

## Gerações e Carreira: A Relação entre as Percepções sobre Carreiras Inteligentes e sobre Crescimento Profissional nas Organizações

**Autoria:** Elza Fátima Rosa Veloso, Rodrigo Cunha da Silva, Joel Souza Dutra

### Resumo

Neste artigo é apresentado um estudo quantitativo, que teve como objetivo investigar a possível relação entre a percepção sobre o desenvolvimento das competências das carreiras inteligentes e a percepção sobre crescimento profissional nas organizações, considerando as distintas preferências e visões de mundo das gerações *Baby boomers*, X e Y. A base conceitual para o delineamento do estudo foi estruturada da seguinte forma: para tratar de crescimento profissional, foi considerado o contexto atual das carreiras e o fato de que o tal crescimento, atualmente, já não depende exclusivamente da pessoa alcançar um lugar na hierarquia de uma organização, mas sim, do desenvolvimento de competências transferíveis entre organizações. É nesse contexto que surge a hipótese das carreiras inteligentes, que considera o agrupamento dessas competências em três blocos: *Knowing why* (sabendo por quê) ; *Knowing how* (sabendo como) e *Knowing whom* (sabendo com quem). Quanto à base conceitual voltada para as gerações, na divisão aqui utilizada, é possível apontar o fato de que os *Baby boomers* são mais propensos a seguir os valores tradicionais relacionados ao cumprimento de suas obrigações voltadas à carreira; já as pessoas da geração X mostram-se consideravelmente descrentes e desconfiadas em relação às organizações; enquanto os da geração Y têm certa relutância em obedecer à hierarquia organizacional. Quanto ao levantamento dos respondentes, este é proveniente do banco de dados de uma pesquisa, realizada anualmente, com organizações que procuram se destacar em termos de clima organizacional e práticas de gestão de pessoas, sendo que, os dados utilizados referem-se à aplicação da pesquisa no ano de 2010. Como regra, as 541 empresas inscritas tinham que ter mais de 100 empregados e atuar no mercado brasileiro e/ou internacional por mais de cinco anos. Tais empresas apresentam características que as diferenciam umas das outras: porte, setores de atuação, região de atuação no país, origem do capital, entre outros. Para a apuração da percepção dos empregados, foi utilizada a escala de *Likert*. Para análise dos resultados, foi utilizada a modelagem de equações estruturais. Entre as descobertas do estudo, é possível destacar que a percepção sobre a competência *Knowing whom* influencia mais a visão dos *Baby boomers* sobre crescimento profissional, do que as pessoas das gerações X e Y. Conclui-se então que os *Baby boomers* utilizam melhor a influência política nas organizações do que as outras gerações. Por outro lado, as gerações X e Y, por serem mais questionadoras, apresentam influência mais positiva da percepção de *Knowing why* sobre sua percepção sobre crescimento profissional, fato condizente com suas características geracionais. Sobre a percepção de *Knowing how*, não foram constatadas diferenças entre as gerações quanto à sua influência sobre a percepção de crescimento profissional, ou seja, tal influência é altamente positiva para as três gerações. Conclui-se, então, que o estímulo ao desenvolvimento das habilidades relevantes para o trabalho pode ser considerado a parte mais concreta na percepção dos empregados sobre crescimento profissional na organização.

## 1. Introdução

No mundo sem fronteiras, onde é necessário o movimento entre organizações, é preciso desenvolver competências transferíveis entre companhias. A partir do conceito de Quinn (1992) de empreendimento inteligente – no qual o conhecimento dirige a organização, que precisa desenvolver competências ligadas à cultura, conhecimento operacional (*Knowing-how*) e redes de relacionamento (*networks*) – foi criada a primeira proposta de *carreiras inteligentes* (KHAPOVA, ARTHUR; WILDEROM, 2007).

Nessa proposta, apresentada por Arthur, Claman e DePhillipi (1995), as competências, que devem ser acumuladas pelas pessoas, são análogas às da organização, mas não são subordinadas a nenhum empregador: *sabendo por que* (*Knowing why*) reflete a identidade e a motivação individual, significado pessoal e identificação com o trabalho; *sabendo como* (*Knowing how*) representa as habilidades e especialidades individuais relevantes para o trabalho; *sabendo com quem* (*Knowing whom*) reflete as relações interpessoais e redes de relacionamento importantes para o trabalho.

A construção das carreiras inteligentes depende, em certo grau, da iniciativa do trabalhador. Porém, as organizações têm um papel importante em prover recursos para que a carreira se desenvolva. Uma das maneiras para entender se as pessoas percebem a disponibilidade desses recursos em seus ambientes de trabalho é a realização de pesquisas de clima organizacional (DUTRA *et al.*, 2009).

Seguindo tal raciocínio, Veloso *et al.* (2011) observaram que a adoção de práticas de gestão de carreira pela empresa, no geral, tem efeito positivo sobre a percepção de seus funcionários quanto às suas possibilidades de crescimento profissional. Tal observação é convergente com visão de Arthur e Rosseau (1996), de que as carreiras organizacionais, concebidas para considerar um único cenário de emprego, ainda influenciam a visão dos trabalhadores sobre crescimento profissional (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996). No entanto, Segers *et al.* (2008) evidenciaram que distintas características de perfil dos respondentes tendem a predizer atitudes de carreira mais independentes das organizações, como a carreira sem fronteira e a proteana; a idade dos respondentes foi considerada um desses preditores.

Analogamente, Veloso *et al.* (2011) constataram que diferentes grupos de empregados percebem de formas diversas certos aspectos da vida organizacional e são impactados em diferentes graus pelo esforço organizacional em gerenciar pessoas.

Em relação à idade dos empregados, Dutra *et al.* (2009) constataram que as pessoas mais maduras, quer pela faixa etária, tempo de experiência, maior encargo familiar ou responsabilidade na empresa, percebem mais positivamente os três grupos de competências. Esse perfil de empregados se enquadra no que a literatura empresarial e acadêmica recente denominam geração *Baby boomer*.

O termo geração, comumente, se refere a um grupo delimitado de pessoas que, por terem nascido em uma determinada época, vivenciou eventos históricos e sociais significantes em estágios cruciais do seu desenvolvimento, os quais influenciaram sobremaneira seus valores, suas atitudes e suas crenças (WESTERMAN; YAMAMURA, 2007). Embora seja essencial considerar as diferenças individuais de cada ser humano, não é impróprio cogitar que as pessoas de uma mesma geração compartilhem expectativas, desejos e percepções sobre o trabalho e sobre o papel das organizações laborais em suas vidas.

Atualmente, existem três classificações de gerações que estão sendo amplamente divulgadas, tanto pela academia quanto pelo meio empresarial: *Baby boomer*, geração X e geração Y (BURKE; NG, 2006; CENNAMO; GARDNER, 2008; DENCKER; JOSHI;

MARTOCCHIO, 2007; MARTIN; TULGAN, 2006; MCGUIRE *et al.*, 2007; WESTERMAN; YAMAMURA, 2007; PARRY; URWIN, 2010).

A literatura acadêmica também indica que indivíduos das gerações *Baby boomer* e X valorizam a oportunidade de aprender novas habilidades no trabalho, enquanto os da geração Y se importam mais com o crescimento na carreira (CENNAMO; GARDNER, 2008; ZEMKE, RAINES; FILIPCZAK, 2000). Contudo, as motivações para tais preferências são diferentes, por exemplo, a preferência dos *Baby boomers* por aprendizado e crescimento deriva de sua necessidade de provar seu próprio valor e fortalecimento da sua identidade profissional. Já para a geração X, tal preferência vem de sua necessidade de sobrevivência e de empregabilidade, e para a geração Y, aprendizagem e desenvolvimento garantem o estilo de vida que desejam, além da busca por crescimento de carreira nas organizações (ZEMKE, RAINES; FILIPCZAK, 2000).

Conforme as reflexões até aqui apresentadas, foi delineado um estudo quantitativo, apresentado neste artigo, com o objetivo de investigar a possível relação entre a percepção sobre o desenvolvimento das competências das carreiras inteligentes e a percepção sobre crescimento profissional nas organizações, neste caso, considerando as distintas preferências e visões de mundo das três gerações acima especificadas. Na próxima seção, o referencial teórico sobre gestão de carreiras e sobre gerações suportam as hipóteses levantadas neste estudo. Na sessão seguinte, a metodologia é descrita, apontando a forma de coleta dos dados e também as escalas de medida do questionário. Na penúltima seção, os resultados são analisados e o modelo estrutural é descrito. Por fim, os resultados são discutidos e conclusões são apresentadas.

## 2. Referencial teórico e hipóteses

Nesta seção, a descrição do contexto das carreiras mostra a evolução da visão sobre trabalho que fez surgir as novas formas de análise das carreiras, a carreira proteana e as carreiras sem fronteiras, além das carreiras inteligentes, cujas competências são utilizadas na análise proposta neste trabalho. São exploradas também as diferenças entre as organizações. Essas reflexões são aqui utilizadas para originar as hipóteses trabalhadas no estudo.

### 2.1. *O contexto das carreiras e o crescimento profissional*

A construção de uma carreira requer decisões e atitudes que, normalmente, se refletem em outras esferas da vida das pessoas. O desenvolvimento profissional exige adaptações sociais que envolvem não só o trabalhador, mas também sua família. As várias pressões sofridas pelo indivíduo nesse campo denotam a relevância da preocupação com as escolhas relacionadas ao trabalho, porém, hoje, trabalhar pode não significar exatamente ter um emprego fixo em uma organização estruturada. No atual contexto social, caracterizado pelo dinamismo, vários outros arranjos de carreira se formam, influenciando tanto o comportamento das pessoas, quanto as próprias organizações.

Apesar das mudanças no comportamento dos trabalhadores e nas estruturas das empresas, as carreiras voltadas a organizações fortemente estruturadas ainda têm seu lugar no atual cenário do trabalho. Porém, existe a tendência de que os casos de pessoas que planejam e conseguem manter sua carreira em uma única instituição empregadora tornem-se cada vez mais raros.

Desde os anos 1980, um dos grandes desafios da gestão de pessoas é conciliar os variados interesses pessoais com os objetivos organizacionais. Na gestão de carreira,

combinar as possibilidades de movimentação oferecidas pelas organizações com o planejamento pessoal da vida profissional de seus empregados é algo essencial e difícil de realizar (DUTRA, 1996), porém, além desses desafios, que se apresentam entre vários outros, atualmente é necessário considerar as dificuldades das organizações em manter suas estruturas de emprego.

Arthur, Inkson e Pringle (1999) observam que as principais teorias de carreira foram desenvolvidas com base em uma visão voltada à economia industrial, na qual as organizações eram burocráticas, com níveis hierárquicos rígidos, situadas em economias relativamente estáveis. Guns, Evans e Jalland (2000) mostram que o período pós-Segunda Guerra envolveu um crescimento econômico para as economias ocidentais o que ocasionou o aumento de corporações que ofereciam empregos, incrementando as chances da construção de carreiras voltadas a uma única organização.

A grande influência social dos interesses das companhias proporcionou à visão decorrente das teorias tradicionais a noção de que o desenvolvimento profissional é predominantemente determinado pelos interesses das empresas e que mudanças organizacionais fatalmente ocasionam mudanças nos comportamentos de carreira. Porém, segundo Guns, Evans e Jalland (*op.cit.*), a partir dos anos 1970, os negócios de boa parte das companhias se tornaram menos promissores, resultando no decréscimo dos empregos, tornando mais difícil que pessoas contassem com um único empregador durante sua vida profissional.

Arthur, Inkson e Pringle (1999) apontam a ocorrência da transição para a chamada *nova economia*, em que a palavra de ordem *planejamento* foi substituída pela palavra *flexibilidade*, o que influencia o pensamento sobre carreira e, conseqüentemente, influencia as teorias que tratam do assunto.

A necessidade de flexibilidade impõe-se às organizações para sua atuação em um ambiente altamente competitivo, o que leva à tendência de que elas próprias se tornem *organizações sem fronteiras*. Essas organizações atuam em mercados abertos de trabalho que permitem aos indivíduos e empresas experimentar e aprender continuamente, recombinao conhecimento local, qualificações e tecnologia. (SAXENIAN, 1996, p. 36).

A noção de flexibilidade impõe-se, também, aos trabalhadores que, cada vez menos, serão amparados pelas fronteiras organizacionais e que necessitam planejar suas carreiras de forma proativa e independente. Porém, afirmar que as mudanças de comportamento de carreira surgem somente em resposta às mudanças organizacionais, pode resultar em uma visão simplista. A crescente consciência dos trabalhadores sobre suas necessidades pessoais, independentes das organizações, também, devem ser consideradas.

Nesse contexto, a gestão de carreiras se faz necessária tanto para empresas quanto para as pessoas. Para as pessoas, destaca-se a responsabilidade pela gestão do próprio desenvolvimento e competitividade profissional. Para as empresas, identificam-se suas responsabilidades por oferecer suporte e condições para uma relação de alavancagem mútua de expectativas entre empresa e funcionários (DUTRA, 1996).

Observando esse panorama, nota-se a importância das possibilidades de crescimento profissional que as organizações devem oferecer em seus sistemas de carreira, porém, nota-se também a necessidade de que os indivíduos assumam a gestão da sua vida profissional, a concepção de carreiras inteligentes ilustra essa necessidade.

## 2.2. *As carreiras inteligentes*

Conforme Guns, Evans e Jalland (2000), as ondas de *downsizing* que varreram as economias desenvolvidas, no começo dos anos 1990, provocaram sentimentos de insegurança entre os trabalhadores e tornaram atrativas algumas ideias que ajudaram pessoas a encontrarem um lugar em meio a um mundo confuso e ameaçador. Desse processo, surgiu a hipótese das carreiras sem fronteiras e das carreiras inteligentes, o modelo baseado em competências, adequado à *economia do conhecimento*.

No mundo sem fronteiras, em que é necessário o movimento entre organizações, é preciso desenvolver competências transferíveis entre companhias. A partir do conceito de Quinn (1992) de *empreendimento inteligente* – no qual o conhecimento dirige a organização, que precisa desenvolver competências ligadas à cultura, *know-how* e *networks* – surgiu a primeira proposta de *carreiras inteligentes*. (KHAPOVA; ARTHUR; WILDEROM, 2007).

Nesse conceito, proposto por Arthur, Claman e DeFillippi (1995), as competências propostas, que devem ser acumuladas pelas pessoas, são análogas às da organização, mas não são subordinadas a nenhum empregador:

- ***Knowing why***: reflete a identidade e a motivação individual, significado pessoal e identificação com o trabalho;
- ***Knowing how***: representa as habilidades e especialidades individuais relevantes para o trabalho;
- ***Knowing whom***: reflete as relações interpessoais e *networks* importantes para o trabalho.

Arthur, Inkson e Pringle (1999) entendem que essas competências são obtidas mediante educação, trabalho e experiência de vida e se acumulam em forma de um capital de carreira, que pode adquirir ou perder valor ou ser adquirido por novo capital. Esse mecanismo pode ocorrer, por exemplo, se as qualificações obtidas na faculdade por uma pessoa, quando jovem, (*Knowing how*) proverem a demonstração da *expertise base* que a habilita a encontrar seu primeiro emprego. Esse emprego pode prover a inspiração (*Knowing why*), *expertise* (*Knowing how*) ou conexões de *network* (*Knowing whom*), que um segundo empregador pode valorizar.

Para esses autores, a acumulação do capital de carreira pode prover segurança ocasional, mas se não for renovado perde seu valor. Ainda que a pessoa trabalhe há muito tempo em uma única organização, para garantir essa renovação, deve, constantemente, *avançar de graus* para sustentar esse capital. Esse comportamento é condizente com as necessidades das carreiras sem fronteiras e foi utilizado neste trabalho para levantar as seguintes hipóteses:

*H1a: Há uma relação positiva entre a percepção do desenvolvimento da competência knowing why e crescimento profissional na organização.*

*H1b: Há uma relação positiva entre a percepção do desenvolvimento da competência knowing how e crescimento profissional na organização.*

*H1c: Há uma relação positiva entre a percepção do desenvolvimento da competência knowing whom e crescimento profissional na organização.*

### 2.3. *As diferenças geracionais*

A delimitação temporal e a descrição de cada geração foi originalmente criada considerando a realidade norte-americana a partir do encerramento da Segunda Guerra Mundial. Entretanto, nem nas economias ocidentais, como Estados Unidos e Reino Unido há consenso sobre a delimitação dos períodos que abrangem cada geração, bem como de suas características acerca das diferenças entre as três gerações (PARRY; URWIN, 2010). Parry e Urwin (2010) sugerem que mais estudos comprovem empiricamente prováveis diferenças entre as gerações, considerando ou não as delimitações temporais, comumente utilizadas pela literatura tradicional sobre gerações.

De forma geral, pesquisas empíricas realizadas na Europa (D'AMATO; HERZFELDT, 2008); Taiwan (HUI-CHUN; MILLER, 2003; HUI-CHUN; MILLER, 2005); Austrália (WONG *et al.*, 2008; CENNAMO; GARDNER, 2008) e Brasil (VELOSO *et al.*, 2008; REIS *et al.*, 2010) encontraram diferenças e, algumas vezes, resultados semelhantes aos estudos norte-americanos. Tais resultados referem-se à distinção das gerações quanto a aspectos relacionados às suas características perante o trabalho nas organizações, principalmente no que diz respeito às diferenças entre os *Baby boomers* e as demais gerações.

Nas pesquisas brasileiras, inclusive, encontra-se o questionamento sobre a existência (ou não) de uma geração Y (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA; 2010). É importante ressaltar que tal indagação é coerente com as pesquisas que questionam se realmente existem diferenças expressivas que possibilitem a distinção entre geração X e Y nos Estados Unidos (WESTERMAN; YAMAMURA, 2007).

No Brasil, Parry e Urwin (2010) recomendam a diferenciação na classificação desses grupos, principalmente, devido às diferentes experiências, a partir da Segunda Guerra Mundial e eventos políticos no país. Neste trabalho, inicialmente, as três gerações serão classificadas, e terão suas principais características expostas nos grupos ou *coortes* sugeridos por esses autores. A seguir, encontra-se a classificação proposta por Parry e Urwin, com suas respectivas características das gerações, apontadas pelos estudos internacionais:

#### *Baby boomers - (1946 a 1967)*

Enquanto a geração *Baby boomer* seguiu os valores tradicionais relacionados ao cumprimento de suas obrigações em relação à carreira, lealdade à organização, educação e criação dos filhos, casamento, entre outros, as gerações X e Y mostram-se mais evasivas, buscando, ao mesmo tempo, a autorrealização em seus trabalhos e satisfação de necessidades pessoais. Além disso, tendem a ser mais cooperativos e participativos no trabalho (SMOLA; SUTTON, 2002; ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000).

#### *Geração X – (1968 a 1979)*

As pessoas dessa geração mostram-se consideravelmente descrentes e desconfiadas em relação às organizações. Assim, eles não compartilham o mesmo compromisso dos *Baby boomers*, com as organizações na qual trabalham. Ao contrário, eles valorizam muito

trabalhar para si próprios e tratam a autoridade de maneira informal (SMOLA; SUTTON, 2002).

Eles também são altamente empreendedores, enfatizando a participação e o desenvolvimento da própria autoestima. Os valores da geração X podem ser considerados mais relacionados à qualidade de vida, horários flexíveis de trabalho e independência (SMOLA; SUTTON, 2002). Os membros dessa geração, por serem mais independentes, preferem trabalhar sozinhos, reunindo-se apenas quando há necessidade de solucionar um problema, discutir algum tópico ou de traçar os próximos objetivos de trabalho (ZEMKE, RAINES; FILIPCZAK, 2000).

#### Geração Y – (1980 a 1991)

Muitas vezes são caracterizados pela relutância em obedecer à hierarquia da organização. No entanto, desejam uma direção clara e apoio da gestão em suas atividades; procuram flexibilidade e autonomia na realização de tarefas e possuem a vantagem de lidarem habilmente com as novas tecnologias. São indivíduos difíceis de gerir por causa da sua falta de atenção (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001; MARTIN; TULGAN, 2006).

Conforme a literatura, a geração Y demonstra atitudes de inquietação, contestação e, às vezes, de insubordinação sobre diversos aspectos do cotidiano das organizações atuais. Essa geração rejeita tradicionais intervenções educativas em favor da interatividade e modelagem de formas de aprendizado que atendam suas necessidades. Indivíduos da geração Y estão habituados a compartilhar informações e a estarem em contato com as pessoas no ambiente virtual, dentro e fora das organizações (ZEMKE, RAINES; FILIPCZAK, 2000; COIMBRA; SCHIKMANN, 2001; SMOLA; SUTTON, 2002).

Para constatar as diferenças entre as três gerações quanto à sua percepção sobre crescimento profissional e carreiras inteligentes, são propostas as seguintes hipóteses:

*H2a: Há diferença na relação entre a percepção do desenvolvimento da competência knowing why e crescimento profissional na organização entre as gerações Baby boomer, X e Y.*

*H2b: Há diferença na relação entre a percepção do desenvolvimento da competência knowing how e crescimento profissional na organização entre as gerações Baby boomer, X e Y.*

*H2c: Há diferença na relação entre a percepção do desenvolvimento da competência knowing whom e crescimento profissional na organização entre as gerações Baby boomer, X e Y.*

### **3. Metodologia**

O levantamento aqui apresentado é proveniente do banco de dados de uma pesquisa, realizada anualmente, com organizações que procuram se destacar em termos de clima organizacional e práticas de gestão de pessoas. Os dados utilizados neste estudo referem-se à aplicação da pesquisa no ano de 2010, e referem-se somente à percepção dos empregados sobre os fatores já apontados na introdução deste estudo: competências das carreiras inteligentes e crescimento profissional.

As 541 empresas inscritas, necessariamente, tinham que ter mais de 100 empregados e atuar no mercado brasileiro e/ou internacional por mais de cinco anos. Tais empresas apresentam características que as diferenciam umas das outras: porte, setores de atuação, região de atuação no país, origem do capital, entre outros.

Para a realização do procedimento amostral, foi solicitado às empresas que enviassem uma relação numerada de seus funcionários em ordem alfabética e, a partir dessa lista, foram sorteados aleatoriamente os que deveriam responder à pesquisa. Todos os sorteados eram empregados com vínculo formal de trabalho. O número geral de questionários obtido desses funcionários foi de 139.235.

Foi realizado o tratamento dos *outliers* pela técnica da distância de *Mahalanobis* pelo *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 17, e verificação da aleatoriedade das omissões nas variáveis. Então, optou-se, primeiramente, pelo sorteio aleatório de 1.000 respondentes, independente da geração a qual pertenciam, visando averiguar as hipóteses gerais do estudo.

Na amostra utilizada, a maioria dos indivíduos foi do sexo masculino, com idade média de 33.5 anos, de cor branca, com escolaridade igual ou superior ao ensino médio, que ocupam cargos operacionais, técnicos ou administrativos, com salários entre R\$ 1.500 e R\$ 5.000, e que estão vinculados as suas organizações, em média, por aproximadamente oito anos.

Em seguida, foram realizados novamente mais três sorteios aleatórios de 1.000 respondentes para cada uma das três gerações, classificadas a partir da idade informada pelo respondente no questionário, para averiguar as hipóteses das prováveis diferenças entre elas. Tal procedimento foi realizado com objetivo de atingir amostragem satisfatória para realização da modelagem de equações estruturais, com aplicação do método ADF (*Asymptotically distribution-free*), no *software Analysis of Moment Structures* (AMOS), versão 18. Considerou-se também a identificação da não-normalidade das variáveis contidas no respectivo banco de dados e, ao mesmo tempo, buscou-se evitar o aumento exagerado da estatística  $X^2$  devido à utilização de grandes amostras (HAIR Jr *et al.*, 2009).

### 3.1. Escalas de medida do questionário

As assertivas utilizadas para medir a percepção dos trabalhadores sobre as competências das carreiras inteligentes no ambiente de trabalho foram selecionadas com base no estudo de Dutra *et al.* (2009). De forma geral, tais assertivas podem ser classificadas em quatro categorias: *Knowing how*; *Knowing why*; *Knowing whom* e crescimento profissional. Para a obtenção das respostas ao formulário proposto foi utilizada a escala de *Likert* de 5 pontos em todas as assertivas.

Para a escala *Knowing how* foram consideradas sete assertivas que, de forma geral, tratam da percepção dos trabalhadores sobre o apoio das lideranças na realização do trabalho, oportunidades de treinamento na organização e o compartilhamento de informações importantes para realização do trabalho.

Já para a escala *Knowing why*, as nove assertivas propostas referem-se ao conhecimento e participação na tomada das decisões que afetam os empregados e o sentimento de importância e orgulho do trabalho realizado na organização.

Na escala *Knowing whom*, foram consideradas cinco assertivas referentes ao relacionamento e cooperação entre os colegas de trabalho.

As três assertivas utilizadas para medir a percepção de crescimento profissional e de carreira foram baseadas no estudo de Veloso *et al.* (2011), todas em escala *Likert* de 5 pontos,



voltadas a aspectos ligados à crença das pessoas nas oportunidades de crescimento profissional na empresa; a justiça dos critérios de ascensão e o acesso às informações necessárias a esse crescimento.

#### 4. Análise dos Resultados

O primeiro resultado a ser destacado neste estudo refere-se à relação entre a percepção das carreiras inteligentes e o crescimento profissional nas organizações, independente do fator geração.

##### 4.1. Modelo de mensuração e modelo estrutural

Na Tabela 1, é possível observar as médias, desvios padrões, índices de confiabilidade e intercorrelações entre todas as variáveis incluídas no estudo. Aparentemente, essas intercorrelações evidenciam a pertinência do modelo proposto. Todas as variáveis obtiveram correlações significantes entre pares. A percepção de *Knowing how* foi altamente correlacionada com *Knowing why*, *Knowing whom* e crescimento profissional e de carreira; a percepção de *Knowing why* foi altamente relacionada com *Knowing how* e crescimento profissional e de carreira, e razoável com *Know whom*; a percepção de *Knowing whom* obteve alta correlação com *Knowing how* e razoável com *Knowing why* e crescimento profissional, que, por sua vez, apresentou alta correlação com *Knowing how* e *Knowing why*, e moderada com *knowing whom*.

**Tabela 1- Média, desvio padrão, intercorrelações e confiabilidade**

Construct	M	DP	1	2	3	4
1- <i>Knowing how</i>	4,11	0,84	<b>0.82</b>			
2- <i>Knowing why</i>	4,39	0,76	0.85**	<b>0.86</b>		
3- <i>Knowing whom</i>	3,96	0,81	0.71**	0.60**	<b>0.80</b>	
4- Cresc. profissional	3,93	0,97	0.81**	0.75**	0.54**	<b>0.76</b>

Observação: N = 1.000. Os índices de confiabilidade Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) estão na diagonal da matriz.

M: média; DP: desvio padrão

\*\* p < .01.

A menor média foi de crescimento profissional e de carreira (3,93) e a maior de *Knowing why* (4,39). Os índices de confiabilidade Alpha de Cronbach foram satisfatórios em *Knowing how* (0,82), *Knowing why* (0,86), *Knowing whom* (0,80) e crescimento profissional (0,76).

##### *Teoria estrutural*

Uma teoria estrutural é uma representação conceitual das relações entre construtos, que pode ser expressa em termos de um modelo estrutural. Tal modelo representa a teoria com um conjunto de equações estruturais, que é geralmente descrito como um diagrama visual. Um modelo estrutural infere que as relações atendem às condições necessárias para causalidade e são uma junção entre *path analysis* e a análise fatorial confirmatória (HAIR Jr et al., 2009; KLINE, 2005).

Na modelagem de equações estruturais existem diversos índices que avaliam a qualidade de ajuste do modelo aos dados, porém não existem índices considerados ideais para avaliação de um determinado modelo. Por isso, na avaliação geral do modelo é necessário ter uma visão geral dos diversos índices, não se restringindo a um índice particular (KLINE, 2005; HAIR Jr *et al.*, 2009). Portanto, serão apresentados a seguir os índices que foram utilizados neste estudo: três de ajuste absoluto ( $X^2$ , GFI e RMSEA) e dois de ajuste incremental (CFI e AIC) (Hair Jr *et al.*, 2009).

O principal índice de ajuste absoluto do modelo é o qui-quadrado ( $X^2$ ). De acordo com Hair Jr *et al.* (2009), o valor deste teste estatístico é sensível a grandes tamanhos de amostra e ao número de variáveis observadas, o que pode reduzir o ajuste um modelo por motivos que podem não ser verdadeiramente prejudiciais a sua validade geral. Em modelos que apresentam entre 12 e 30 variáveis observadas e amostras maiores de 250, portanto, valores-p significantes podem ser esperados (Hair Jr *et al.*, 2009).

Outros índices de ajuste absoluto, comumente utilizados, são o *Goodness of Fit Index* (GFI), que é uma estatística de ajuste menos sensível ao tamanho amostral, cujo valor de referência é 0,9; e *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), medida que tenta corrigir a tendência da estatística qui-quadrado a rejeitar modelos com amostras grandes ou grande número de variáveis observadas, com valor de referência entre 0,05 e 0,08.

Os seguintes índices de ajuste incremental foram utilizados para comparação de modelos concorrentes: *Comparative Fit Index* (CFI), cujo valor de referência é 0,9 e *Akaike Information Criterion* (AIC), usado para comparar modelos com diferentes números de construtos, no qual modelos com valores menores são os mais ajustados.

A Tabela 2 apresenta as estatísticas de ajuste para o modelo de mensuração. Os índices mostram que o ajuste de medição proposto obteve melhores índices de ajuste aos dados em relação aos modelos concorrentes testados ( $X^2$  (246, N = 1.000) = 891,29,  $p < 0,01$ ,  $X^2/df$  = 3,62, GFI = 0,96, CFI = 0,60, RMSEA = 0,05, AIC = 999,29), apesar do valor do CFI ser abaixo do valor de referência de 0,9 e do  $X^2$  ser significativo, o que também pode ser observado na avaliação do modelo estrutural, na mesma tabela.

**Tabela 2- Estatísticas do modelo de mensuração**

Modelos de mensuração testados	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	$\Delta \chi^2$	GFI	CFI	RMSEA	AIC
Modelo de quatro fatores	891,29**	246	3,62	-	0,96	0,60	0,05	999,29
Modelo independente	1876,89**	276	6,80	985,6**	0,92	-	0,08	1924,88
Modelo de dois fatores	1129,65**	251	4,50	238,36**	0,95	0,45	0,06	1227,65
Modelo de um fator	1198,15**	252	4,75	306,86**	0,95	0,41	0,06	1294,15

\*\*  $p < .01$ .

Seguindo as recomendações de Hair Jr *et al.* (2009) e Kline (2005), foram testados modelos concorrentes, além do proposto pelo estudo. Primeiramente, houve a comparação com o modelo independente, depois testou-se um modelo de dois fatores, no qual *Knowing how*, *Knowing why* e *Knowng whom* foram agrupados em um fator e o outro referiu-se à percepção de crescimento profissional. Já o segundo modelo testado agrupava os quatro fatores propostos em apenas um fator.

As cargas fatoriais padronizadas para os vinte e cinco indicadores utilizados na medição do modelo ficaram entre 0,32 e 0,76, todas significantes ( $p < .01$ ). Estes resultados fornecem suporte para a validade do modelo de mensuração proposto.

Considerando o ajuste satisfatório do modelo de mensuração, seguiu-se a mesma estratégia no modelo estrutural de comparação a um modelo concorrente, no qual a percepção de crescimento profissional influenciava a percepção das competências *knowing how*,

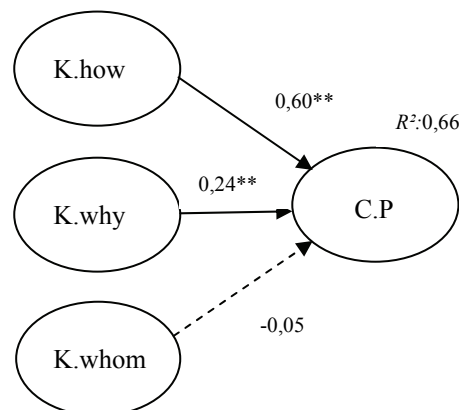
*knowing why* e *knowing whom*, conforme Tabela 3, e não o contrário, como proposto por este estudo.

**Tabela 3- Estatísticas do modelo estrutural**

Modelos estruturais testados	$\chi^2$	df	$\chi^2 / df$	$\Delta \chi^2$	GFI	CFI	RMSEA	AIC
Modelo proposto	891,29**	246	3,62	-	0,96	0,60	0,05	999,29
Modelo proposto ajustado	892,53**	247	3,61	1,24	0,96	0,60	0,05	998,54
Modelo concorrente	961,85**	249	3,86	70,56**	0,957	0,55	0,05	1063,85

\*\* p < .01.

No final, o modelo teoricamente proposto foi o que apresentou os melhores índices de ajuste  $X^2$  (246, N = 1.000) = 891,29,  $p < 0,01$ ,  $X^2 / df = 3,62$ , GFI = 0,96, CFI = 0,60, RMSEA = 0,05, AIC = 999,29). Porém, neste modelo, não foi constatada influência significativa ( $p < .05$ ) da percepção de *knowing whom* sobre o crescimento profissional ( $\beta = -0,05$ ). O modelo concorrente em que a percepção de crescimento profissional influenciava a percepção das competências das carreiras inteligentes, apresentou os piores índices  $X^2$  (249, N = 1.000) = 961,85,  $p < 0,01$ ,  $X^2 / df = 3,86$ , GFI = 0,96, CFI = 0,55, RMSEA = 0,05, AIC = 1063,85). Dessa forma, considerou-se o modelo proposto por esta pesquisa o mais verossímil dentre os testados, podendo ser observado a seguir na Figura 1.



Legenda: K.how (Knowing how); K. why (Knowing why); K. whom (Knowing whom); C.P (Crescimento profissional)  
Nota: \*\* p < .01

**Figura 1- Modelo estrutural final**

Os resultados apresentados comprovaram as hipóteses gerais de que as percepções sobre *Knowing how* e *Knowing why* no ambiente de trabalho possuem relação positiva com a percepção de crescimento profissional, mas a percepção de *Knowing whom* não apresenta tal relação.

Para verificar se as relações obtidas pelo modelo acima exposto permanecem, seguiram-se as análises para cada uma das três gerações.

Em relação às diferenças, a influência da percepção do *Knowing whom* foi positivamente significativa sobre o crescimento profissional apenas para a geração dos *Baby boomers* ( $\beta = 0,15$ ,  $p < 0,01$ ). Já para geração X ( $\beta = 0,02$ ,  $p > 0,05$ ) não foi significativa, e para geração Y houve influência significativamente negativa ( $\beta = -0,10$ ,  $p < 0,01$ ).

A percepção do *Knowing why* não obteve influência significativa sobre crescimento profissional para os *Baby boomers* ( $\beta = -0,07$ ,  $p > 0,05$ ), mas foi positivamente significativa para as gerações X ( $\beta = 0,34$ ,  $p < 0,01$ ) e Y ( $\beta = 0,27$ ,  $p < 0,01$ ).

Por fim, a percepção de *Knowing how* foi positivamente significativa para as três gerações - *Baby boomers* ( $\beta= 0,70$ ,  $p< 0,01$ ), X ( $\beta= 0,57$ ,  $p< 0,01$ ) e Y ( $\beta= 0,59$ ,  $p< 0,01$ ), fazendo com que a hipótese de diferença entre as gerações seja rejeitada.

Ao analisarmos o impacto da geração do respondente nesse processo cognitivo foram notadas diferenças quanto ao *Knowing whom*, que se relacionou positivamente apenas com a percepção de crescimento profissional e de carreira dos *Baby boomers*, e *Knowing why* apenas com as gerações X e Y.

Após a análise dos resultados, a seguir são apresentadas algumas reflexões e conclusões do estudo.

## 5. Discussão dos resultados e conclusões

As carreiras, assim como as empresas, sofreram, nas últimas décadas, o impacto das mudanças provocadas pela globalização, tecnologia e diversidade no ambiente de trabalho. No Brasil, o ambiente político dos anos 1970, dominado pela repressão, influenciava o trabalho em organizações, marcado pela pouca participação dos empregados na administração e pelo rigor da hierarquia (FLEURY; FISCHER, 1992). Nesse cenário, a geração *Baby boomer* entrou em contato com o mundo do trabalho, o que pode ser uma provável explicação para o fato de a percepção sobre a competência *Knowing why* não mostrar relação com a percepção sobre crescimento profissional na organização para essa geração. Essa era uma época em que, mesmo com crescimento profissional limitado, a fidelidade à empresa era o mais importante para os trabalhadores. Outra observação relevante é o fato de que pessoas dessa geração já estão mais perto da aposentadoria, o que certamente impacta sua percepção sobre crescimento profissional.

Diferente dos *Baby boomers*, quando as pessoas das gerações X começaram a ingressar no mercado de trabalho, encontram o Brasil passando por grande instabilidade econômica, na década de 1980 e início dos anos 1990, e, pouco depois, reinstalando e consolidando a economia e a democracia, época de ingresso da geração Y no mercado. Essas duas gerações viveram em períodos de quebra e questionamento dos valores tradicionais vigentes. Por serem gerações mais questionadoras, inclusive do cotidiano organizacional, dessa forma, a influência positiva da percepção do *Knowing why* sobre sua percepção sobre crescimento profissional é condizente com suas características geracionais.

Além dessas constatações, a influência positiva da percepção sobre *Knowing whom* sobre a percepção de crescimento profissional somente para geração *Baby boomer*, também evidencia sua predisposição para a utilização da habilidade política ao lidar com a autoridade ou ao vislumbrar suas oportunidades de carreira (ZEMKE *et.al*, 2000).

Segundo Meister e Willyerd (2010) todas as gerações foram impactadas por recentes escândalos corporativos, uso de poder político para favorecimento pessoal e outros incidentes antiéticos. Tais escândalos geraram maior impacto sobre as gerações mais jovens que os presenciaram. Assim, considerando os resultados expostos na seção de análise dos resultados, pode-se supor que a geração X, e, principalmente, a geração Y, percebem a rede de relacionamentos nas organizações (*Knowing whom*) não como um meio para crescimento profissional, mas apenas como um aspecto importante para qualidade do ambiente de trabalho.

Sobre a percepção sobre *Knowing how*, não foram constatadas diferenças entre as gerações quanto à sua influência sobre a percepção de crescimento profissional, ou seja, tal influência é altamente positiva para as três gerações. Esse resultado mostra que o estímulo ao

desenvolvimento das habilidades relevantes para o trabalho pode ser considerado a parte mais concreta na percepção dos empregados sobre crescimento profissional na organização.

Espera-se que os resultados aqui discutidos repercutam na gestão de pessoas e na gestão de carreiras nas organizações, a partir da constatação da necessidade de que diferentes gerações recebam diferentes estímulos relacionados ao seu crescimento profissional.

Também é necessário indicar que os resultados apresentados esbarram em três principais limitações, uma de natureza estatística, outra de delimitação temporal das gerações e a última do tipo de estudo. Quanto à primeira, dois índices do modelo de mensuração e estrutural não atingiram resultados satisfatórios (qui-quadrado  $X^2$  e CFI), o que, porém, não prejudica a validade geral do modelo, segundo Hair Jr. *et.al* (2009). Já a segunda limitação está relacionada à compatibilidade das delimitações das gerações propostas por Parry e Urwin (2010), utilizadas neste estudo, com o contexto brasileiro, uma vez que até o momento não existem estudos que comprovem a validade empírica dessas delimitações.

Por fim, é importante ressaltar que esta pesquisa também é classificada como um estudo *cross-sectional*. Cennamo e Gardner (2008) consideram que a realização deste tipo de estudo não torna possível comprovar se as diferenças entre os grupos foram ocasionadas por influência da geração, estágio de carreira ou idade dos respondentes. Quanto à diferenciação entre o impacto da geração e a idade do respondente, essa comprovação só poderia ser obtida por um estudo longitudinal ou pelo método *time-lag*, preconizado por Twenge *et.al* (2010), o qual também permite realizar comparações entre as diferentes gerações considerando seu estágio da vida.

Para estudos futuros, recomenda-se, além de considerar a possível distinção de delimitações temporais para cada geração, que seja analisada qualitativamente a relação das competências das carreiras inteligentes com o crescimento profissional nas organizações, de modo a comprovar (ou não) as conclusões apresentadas neste estudo.

## Referências

ARTHUR, M.B.; ROUSSEAU, D. M. Introduction: the boundaryless career as a new employment principle. ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. New York: Oxford, University Press, 1996.

ARTHUR, M.B.; CLAMAN, P. H.; DEFILLIPPI, R. Intelligent enterprise, intelligent careers. **Academy of management executive**, v. 9, n.4, 1995.

ARTHUR, M. B. INKSON, K.; PRINGLE, J. K. **The new careers: individual action and economic change**. London: Sage Publications, 1999.

BURKE, R. J.; NG, E. The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 16, pp. 86-94, 2006.

CAVAZOTTE, F. S.C.N.; LEMOS, A. H.C, VIANA, M. D.A. Relações de trabalho contemporâneas e as novas gerações produtivas: Expectativas renovadas ou antigos ideais? **XXXIV Encontro da Anpad**. Rio e Janeiro: Anpad, 2010.

CENNAMO, L.; GARDNER, D. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 8, pp. 891-906, 2008.

COIMBRA, R. G. C.; SCHIKMANN, R. A geração net. **XXV Anais do EnAnpad**. Campinas: Anpad, 2001.

D'AMATO, A.; HERZFELDT, R. Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 8, pp. 929-953, 2008.

DENCKER, J. C.; JOSHI, A.; MARTOCCHIO, J. J. Employee benefits as context for intergenerational conflict. **Human Resource Management Review**, v. 17, p. 208–220, 2007.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, J.S.; VELOSO, E.F.R.; FISCHER, A.L.; NAKATA, L.E. As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional- ABOP**, v. 10, n.1, pp. 55-70, 2009.

FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração**. v. 27, n. 4, pp 5-15, 1992.

Gil, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GUNS, H, EVANS, M.; JALLAND, M. Career boundaries in a 'boundaryless' world. In: PEIRPEL, M. A. et al. (Eds.) **Career frontiers: new conceptions of working lives**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

HAIR, Jr, J. F; BLACK, W, BABIN, B. J; ANDERSON, R. E; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HUI-CHUN, Y; MILLER, P. The generation gap and cultural influence: A Taiwan empirical investigation. **Cross-Cultural Management**, v. 10, pp. 23–41, 2003.

HUI-CHUN, Y; MILLER, P. Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. **Leadership and Organisation Development**, v. 26, pp. 35–50, 2005.

KHAPOVA, S. N.; ARTHUR, M. B.; WILDEROM, C. P. M. The subjective career in the knowledge economy. GUNZ, H.; PEIPERL, M. (Eds.) **Handbook of career studies**. Thousand Oaks, Sage, 2007.

KLINE, R.B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 2nd edition. New York: The Guilford Press, 2005.

MCGUIRE, D.; TODNEM, R.; HUTCHINGS, K. Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organisations. **Journal of European Industrial Training**, v. 31, n. 8, pp. 592-608, 2007.

MARTIN, C.; TULGAN, B. **Managing the generation mix**. HRD Press, 2006.

MEISTER, J.C; WILLYERD, K. **The 2020 Workplace: How innovative companies attract, develop, and keep tomorrow's employees today**. New York: Harper Business, 2010.

PARRY, E.; URWIN, P. Generational differences in work values: A review of theory and evidence. **International Journal of Management Reviews**, no. doi:10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x, 2010.

QUINN, J. B. **Intelligent enterprise**. New York: Free-press, 1992.

REIS, G. G.; ANTÔNIO, F.A.A.; SANTOS, A.L, MARINHO, B.L Os valores dos administradores de empresas mudam ao longo da carreira? Relações entre prioridades axiológicas e tempo de formado. **Revista de Administração do Mackenzie- RAM**, v. 11, n. 5, pp. 32-54, 2010.

SAXENIAN, A. Beyond boundaries: open labor markets and learning in Silicon Valley. In: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. New York: Oxford University Press, 1996.

SEGRS, J., INCEOGLU, I.; VLOEBERGHES, D., BARTRAM, D.; HENDERICKX, E. Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators. **Journal of Vocational Behavior**, v. 73, pp. 212-230, 2008.

SMOLA, K. W.; SUTTON, C. D. Generational differences: revisiting generational work values for the new Millennium. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 4, pp. 363-382, 2002.

TWENGE, J. M.; CAMPBELL, S. M.; HOFFMAN, B. J.; LANCE, C. E. Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. **Journal of Management**, v. 36, n. 5, pp. 1117-1142, 2010.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; FISCHER, A. L.; PIMENTEL, J. E. A. SILVA. R. C.; AMORIM, W. A. C. Relações entre adoção de práticas de gestão de carreira e percepção sobre crescimento profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional- ABOP**, v. 12, n. 1, 2011(no prelo).

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: Diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. **XXXII Anais do EnAnpad**. Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

WESTERMAN, J. W.; YAMAMURA, J. H. Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes. **Career Development International**. v. 12, n. 2, pp. 150-161, 2007.

WONG, M.; GARDINER, E.; LANG, W. ; COULON, L. Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace? **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 8, pp. 878-890, 2008.

ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILIPCZAK, B. **Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace**. Nova York: AMACOM, 2000.