 10º maior produtor de carros e 8º mercado interno no ranking mundial. A venda de veículos em 2019 cresceu 8,6% em relação ao ano anterior. No início de 2020, antes da pandemia se instaurar, a Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (Fenabrave) tinha expectativa de crescimento de 9% nas vendas de carros e comerciais leves para 2020. A precariedade dos meios de transporte públicos nas cidades brasileiras contribui para a representatividade dessa indústria. Pesquisa da Anfavea mostra que todas as gerações entrevistadas apontaram o carro como principal meio de transporte. Um elemento cultural importante é o carro ser visto pelo brasileiro como muito mais do que um meio de transporte, representando uma paixão nacional. Contrariando tendências internacionais de redução, a pesquisa mostra que cerca de metade da população possui carro. Dos que não possuem veículo, 69% dos entrevistados das gerações X e Y têm a intenção de comprar um nos próximos cinco anos.

Independentemente da atual realidade brasileira, há indicações de que a indústria automotiva passará por novas e importantes mudanças globais. Diversos estudos apontam

para os efeitos da mudança climática, os esforços para redução das emissões de gases de efeito estufa e a busca por segurança energética como os grandes *drivers* da mudança. Tecnologias alternativas podem ser decisivas caso (ou quando) se esgotem os recursos energéticos. A indústria automotiva avança rumo à eletrificação veicular, enquanto as cidades buscam alternativas para sanar problemas decorrentes do trânsito e da poluição provocados pela concentração populacional. Já há indícios de uma mudança comportamental, mesmo que lenta. De um lado, a expansão do negócio de locação e compartilhamento de carros aumenta a disponibilidade e a taxa de ocupação dos veículos dentro das cidades. De outro, a transição carro-bicicleta. Niterói se destaca entre as cidades brasileiras em relação à quilometragem de ciclovias existente e em construção.

Além da concorrência com competidores disruptivos como bicicletas e compartilhamento de carro, a Sorela enfrentava a concorrência de concessionárias mais bem estruturadas e de grandes agências de cidades vizinhas como o Rio de Janeiro, com maior capital de giro e poder de barganha. Outro agravante desse mercado era o baixo nível de confiança dos consumidores, devido a altas taxas de fechamento de agências, restringindo a possibilidade de pós-venda e garantias no médio prazo.

RAFAEL E A COVID-19

Em meio a seus desafios pessoais e na Sorela, surgiram o coronavírus e a pandemia mundial prometendo revolucionar o status quo, sem deixar ninguém de fora. Rafael acompanhava o número crescente de infectados, entristecido pelo sofrimento das pessoas e preocupado com os potenciais impactos da pandemia no seu contexto pessoal e profissional. Abordou Ronaldo com algumas propostas, já que Rafael sabia que era uma questão de ‘quando’ a pandemia chegaria. Mas Ronaldo não deu ouvidos porque ainda tinha dúvidas se ela realmente chegaria. Rafael se sentia impotente, mas continuava a estruturar seu plano de ação para o contexto COVID-19.

Em uma sexta-feira 13, o governador do estado do Rio de Janeiro decretou medidas para reduzir a movimentação e aglomeração de pessoas. Estavam suspensas as aulas e fechado o comércio, e as pessoas deviam permanecer em casa. Ronaldo e José Antônio faziam parte do grupo de risco pela idade avançada, além de um ser fumante e o outro diabético. Estavam paralisados, e Rafael tomou a iniciativa de procurá-los para alinharem as diretrizes e próximos passos.

De volta à família para recarregar energias, Layla pediu para assistirem *Divertidamente*. E Rafael pareceu as ‘emoções básicas’ com seus sentimentos. Medo diante da incerteza e da responsabilidade pela família, já que o setor de Moda no qual Siena trabalhava foi um dos mais afetados

pela pandemia. Tristeza pela equipe, pois sabia que muitos não tinham reservas financeiras. Raiva por ter sido impedido de agir antes, minimizando os impactos. E até alegria por não precisar cumprir horários, pela liberdade de organizar suas prioridades e por ter novamente uma carta branca nas mãos. Desta vez, não por escolha dos sócios, mas por necessidade. Permitir-se sentir essa alegria fez com que Rafael imediatamente registrasse suas ideias para começar a dar alguns telefonemas.

A primeira decisão envolveu os funcionários. Combinou com cada um férias pelo período de duas semanas explicando a medida paliativa necessária para garantir o emprego de todos. Passadas as duas primeiras semanas, Rafael aderiu ao benefício do governo para suspender o contrato de trabalho pelo período de dois meses. Embora recebessem um salário mínimo e tivessem garantido o emprego, para os vendedores isso representava uma redução drástica na renda. Então Rafael ofereceu trabalho em sua plataforma digital aos que demonstravam afinidade com sustentabilidade. A plataforma havia crescido bastante em decorrência do surpreendente aquecimento do mercado imobiliário niteroiense durante a pandemia. Sua exposição nas redes sociais e uma rede de contatos em importantes construtoras da cidade fizeram com que Rafael fosse contratado para incluir a perspectiva de edifícios inteligentes nos projetos das construtoras. Os impactos benéficos da pandemia sobre o meio ambiente colocaram o assunto ainda mais em voga. Esses vendedores reconheceram a oportunidade e o relacionamento se estreitou entre eles através dos encontros virtuais regulares.

Com o impedimento da abertura da agência nos moldes tradicionais, a ideia era inovar na forma de chegar ao cliente. Rafael levantou quais clientes haviam trocado de carro há dois anos para contactá-los sugerindo nova troca e oferecendo opções. Uma mudança significativa substituindo a tradicional postura passiva por uma abordagem proativa de venda. Mesmo com a queda na relevância de automóveis para o consumidor, Rafael acreditava que momentos de crise movimentam o mercado. Clientes poderiam buscar liquidez de ativos, vendendo ou trocando o carro por outro mais barato. E a sensação de finitude acentuada pela pandemia poderia gerar um movimento de realização de desejos (como a compra do carro dos sonhos) enquanto ainda possível. Para conectar a marca ao desejo, ao prazer e à paixão por carros, Rafael articulou uma parceria com um amigo promotor de eventos e com o presidente do Nitheroy Clube de Veículos Antigos. Inauguraram o Niterói Cine Drive-In no Caminho Niemeyer. Um sucesso para todos os envolvidos, deixando Rafael radiante com o resultado.

Mesmo sem o apoio dos sócios, Rafael vinha há algum tempo tentando costurar a entrada da Sorela no ambiente digital. Investia tempo e energia nesse projeto de divulgação

on-line para acessar os clientes e integrar o sistema da Sorela aos sistemas das plataformas de e-commerce, como Webmotors, iCarros, Mercado Livre e OLX. Finalmente chegava a hora de colocar esse projeto em prática. Empolgado com o universo digital, decidiu também investir nas mídias sociais como canais de venda e de fortalecimento da marca. Desenvolveu por sua conta as páginas e conteúdos digitais, o que era um desafio prazeroso para ele. Sua experiência prévia e a base de seguidores acumulada em seu perfil sobre sustentabilidade foram providenciais para alavancar o alcance virtual da Sorela. Davi, um funcionário escolhido a dedo, foi fundamental para atualizar todas as mídias com estoque e informações necessárias, além de ser alguém com quem Rafael poderia discutir os problemas e as soluções. Ele e Davi se revezavam indo à agência para lavar e fotografar os carros e colocá-los no site. Rafael direcionou as ligações destinadas aos telefones fixos da Sorela para seu celular e criou uma funcionalidade para disparar um *mailing* semanal aos clientes via WhatsApp. Agendava cada cliente interessado individualmente, seguindo todas as recomendações de higienização e proteção.

Tantas iniciativas geraram bons frutos. Aos poucos, o movimento retomava e a Sorela fechou o primeiro mês de isolamento nos mesmos patamares de meses pré-pandemia. Poder implementar suas ideias e ver o resultado disso era gratificante para Rafael. A cada venda concretizada ele sentia que estava transformando a realidade, mantendo o negócio de pé, protegendo os funcionários e suas famílias. Se ele não estivesse ali, os sócios não teriam os mecanismos para manter a empresa ativa e produtiva.

Tudo isso acontecia sem o acompanhamento próximo dos sócios. Eventualmente Rafael passava alguns resultados para Ronaldo, sem entrar muito no mérito das mudanças implementadas. Ele sentia falta da troca com Ronaldo. Mesmo enfrentando resistência, as conversas sempre lhe traziam insights interessantes para aprimorar seus projetos vislumbrando caminhos para resolver determinado problema. Sentia necessidade de receber alguma sinalização sobre como os sócios viam suas iniciativas. Ele estava genuinamente empenhado em fazer o melhor, mas agia sob sua perspectiva, o que não garantia o alinhamento com as expectativas de Ronaldo e José Antônio.

O DILEMA

Rafael girava, com satisfação, inúmeros pratinhos. Profissionalmente, precisava rodar a operação da Sorela com as mudanças implementadas e garantir que suas bases digitais se mantivessem úteis e atualizadas. No ambiente familiar, dividia com Siena as tarefas domésticas e o suporte ao *homeschooling* das filhas. Sobravam poucas horas para dormir, mas Rafael parecia não sentir falta de momentos de

descanso. Sentia-se feliz por enfrentar os desafios e sabia que seu esforço seria recompensado.

Conversava com Siena sobre isso quando seu celular tocou. Era Tamy Lin, sua colega no MBA. Eles ficaram próximos durante o curso, mas não se falavam desde então. Tamy lhe fez uma proposta de sociedade em sua *startup* de compartilhamento de carros, a moObie. Sua ideia de desenvolver um aplicativo para compartilhamento de carros havia se concretizado: qualquer dono de veículo poderia cadastrar seu carro na plataforma e decidir quanto quer cobrar pela diária de aluguel. Tamy comentou que existem mais de 150 milhões de carros particulares no Brasil, sendo que em 90% do tempo eles são subutilizados. Ela reforçou que o modelo de usuário para usuário fazia muito mais sentido para ela. Rafael não pôde discordar. A moObie vinha crescendo e Tamy se mostrou muito animada com possibilidades de expansão do negócio no Brasil e em países vizinhos. Ela precisava de alguém como Rafael nessa

trajetória. Rafael pediu à Tamy uns dias para refletir sobre a proposta.

PRÓXIMOS PASSOS

Rafael desligou o telefone e Siena aguardou ansiosa por detalhes da conversa, já que ela só ouvira as falas do Rafael. Ao explicar a proposta, Rafael ponderou os prós e contras de cada escolha. Estava diante de um ‘doce problema’, como dizia seu pai. Mas desabafou com Siena: “Logo agora que eu estava tão satisfeito com o trabalho e com os rumos da Sorela?!”. Por outro lado, a pandemia dava sinais de estar controlada, as restrições de isolamento eram reduzidas. Em breve, Ronaldo e José Antônio retornariam às atividades normais. Rafael se perguntava como seria após o retorno deles e das atividades rotineiras. Valeria a pena permanecer diante da expectativa de continuidade das mudanças implementadas? Ou havia chegado a hora de alçar novos voos? Tamy tinha pressa e ele precisava decidir.

Notas de Ensino

RESUMO

O presente caso de ensino conta a história de como o gerente de uma agência de carros encontra na prática de *job crafting* o caminho para enfrentar os desafios impostos por uma grave crise socioeconômica, como a provocada pela COVID-19. Com a pandemia, o gerente ganha autonomia na sua atuação profissional, a qual o permite implementar mudanças de natureza estrutural – nas atividades e processos da empresa, social – nos relacionamentos, e cognitiva – em relação à percepção sobre o trabalho. O caso traz as características da geração Y como antecedente do *job crafting*, além de abordar os desdobramentos decorrentes de tais práticas. No nível individual, o caso permite explorar os elementos do engajamento profissional e sua conexão com o atendimento das necessidades individuais, bem como a melhoria no desempenho profissional. No nível organizacional, o caso discute a abordagem *bottom-up* como alternativa para o desenho da função, apresentando os impactos de tal abordagem no desempenho organizacional. Assim, o caso foi originalmente pensado para disciplinas de Comportamento Organizacional ou Gestão de Pessoas em cursos de pós-graduação em Administração e Psicologia.

Palavras-chave: *job crafting*; geração Y; engajamento; desenho da função; caso de ensino.

ABSTRACT

The current teaching case describes a story about how a manager of a car dealer company finds in job crafting practices the mechanisms to face the challenges imposed by a severe socio-economic crisis such as the one created by COVID-19. With the pandemic, the manager gains autonomy on his job, which allows him to implement changes of different dimensions: structural changes (in tasks and processes), relational changes (concerning work relationships), and cognitive changes (regarding perception of one's work/role). Moreover, the case addresses generation Y as an antecedent of job crafting, as well as the consequences of such practices. At individual level, the case allows students to discuss engagement with the job and the positive impact to in-role performance. At the organizational level, the case discusses the bottom-up approach as an alternative to traditional job design approach. As so, the case was originally developed for disciplines such as Organizational Behavior or Human Resources as part of Business Management graduate courses.

Keywords: job crafting; generation Y; work engagement; job design; teaching case.

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O presente caso permite ao aluno uma representação da realidade com possibilidades concretas de ação dentro do cenário da pandemia através do conceito de *job crafting*, discutindo diferentes elementos que influenciam tal prática, como autonomia e perfil geracional. Em um ambiente seguro, explorando o dilema específico vivido pelo protagonista (Alberton & Silva, 2018) sobre diferentes opções de prosseguir com sua carreira, o caso convida os alunos a entender não apenas os antecedentes do *job crafting*, mas também a relação da prática de *job crafting* com o engajamento no trabalho e com o desenho organizacional. Espera-se que ao final da sessão os alunos tenham chegado, de forma indutiva, aos seguintes conceitos e teorias: (a) Geração Y (*millennials*) e suas principais características; (b) *job crafting* como alternativa a modelos tradicionais

de desenho da função (*job design*) e os elementos que o compõem, enriquecendo possibilidades de trabalho mesmo em cenários desafiadores; e (c) engajamento no trabalho e outros desdobramentos do *job crafting*.

Ambientado na grave pandemia de 2020, suas reflexões podem ser aplicadas a situações de crise em geral, bem como na relação entre *job crafting*, perfis geracionais e escolhas de trabalho.

O público-alvo do caso são alunos de MBA e pós-graduação (lato sensu) ou dos últimos períodos de graduação, em cursos de Administração de Empresas e Psicologia. O caso foi desenhado para ser utilizado em uma disciplina de Comportamento Organizacional ou Gestão de Pessoas, em sessões relacionadas ao papel do indivíduo (diversidade, personalidade e motivação) e ao sistema organizacional (desenho da função e gestão de carreira).

FONTES DE DADOS

O presente caso de ensino baseia-se em uma empresa real. Os dados primários foram coletados através de entrevistas com donos e funcionários, adicionalmente à proximidade pessoal de uma das autoras com os profissionais que inspiram os personagens Rafael e Ronaldo. Os nomes dos personagens são fictícios.

As informações apresentadas sobre o setor automotivo na seção de contexto empresarial estão disponíveis online (Federação das Indústrias do Estado do Paraná, 2019; Olmos, 2020).

PLANO DE ENSINO SUGERIDO

Este plano de ensino pressupõe leitura e preparação individual por parte dos alunos, com base nas seguintes questões: (a) Qual o dilema do caso? Analise e identifique as causas/os elementos do dilema; (b) que características comportamentais você identifica em Rafael? (c) Quais são as alternativas do Rafael?; (d) Qual seria a sua postura na situação dele?

- . O plano pressupõe uma aula com duração de duas horas, a ser dividida conforme abaixo.
- . Início da sessão e divisão dos alunos em pequenos grupos de quatro a cinco alunos (5 minutos);
- . Discussão das questões de preparação individual em pequenos grupos (30 minutos);
- . Introdução do caso (15 minutos);
- . Discussão plenária (cerca de 50 minutos);
- . Encerramento do caso (cerca de 20 minutos).

ANÁLISE DO CASO

Abertura

Sugerimos que o instrutor lembre brevemente o caso ao receber os alunos e, em seguida, direcione-os para as discussões em pequenos grupos sobre as perguntas de preparação individual.

Ao retornarem, o aquecimento da turma para a discussão em plenária pode ser com perguntas amplas e próximas da realidade dos alunos, por exemplo: “Alguém conhece pessoas que viveram uma mudança de direção profissional durante a quarentena ou outra crise?” Este aquecimento deve estabelecer conexão entre as respostas e o caso de Rafael. Assim, o instrutor já pode facilitar o caminho rumo às questões de transição para o primeiro bloco:

Quem é Rafael? O que ele valoriza? Quais características o diferenciavam dos sócios? Para engajar, perguntar se há relação de tais características com as dos próprios alunos, iniciando a discussão sobre características geracionais.

Questões de discussão

a) Quais são as características da geração Y (*millennials*)?

O objetivo deste bloco de discussão é levantar características da geração Y em contraponto às gerações anteriores. Mesmo que ainda sem uma conceituação clara sobre características geracionais, os alunos irão destacar aspectos descritos no caso sobre a personalidade e atitude de Rafael, as quais devem ser registradas no quadro (Figura 1). Em linhas gerais, a literatura converge para características como a valorização do equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, a busca constante por desafios e pelo autodesenvolvimento. *Millennials* possuem forte senso de responsabilidade, otimismo e realização, tendo como base o desenvolvimento de parcerias e a interação social. E utilizam-se de forte aptidão tecnológica para buscarem iniciativas de alto impacto nos três pilares da sustentabilidade – econômico, social e ambiental.

Apesar de a literatura concordar que há diferenças geracionais quanto a personalidades, atitudes e comportamentos no ambiente organizacional (Lyons & Kuron, 2014), é importante pontuar que há heterogeneidade dentro de cada geração, devido a fatores como cultura nacional, gênero, raça, nível educacional, dentre outros (Parry & Urwin, 2011). Além disso, membros de uma geração não só nasceram no mesmo intervalo de tempo, mas também passaram por experiências sócio-político-culturais semelhantes, as quais os fazem compartilhar ‘memórias coletivas’ de forma a alinhar sua ‘identidade de resposta’ (Mannheim, 1952). Tais experiências influenciam crenças, valores e atitudes, diferenciando um grupo dos demais (Noble & Schewe, 2003). Assim, não há consenso sobre o intervalo exato de data de nascimento de cada geração, já que este não é o único critério para sua definição. Para fins operacionais e didáticos, estudos indicam que a geração Y contempla os nascidos a partir de 1980-1983 até os anos 2000 (Parry & Urwin, 2011).

Na sequência, retomando os principais elementos que caracterizam o indivíduo da geração Y, o instrutor deve conduzir os alunos para o segundo bloco de discussões envolvendo a conceituação de *job crafting* e suas dimensões. Para isso, sugere-se utilizar as perguntas de transição: Como tais características influenciaram o trabalho de Rafael? Que tipo de mudanças ele implementou em seu trabalho e em sua atuação profissional frente ao novo contexto?

1	EQUILÍBRIO VIDA PESSOAL-TRABALHO (JAMROG, 2002)	Rafael pediu demissão do banco e considerou sair da Sorela para se dedicar mais aos seus ideais e à sua família. Atribui importância tanto ao trabalho e à sua realização profissional como à proximidade e felicidade da família, reforçando, por exemplo, a necessidade por flexibilidade de horários.
2	MULTITAREFA & MULTI-HOBBIES (MARTIN, 2005; PALFREY & GASSER, 2013)	Rafael se imagina realizado em diferentes contextos e realidades profissionais. Se envolve constantemente com múltiplas atividades dentro e fora da Sorela. Se divide ainda com atividades familiares e domésticas.
3	TROCAS FREQUENTES DE EMPREGO (GURSOY ET AL., 2008; WALLACE, 2001)	Questões de segurança e estabilidade não eram a maior preocupação de Rafael. Ele abandona uma carreira promissora no setor financeiro e questiona a todo momento a possibilidade de pedir demissão da Sorela.
4	CONSTANTE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL (JAMROG, 2002; MARTIN, 2005)	Ao longo de toda sua carreira profissional, Rafael buscou se desenvolver, quer seja através da educação formal, no caso do MBA logo após a graduação, quer seja de maneira autodidata, buscando informações e parcerias para crescer e se desenvolver.
5	TROCA COM LÍDERES E PROFISSIONAIS DE DIFERENTES GERAÇÕES (EISNER, 2005; JAMROG, 2002; KIM ET AL., 2009; NOBLE & SCHEWE, 2003)	Rafael demonstra admiração e satisfação no relacionamento com Ronaldo, reconhecendo que sua resistência inicial à mudança pode ser positiva, se canalizada como aprimoramento das ideias. A falta que sente do Ronaldo durante a pandemia reforça a relevância desse relacionamento.
6	NECESSIDADE DE FEEDBACKS E RECONHECIMENTO (KULTALAHTI & LIISA VIITALA, 2014)	A frustração de Rafael por não ter reconhecimento do seu potencial era constante. Rafael chega a mencionar que gostaria de alinhar as expectativas com os sócios, direcionando mais assertivamente seus esforços.
7	TRABALHO EM EQUIPE E INTERAÇÃO SOCIAL (GURSOY ET AL., 2008; NORUM, 2003; PALFREY & GASSER, 2013)	Mostrou cuidado ao conversar sobre os impactos com funcionários. Ao envolver profissionais da Sorela em seu projeto paralelo, Rafael demonstra seu senso de equipe e reforça os laços de amizade. Possui boa rede de contatos e demonstra satisfação no trato diário com diferentes clientes.
8	OTIMISMO, CONFIANÇA, RESPONSABILIDADE (BROWN ET AL., 2015; EISNER, 2005; GURSOY ET AL., 2008; KIM ET AL., 2009; MARTIN, 2005)	Rafael se mostra otimista frente à crise, mesmo contrariando o senso comum. Assume a responsabilidade sobre funcionários e empresa, se declarando confiante de que é capaz de transformar os problemas em oportunidade e crescimento.
9	VIÉS TECNOLÓGICO (GURSOY ET AL., 2008; NORUM, 2003; PALFREY & GASSER, 2013)	Rafael demonstra alto grau de familiaridade e competência tecnológica para o desenvolvimento da sua plataforma de <i>green buildings</i> e posterior plataforma da Sorela, além da conectividade com seus milhares de seguidores em redes sociais.
10	PREOCUPAÇÃO COM QUESTÕES SÓCIO-AMBIENTAIS (PALFREY & GASSER, 2013)	Rafael insere elementos de sustentabilidade na construção da nova agência e dedica parte do seu tempo a disseminar essas práticas. Busca implementar inovações alinhadas com seus ideais de sustentabilidade.

Figura 1. Caracterização dos *Millennials*.

b) O que é *job crafting* e quais são suas dimensões?

Neste bloco, deve-se elucidar a conexão das características da geração Y com as alterações físicas e cognitivas definidas e aplicadas por um indivíduo à sua tarefa ou relações no trabalho, i.e., o *job crafting* (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Em resposta às perguntas de transição, os alunos levantarão exemplos de alterações adotadas por Rafael a partir de sua própria reflexão e escolha. O principal efeito que se quer com este bloco é ressaltar a gama de possibilidades acrescentadas à realidade de trabalho com a utilização do potencial do funcionário em implementar mudanças. A proatividade é um recurso

para lidar com desafios/restrições enfrentados no contexto profissional, cujo objetivo é melhorar o próprio trabalho sob perspectiva individual (Berg, Wrzesniewski, & Dutton, 2010; Bruning & Campion, 2018).

O instrutor deve registrar os exemplos de mudanças adotadas por Rafael no seu trabalho de acordo com três diferentes dimensões do *job crafting*: (a) Estruturais, relacionadas à tarefa ou aos processos, como, por exemplo, aumento ou diminuição do número de tarefas; (b) Sociais, envolvendo relações no trabalho, como mudanças na natureza ou na quantidade de interação, ou ainda em com quem se relaciona; e (c) Cognitivas, relativas à percepção e

ao significado atribuído pelo indivíduo sobre seu trabalho ou sua função (Berg et al., 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

A Figura 2 detalha exemplos de mudanças de cada dimensão. Além das adotadas por Rafael, perguntar aos alunos sugestões de iniciativas adicionais para lidar com o contexto de crise e incertezas, reforçando serem protagonistas do caso.

Esgotadas as sugestões de *job crafting*, o instrutor deve trazer perguntas de transição, tais como: Quais foram os

resultados das alterações para Rafael? Como Rafael se sente em face a todas as mudanças? E para a empresa, quais foram as consequências?, de modo a levar os alunos para a etapa final da discussão, conforme segue na Figura 2.

c) Quais são os desdobramentos do *job crafting* nos níveis individual e organizacional?

As respostas dos alunos sobre as consequências do *job crafting* devem então ser listadas no quadro, registrando os impactos para o Rafael e para a empresa em separado (Figura 3).

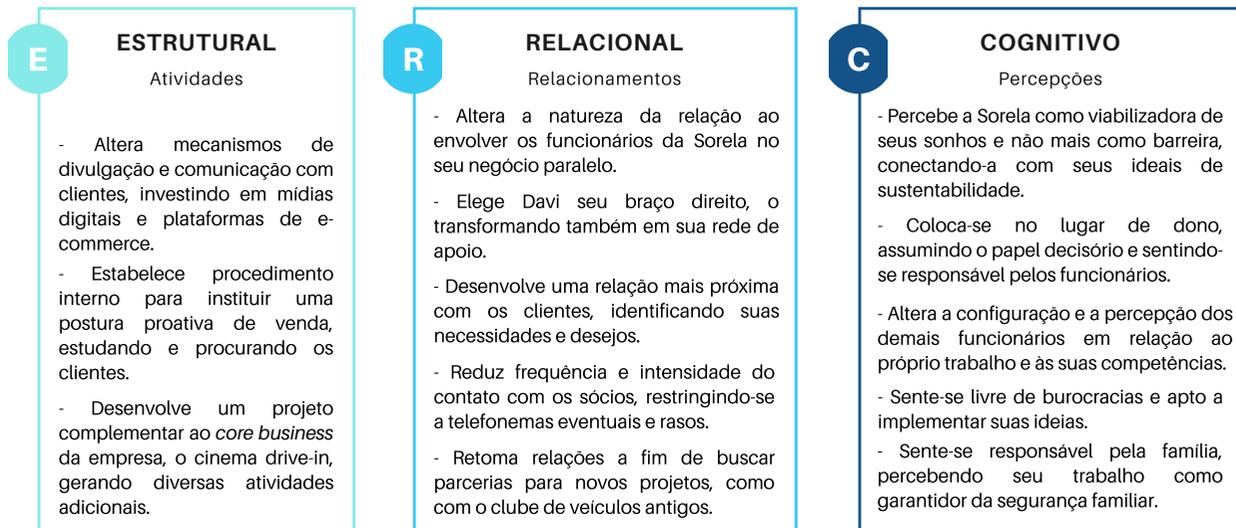


Figura 2. Práticas de *job crafting* adotadas por Rafael.

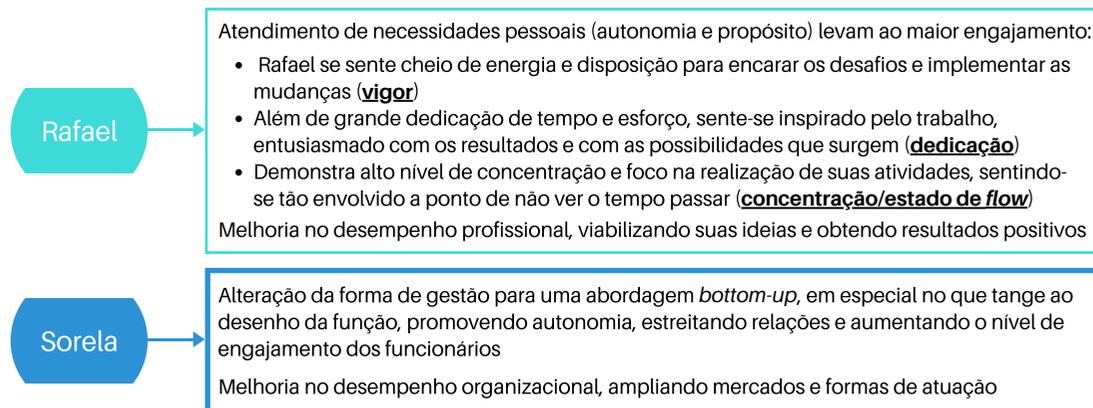


Figura 3. Desdobramento do *job crafting*.

Os desdobramentos para Rafael podem ser explorados em relação à sua rotina e também em relação a seus sentimentos e emoções, conduzindo a turma a identificar os elementos que configuram o engajamento

no trabalho, como vigor, dedicação e concentração (Schaufeli & Bakker, 2004). O instrutor pode acrescentar que contextos desafiadores, como o imposto pela COVID-19 ou crises graves de setores/países, podem elevar

o desempenho dos funcionários, desde que haja oferta abundante de recursos (Demerouti & Cropanzano, 2010). A Sorela falhou em fornecer grande parte dos recursos necessários para que Rafael pudesse enfrentar tais desafios. Quando estruturas e líderes organizacionais não conseguem fornecer recursos como feedbacks, suporte socioemocional e competências complementares, cabe ao funcionário alterar seu trabalho de modo a adequá-lo a suas competências e necessidades, promovendo satisfação, engajamento e consequente aumento no desempenho (Bakker, Tims, & Derks, 2012). Estudos reforçam que ‘funcionários Y’, por suas características apresentadas na etapa anterior, devem ser empoderados (Kim, Knight, & Cruisinger, 2009) e estimulados a contribuir na elaboração de políticas, procedimentos e iniciativas (Frye, Kang, HuH, & Lee, 2020) de modo a reforçar uma experiência positiva de trabalho.

Uma vez discutidos os impactos do *job crafting* no engajamento e desempenho no trabalho, com a importância da autonomia acentuada, é sugerido que o instrutor saliente a diferença do *job crafting* em relação a uma abordagem tradicional de gestão, conhecida como abordagem *top-down* (Bakker & Demerouti, 2017; Bakker et al., 2012; Cagliano, Canterino, Longoni, & Bartezzaghi, 2019). Nesta última, as decisões sobre desenho da função e estrutura organizacional são tomadas pelos gestores, tendo em vista a estratégia organizacional e sua posição hierárquica (Slack, Chambers, & Johnston, 1995). De maneira oposta, o *job crafting* reflete uma abordagem *bottom-up*, baseada em escolhas/decisões do próprio funcionário sobre a forma de conduzir e perceber seu trabalho, tendo como base o atendimento de suas necessidades individuais. Se por um lado os resultados do *job crafting* não necessariamente estão alinhados com os objetivos organizacionais, por outro promovem aumento de desempenho do funcionário decorrente de maior motivação e engajamento (Bakker et al., 2012; Bruning & Campion, 2018). Após décadas de predominância da abordagem *top-down*, pesquisadores

apontam para a necessidade de abordagens alternativas que considerem uma perspectiva proativa para o desenho da função frente à incerteza e dinamismo decorrentes da globalização, do avanço tecnológico e das mudanças na natureza das relações (Grant & Parker, 2009; Seibert, Kraimer, & Crant, 2001). As empresas que ainda negavam tais fatores se viram obrigadas a finalmente encará-los com a erupção da pandemia causada pela COVID-19.

A partir dessa discussão, a turma é então convidada a listar os impactos (reais e potenciais) para a organização. O caso indica a manutenção do desempenho organizacional apesar da pandemia, dando indícios de que as iniciativas implementadas por Rafael possuem potencial para aumento das vendas no médio prazo, bem como para um reposicionamento da marca em um novo contexto socioeconômico. Estudos indicam que *job crafting* e engajamento são importantes antecedentes de aumento de desempenho (Bakker et al., 2012), apesar de alguns pesquisadores reforçarem que práticas de *job crafting* nem sempre estão alinhadas como os objetivos organizacionais, como discutido anteriormente (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Os resultados positivos da empresa indicam um potencial impacto nas relações de trabalho e na forma de gestão adotada pelos sócios, em especial no que tange à autonomia e ao desenho da função. Todavia, o caso não esclarece se as mudanças serão ou não sustentadas e institucionalizadas com o retorno dos sócios e com o fim da pandemia.

Encerramento da discussão

Para consolidar os conceitos abordados, sugere-se retomar os quadros desenvolvidos ao longo dos três blocos, construindo o *framework* exemplificado na Figura 4 de forma a reforçar os conceitos e as conexões entre cada etapa da análise.

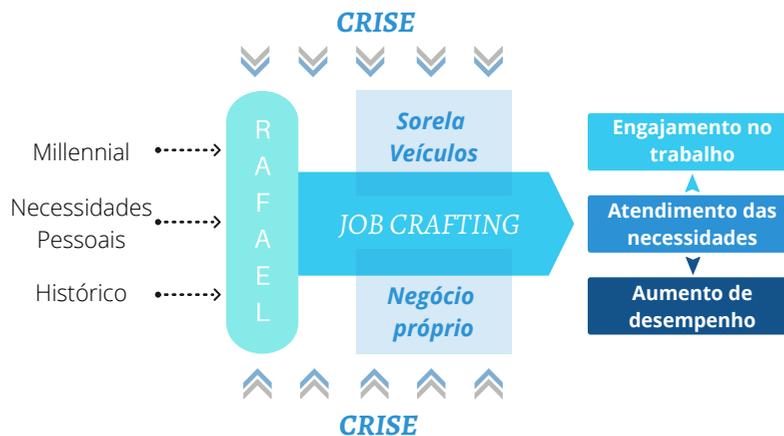


Figura 4. Framework de encerramento.

O instrutor deve então retomar o dilema. Por um lado, a proposta de sociedade na startup está alinhada com as características e necessidades de Rafael. Por outro lado, o *job crafting* permitiu alterações estruturais, sociais e cognitivas em seu trabalho atual de forma a conectá-lo a seus objetivos pessoais, aumentando seu engajamento com a empresa. Como não há resposta certa como solução do caso, já que ambas as alternativas podem atender as necessidades individuais de Rafael, o instrutor pode relacionar a preferência da turma às características presentes nas necessidades levantadas ao início do processo.

Uma proposta desejável seria a de que Rafael construísse seu processo de saída da Sorela, desenvolvendo as competências necessárias em um sucessor interno e institucionalizando as mudanças físicas e processuais. Como existe uma opção cuja natureza do negócio e da atividade está intimamente ligada às necessidades e valores de Rafael, a

escolha parece adequada no médio prazo, não beneficiando só Rafael, mas também outro profissional, mantendo os resultados positivos da Sorela. O instrutor pode concluir ressaltando a relevância do tema, tendo em vista os prejuízos individuais e organizacionais decorrentes dos baixos índices de satisfação e engajamento no trabalho identificado em pesquisas nos diversos países, como Brasil e Estados Unidos (Stolf & Anton, 2015). Na década de 70, Terkel (1972) afirmava que “a maioria de nós possui empregos que são muito menores do que nosso espírito. Empregos não são grandes o suficiente para as pessoas” (Terkel, 1972, p. 29). Os tempos mudaram e a maioria das pessoas busca outra relação com o trabalho, desafiando a ideia da Terkel. Mas a dificuldade em alcançar essa ocupação que equilibre necessidades físicas e emocionais/espirituais permanece. Sugere-se encerrar a sessão com a reprodução do vídeo *All work and all play* (Box1824, 2012) com o intuito de inspirar os alunos na busca por sua própria satisfação com o trabalho.

REFERÊNCIAS

- Alberston, A., & Silva, A. B. (2018). Como escrever um bom caso para ensino? Reflexões sobre o método. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(5), 745-761. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018180212>
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378. <https://doi.org/10.1177%2F0018726712453471>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/ocp0000056>
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 158-186. <https://doi.org/10.1002/job.645>
- Box 1824 (2012, June 15). All work and all play [Video file]. Video posted to <https://youtu.be/F12DAS-ZNDY>
- Brown, E. A., Thomas, N. J., Bosselman, R. H. (2015). Are they leaving or staying: A qualitative analysis of turnover issues for generation Y hospitality employees with a hospitality education. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 130-137. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.01.011>
- Bruning, P. F., & Campion, M. A. (2018). A role-resource approach-avoidance model of job crafting: A multimethod integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal*, 61(2), 499-522. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0604>
- Cagliano, R., Canterino, F., Longoni, A., & Bartezzaghi, E. (2019). The interplay between smart manufacturing technologies and work organization. *International Journal of Operations & Production Management*, 39(6/7/8), 913-934. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2019-0093>

- Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 147–163). New York: Psychology Press.
- Federação das Indústrias do Estado do Paraná (2019, March). *Cultura do carro próprio ainda é forte no Brasil*. Retrieved from <http://www.fiepr.org.br/boletins-setoriais/10/especial/cultura-do-carro-proprio-ainda-e-forte-no-brasil-2-32026-392607.shtml>
- Frye, W. D., Kang, S., HuH, C., & Lee, M. J. (2020). What factors influence generation Y's employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102352. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102352>
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). 7 redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375. <https://doi.org/10.1080/19416520903047327>
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Kim, H., Knight, D. K., & Crutsinger, C. (2009). Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics. *Journal of Business Research*, 62(5), 548–556. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.06.014>
- Kultalahti, S., Viitala, R. L. (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead – generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 569–582. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0101>
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Martin, C. A. (2005) From high maintenance to high productivity: What managers need to know about generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39–44. <https://doi.org/10.1108/00197850510699965>
- Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In P. Kecskemeti, (Ed.), *Essays on the sociology of knowledge* (pp. 276–322). London: Routledge and Kegan Paul.
- Noble, S. M., & Schewe, C. D. (2003). Cohort segmentation: An exploration of its validity. *Journal of Business Research*, 56(12), 979–987. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00268-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00268-0)
- Norum, P. S. (2003). Examination of generational differences in household apparel expenditures. *Family & Consumer Sciences*, 32(1), 52–75. <https://doi.org/10.1177/1077727X03255901>
- Olmos, M. (2020, January). Produção de veículos sobe 2,3% em 2019, diz Anfavea. *Valor investe*. Retrieved from <https://valorinveste.globo.com/mercados/brasil-e-politica/noticia/2020/01/07/producao-de-veiculos-sobe-23percent-em-2019-diz-anfavea.ghtml>
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Seibert, S., Kraimer, M., & Crant, J. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845–874. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00234.x>
- Slack, N., Chambers, S., Johnston, R. (1995). *Operations management*. New York: Pitman Publishing.
- Stolf, D., & Anton, A. (2015) O trabalho e a felicidade: Passado controverso, futuro promissor. *Harvard Business Review Brasil*. Retrieved from <https://hbrbr.com.br/o-trabalho-e-a-felicidade-passado-controverso-futuro-promissor/>
- Terkel, S. (1972). *Working: People talk about what they do all day and how they feel about what they do*. New York: Pantheon.
- Wallace, J. (2001). After X comes Y: Millenials enter the workforce. *HR Magazine*, 46(4), 192.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>

Autoria

Alice Erthal*

Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração

Rua Pascoal Lemme, nº 355, Cidade Universitária, 21941-918, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

E-mail: alice.erthal@coppead.ufrj.br

 <https://orcid.org/0000-0002-0391-4364>

Isabella Sacramento

Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração

Rua Pascoal Lemme, nº 355, Cidade Universitária, 21941-918, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

E-mail: isabellasacramento@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0001-5560-8791>

* Autora Correspondente

Financiamento

As autoras relataram que não houve suporte financeiro para a pesquisa deste artigo.

Conflito de Interesses

Os autores informaram que não há conflito de interesses.

Direitos Autorais

A RAC detém os direitos autorais deste conteúdo.

Contribuições dos Autores

1ª autora: conceituação (liderança); curadoria de dados (liderança); análise formal (liderança); investigação (liderança); metodologia (liderança); visualização (liderança); escrita - rascunho original (liderança); escrita - revisão e edição (igual).

2ª autora: conceituação (suporte); validação (igual); escrita - revisão e edição (igual).

Verificação de Plágio

A RAC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, mediante o emprego de ferramentas específicas, e.g.: iThenticate.

Método de Revisão por Pares

Este conteúdo foi avaliado utilizando o processo de revisão por pares duplo-cego (*double-blind peer-review*). A divulgação das informações dos pareceristas constantes na primeira página é feita somente após a conclusão do processo avaliativo, e com o consentimento voluntário dos respectivos pareceristas.

Disponibilidade dos Dados

A RAC incentiva o compartilhamento de dados mas, por observância a ditames éticos, não demanda a divulgação de qualquer meio de identificação de sujeitos de pesquisa, preservando a privacidade dos sujeitos de pesquisa. A prática de open data é viabilizar a reproducibilidade de resultados, e assegurar a irrestrita transparência dos resultados da pesquisa publicada, sem que seja demandada a identidade de sujeitos de pesquisa.

A RAC é membro e subscreve os princípios do COPE - Comitê de Ética em Publicações

