



## XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

### GERENCIAMENTO DE CARREIRAS: A PERCEPÇÃO DAS GERAÇÕES BABY BOOMERS, X E Y NUMA UNIVERSIDADE DO NORDESTE BRASILEIRO

**MÔNICA CRISTINA ROVARIS MACHADO**

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAI

[monica.rovaris@ig.com.br](mailto:monica.rovaris@ig.com.br)

**PATRICIA GÓES FERREIRA SEIXAS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

[patriciagoesferreira@hotmail.com](mailto:patriciagoesferreira@hotmail.com)

#### RESUMO

As organizações lidam com seu quadro funcional contendo pessoas de diferentes gerações comportamentais, Geração *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1964), Geração X (nascidos entre 1965 e 1979) e Geração Y (nascidos entre 1980 a 1995). A presente pesquisa procurou verificar a percepção sobre o gerenciamento de carreiras dos técnicos administrativos, divididos nas gerações comportamentais *Baby Boomers*, X e Y, na Universidade Federal de Sergipe. O estudo é caracterizado como de caso único (Yin, 2001) teve caráter exploratório, estruturado em uma revisão da literatura com tópicos relacionados a gestão de pessoas, as competências do gerenciamento de carreiras e as gerações comportamentais. O questionário aplicado teve uma amostra de 55 funcionários da Reitoria da Universidade Federal de Sergipe divididos de acordo com as gerações comportamentais. Verificou-se o perfil sócio-funcional dos funcionários e sua percepção sobre o gerenciamento de carreiras a partir das competências geracionais: Sabendo como (*knowing how*), Sabendo com quem (*knowing whom*), Sabendo por que (*knowing why*) e crescimento profissional. A Geração *Baby Boomers* e a Geração X foram as que mais se identificaram com as competências do gerenciamento de carreiras e a Geração Y mais descrente nas afirmativas relacionadas às competências destacadas.

**Palavras-chave:** Comportamento Organizacional; Gestão de Pessoas; Gestão de Carreiras; Gerações Comportamentais *Baby Boomers*, X e Y.

## INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional contemporâneo molda-se a partir da nova realidade que se apresenta, com suas constantes mudanças, muitas vezes adversa à realidade da empresa e de seus colaboradores (FERNANDES E ZANELLI, 2006). Os acontecimentos externos, tais como, inovações da concorrência e necessidades dos consumidores, e os internos como uso constante da tecnologia são as causas das transformações organizacionais, gerando assim a competitividade e a flexibilidade, com maiores desafios para as organizações (MACARENCO, 2006).

O Comportamento Organizacional é um estudo sobre as ações realizadas pelas pessoas, estimulando ou não o seu ambiente de trabalho, observando os valores individuais em consonância com as temáticas da organização, como sua missão, visão e objetivos. (LEITE *et al*, 2012)

Tomando como base as questões propostas por Dutra (1996, p. 19) a Gestão de Pessoas carece de um maior aprofundamento nessa tendência, pois são pouquíssimas as empresas que capacitam seus funcionários a terem um entendimento e desenvolvimento das suas habilidades em sua totalidade, despertarem o interesse em suas carreiras e assim utilizarem esses conhecimentos com maior eficiência na organização e fora dela. A partir dessa ótica observa-se que a Gestão de Carreiras é de grande importância, mas difícil de ser realizada por significar uma combinação das diversas possibilidades de transformação desenvolvidas pela organização com o planejamento do funcionário da sua vida profissional. Pode-se entender que o gerenciamento de carreiras não é somente necessário para os colaboradores, mas também para as empresas.

Esta pesquisa buscará abordar a questão do gerenciamento de carreiras sob a percepção dos técnicos administrativos da UFS (Universidade Federal de Sergipe), lotados na Reitoria, de acordo com as suas competências profissionais, além da execução desse gerenciamento e os impactos gerados entre os colaboradores.

A UFS é uma Fundação Federal integrante do sistema de ensino superior federal brasileiro e foi estabelecida como objeto de estudo desta pesquisa. Mantida com recursos do Governo Federal, ela possui autonomia administrativa, pedagógica e disciplinar, sendo conduzida pela legislação federal, pelo seu Estatuto, pelo Regimento Geral e pelos atos normativos internos.

A pesquisa surgiu da observância de que a Gestão de Pessoas carece de um maior aprofundamento no gerenciamento de suas carreiras, sejam elas públicas ou privadas, e são pouquíssimas as que capacitam seus colaboradores a terem um entendimento e desenvolvimento das suas habilidades em sua totalidade, despertando interesse em suas carreiras e incentivados a utilizarem seus conhecimentos com maior eficiência na organização e fora dela.

O objetivo principal do presente artigo é verificar de que forma é percebido o gerenciamento de carreiras na Universidade Federal de Sergipe, de acordo com as competências evidenciadas pelas gerações comportamentais, sob a ótica dos técnicos administrativos lotados na Reitoria.

Diante da situação problemática retratada evidenciou-se o problema a seguir: De que forma é percebido o gerenciamento de carreiras na Universidade Federal de Sergipe, de acordo com as competências evidenciadas pelas gerações comportamentais, sob a ótica dos técnicos administrativos lotados na Reitoria?

O presente artigo compõe-se das seguintes partes, a partir da parte introdutória, seguindo para a fundamentação teórica. Na sequência, a terceira parte aborda a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, seguido pela análise dos resultados obtidos por meio da aplicação do

instrumento de pesquisa, e por fim, as conclusões obtidas e as referências utilizadas no presente estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A observação e compreensão dos comportamentos individuais e dos grupos de trabalho, como as gerações em que cada funcionário é integrante, determinam o Comportamento Organizacional. Robbins e Decenzo (2004, p. 163) explicam essa temática partindo da ótica de que a tendência de qualquer pessoa é a de olhar os aspectos formais da organização, como os objetivos, políticas e procedimentos organizacionais, estratégias, infra-estrutura, tecnologia e o organograma com as definições de autoridade.

A organização do trabalho com seu foco em gestão e na produção e o comportamento eficiente dos funcionários nas suas tarefas tornou-se de grande importância. A partir do século XX as organizações começaram a tomar a forma que possuem hoje, como partes integradoras no âmbito da sociedade (COELHO JÚNIOR *et al.*, 2012, p. 02).

Robbins (2009, p. 19) quando aborda os profissionais das gerações comportamentais de acordo com o seu ingresso no mercado de trabalho, demonstra sobre os valores profissionais de um indivíduo, destacando que os trabalhadores ingressantes na força de trabalho entre os anos de 1965 e 1985, geração *Baby Boomers*, “acreditam que os fins justificam os meios” sendo leais as suas carreiras e não a questão de autoridade existente na empresa.

Os componentes da Geração X, aqueles que entraram no mercado de trabalho entre os anos de 1985 e 2000, não estão dispostos a sacrificassem pela sua empresa, valorizam um equilíbrio da vida pessoal com a profissional. E as pessoas, ingressantes a partir de 2000, conhecidos antigamente como *nexters* e nos dias atuais como participantes da Geração Y, vivem em meio à insegurança da carreira valorizando o sucesso financeiro (ROBBINS, 2009, p. 19).

As pessoas quando estão em um grupo tendem a agir diferentemente de quando estão sozinhas. Vecchio (2008, p. 210) destaca que um grupo é “parte essencial das organizações”, pois influenciam tanto na realização das tarefas como na satisfação de necessidades dos colaboradores. Quadros e Trevisan (2002, p. 06) complementam afirmando a nitidez vista nas organizações atuais quando se observa a importância que o grupo tem na tentativa de melhores resultados, gerando preocupação em todos os níveis hierárquicos.

No cenário organizacional atual, muitos gestores ainda não trabalham de acordo com as exigências do mercado. Isso influencia tanto nas atividades financeiras como principalmente na percepção dos funcionários em relação aos objetivos da empresa. Robbins (2009, p. 223) conclui que as diferenças encontradas em cada indivíduo (a personalidade, tarefa exercida e experiência) são relevantes para a obtenção de desempenho máximo e uma melhor satisfação dos colaboradores. A modernidade organizacional coloca em destaque a necessidade do preparo das empresas para enfrentarem a competição do mercado nos padrões da nova configuração do mundo dos negócios, tomando como base a adoção de estruturas, estratégias, políticas e práticas de gestão que favoreçam a formação de conteúdos culturais que estimulem um comportamento competente (GONÇALVES, 1997).

As tendências atuais no gerenciamento de pessoas, apontam a capacidade de gerenciar a própria carreira como uma das competências exigidas pelo mercado de trabalho para que um profissional consiga se desenvolver e manter-se nele. Por outro lado, as organizações começam a despertar para a importância de disponibilizar o suporte necessário à viabilização dos sonhos e projetos profissionais dos seus colaboradores. No decorrer das novas perspectivas de mercado e comportamento organizacional, a Gestão de Carreiras tornou-se

fator importante tanto para o empregado como para a organização (DUTRA, 1996, p. 18; DUTRA, 2006, p. 17).

Segundo Ferreira et al (2008, p. 1) “o estudo das pessoas dentro das organizações se apresenta como estratégico” devido à busca por uma nova gestão pública. O setor público tende a um modelo de gestão centrado na eficiência e na participação permanente da sociedade. A satisfação de todos por serviços de excelência além da qualidade na prestação do serviço público faz com que os servidores sejam vistos como estratégicos na busca por essas qualificações (MORAES; SOUZA JÚNIOR; NOGUEIRA, 2011, p. 1).

Com isso, a gestão da carreira, dentro da gestão de pessoas, destaca-se como um dos instrumentos de incentivo à permanência das pessoas na organização. As empresas que querem realmente sobreviver em um ambiente de mudanças necessitam reter seus talentos levando em consideração as necessidades de seu quadro de pessoal (MARQUES; NASCIMENTO; ALBUQUERQUE, 2010, p. 2).

A principal finalidade da Gestão de Carreiras é algo de essencial importância, mas difícil de ser realizada por significar uma combinação das diversas possibilidades de transformação desenvolvidas pela organização com o planejamento do funcionário na sua vida profissional. Com a crescente mudança organizacional, muitas empresas observam a necessidade de funcionários qualificados e de acordo com as imposições do mercado, a visão de carreira é compartilhada e uniforme entre os participantes de uma organização (DUTRA, 1996, p. 19).

O gerenciamento de carreiras não é somente necessário para os colaboradores, mas também para as empresas. Para os colaboradores, há uma reflexão sobre como está realmente a sua vida pessoal e profissional como uma auto-avaliação. Para as empresas, estimula um desenvolvimento organizacional centrado no ambiente interno (DUTRA, 1996, p. 18).

Desse contexto social surgem as carreiras inteligentes em que além da flexibilidade sua base é o gerenciamento das competências de cada funcionário, o conhecimento como meio de interação entre a organização e quem a movimenta. Essas competências distinguem-se em três: Sabendo Como (*Knowing how*) reflete habilidades e particularidades proeminentes para o trabalho; Sabendo Com Quem (*Knowing whom*) representa as redes de relacionamento (*networks*) e as relações interpessoais relevantes para o bom andamento do trabalho; Sabendo Por Que (*Knowing why*) demonstra a identificação com o trabalho e o significado pessoal (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2011, p. 2).

Para os autores Veloso, Silva e Dutra (2012, p. 200) as competências das carreiras inteligentes advêm da experiência de vida, trabalho e educação, formando assim um “capital de carreira” perdendo o seu valor se não houver uma constante renovação, ou seja, o aprendizado em um movimento rotineiro e preciso. É o ato de desenvolver as competências (Sabendo como, Sabendo com quem e Sabendo por que) em paralelo com o crescimento organizacional. A partir desse aprofundamento conseguisse gerenciar melhor as carreiras e assim priorizar as capacidades de cada geração comportamental, focando nas necessidades de cada uma.

De acordo com Veloso, Silva e Dutra (2011, p. 6) “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”. Geração pode ser definida como um grupo de pessoas divididas pela sua faixa etária, em que compartilham experiências associadas a localização cronológica na história que fazem parte, induzindo a formação de comportamentos iguais e crenças (ERICKSON, 2011, p. 3).

Atualmente, as principais gerações que estão ativamente trabalhando são três: **Geração Baby Boomers**, **Geração X** e **Geração Y**. Há uma discordância ao se estabelecer as datas exatas de nascimento de cada geração. De acordo com Erickson (2011, p. 39), essa classificação de

idade denomina-se em Geração *Baby Boomers*, nascidos entre 1946 e 1964; Geração X, nascidos entre 1965 e 1979 e a Geração Y, nascidos entre 1980 e 1995.

A gestão de pessoas vive um dilema, a de como gerenciar equipes de trabalho em que os membros das gerações *Baby Boomers*, X e Y têm uma boa convivência e principalmente, necessitam obter resultados. Além dos métodos de *feedback*, como observar talentos e saber não perdê-los e não sendo menos importante, gerenciamento entre o líder e seus subordinados. Essa “miscigenação” de gerações cada vez mais aparente começa a ganhar destaque (MALAFAIA, 2011, p. 8).

Fischer (2001 apud DUTRA 2001, p. 19) destaca que o novo termo de gestão de pessoas não significa uma simples tentativa de encontrar uma noção renovadora para a desgastada administração de Recursos Humanos. Mas também um ressalve ao caráter de ação (a gestão) e o seu foco (as pessoas). A partir dessa ótica, Dutra (2006, p. 17) caracteriza a gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

As tendências atuais, no gerenciamento de pessoas, apontam a capacidade de gerenciar a própria carreira como uma das competências exigidas pelo mercado de trabalho para que um profissional consiga se desenvolver e manter-se nele. Por outro lado, as organizações começam a despertar para a importância de disponibilizar o suporte necessário à viabilização dos sonhos e projetos profissionais dos seus colaboradores. No decorrer das novas perspectivas de mercado e comportamento organizacional, a Gestão de Carreiras tornou-se fator importante tanto para o empregado como para a organização (DUTRA, 1996, p. 18; DUTRA, 2006, p. 17).

A Gestão de Pessoas no Serviço Público busca “estudar as pessoas dentro das organizações se apresenta como estratégico” devido à busca por uma nova gestão pública. O setor público tende a um modelo de gestão centrado na eficiência e na participação permanente da sociedade. A satisfação de todos por serviços de excelência além da qualidade na prestação do serviço público faz com que os servidores sejam vistos como estratégicos na busca por essas qualificações (MORAES; SOUZA JÚNIOR; NOGUEIRA, 2011, p. 1).

As organizações públicas tendem a adotar padrões de gestão desenvolvidos nas organizações privadas, com suas devidas adequações. Sendo necessário por as tentativas de inovação na administração pública se relacionar à busca da eficiência e qualidade na prestação de serviços. Com isso, a gestão da carreira, dentro da gestão de pessoas, destaca-se como um dos instrumentos de incentivo à permanência das pessoas na organização. As empresas que querem realmente sobreviver em um ambiente de mudanças necessitam reter seus talentos levando em consideração as necessidades de seu quadro de pessoal (MARQUES; NASCIMENTO; ALBUQUERQUE, 2010, p. 2).

A palavra carreira não é definida facilmente, podendo ser incorporada em várias situações, por diversos autores. Hall (1972), com uma visão tradicional sobre o assunto, define a carreira como algo de cunho individual, não a associa com a sociedade e principalmente à organização. Dutra (1996, p. 17) assim como Veloso, Dutra e Nakata (2008, p. 02), Dutra *et al.* (2009, p. 56), Cavalcanti *et al.* (2011, p. 03); e Costa (2010, p. 03) apresentam o conceito de carreira mais complexo e difundido dos autores London e Stumph (1982):

Carreira são sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação da sua experiência profissional, enquanto da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões

ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira, dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança (LONDON; STUMPH, 1982 apud DUTRA, 1996, p.17).

Com as mudanças sociais a partir dos anos 70, um novo modelo de carreira começou a surgir, pautado na elevação dos graus de instrução, feminização do mercado de trabalho, afirmação dos direitos dos indivíduos, flexibilidade do trabalho, cosmopolitização do tecido social, globalização da economia, dentre outras (CHANLAT, 1995, p. 72). O modelo moderno não divide as pessoas por classe social ou gênero, qualquer pessoa pode coordenar sua carreira, afirma o autor. Chanlat (1995, p. 72) explica o modelo moderno sob a ótica de quatro tipos de carreira, descritas no quadro 1.

**Quadro 1: Descrição dos Tipos de Carreira**

<b>Tipos de Carreira</b>	<b>Recursos Próprios</b>	<b>Elemento central de ascensão</b>	<b>Tipos de organização</b>	<b>Limites</b>	<b>Tipos de sociedade</b>
<b>Burocrática</b>	Posição hierárquica	Avanço de uma posição hierárquica à outra	Organizações de grande porte	O número de escalões existentes	Sociedade de empregados
<b>Profissional</b>	Saber e reputação	Profissão, perícia; Habilidades profissionais	Organização de peritos; Burocracia Profissional	O nível de perícia e de reparação	Sociedade de peritos
<b>Empreendedora</b>	Capacidade de criação; Inovação	Criação de novos valores, de novos produtos e serviços	Empresas artesanais, culturais, comunitárias e de caridade	A capacidade pessoal; As exigências externas	Sociedade que valoriza a iniciativa individual
<b>Sociopolítica</b>	Habilidades sociais; Capital de relações	Conhecimento; Relações; Parentesco (rede social)	Familiar; Comunitária de Clãs	O número de relações conhecidas e ativas	Sociedade de clãs

Fonte: Chanlat (1995, p.72).

Assim, a carreira pode ser definida como avanço, profissão, sequência de trabalhos durante a vida e como consequência de experiências relativas a funções ao longo da vida (VELOSO, 2009, p. 33).

### 3 METODOLOGIA

O presente artigo caracteriza-se por estudo de caso único (Yin, 2001), pois “representam um projeto comum para se realizar estudos de caso, e foram descritas em duas etapas: as que utilizam projetos holísticos e as que utilizam unidades incorporadas de análise.” (p. 67)

A presente pesquisa ainda se classifica-se como exploratória, pois verifica a percepção do gerenciamento de carreiras dos técnicos administrativos da Universidade Federal de Sergipe com a coleta de dados e informações acerca do assunto no meio acadêmico contrapondo com a realidade vivida pelos profissionais na Organização. Nesta pesquisa o universo é composto por 155 técnicos administrativos lotados na Reitoria da Universidade Federal de Sergipe do

Campus de São Cristóvão/SE. A amostra da pesquisa caracterizou-se por 55 técnicos administrativos da UFS.

Buscou-se observar a faixa etária dos participantes com base nas gerações comportamentais que dividem a população de uma organização em: Geração *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1964), Geração X (nascidos entre 1965 e 1979), e Geração Y (nascidos entre 1980 e 1995) (ERICKSON, 2011, p. 39). A amostra da pesquisa caracterizou-se por 55 técnicos administrativos da UFS. O instrumento de pesquisa utilizado neste estudo foi adaptado a partir das assertivas referente as gerações comportamentais *Baby Boomers*, X e Y dos estudos de Dutra, Veloso, Fischer e Nakata (2009), Veloso et al. (2011) e de Veloso, Silva e Dutra (2012).

O questionário da pesquisa foi estruturado a partir da escala tipo Likert de 5 pontos (de 1- discordo totalmente até 5 – concordo totalmente), objetivando levantar os dados para atender as questões de pesquisa apresentadas, tendo sido a média ponderada elevada à base 10. Os dados coletados através dos questionários foram analisados de forma a proporcionar uma melhor interpretação e compreensão. Para a compilação final dos resultados foram utilizados os *softwares Excel e Word*, e também para a elaboração das tabelas e gráficos o programa estatístico *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)* versão 14.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Buscar-se-á neste capítulo a apresentação dos resultados e interpretações dos resultados a partir do estudo realizado com os técnicos administrativos da Universidade Federal de Sergipe lotados na Reitoria abrangendo as opiniões sobre a gestão de carreira na Organização.

### **4.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

A UFS foi criada em 15 de maio de 1968, e está presente em cinco campi de ensino presencial nas cidades de São Cristóvão, Aracaju, Itabaiana, Laranjeiras e Lagarto, e em 14 polos de Educação a Distância nos municípios de Arauá, Brejo Grande, Estância, Japarutuba, Laranjeiras, Lagarto, Poço Verde, Porto da Folha, São Domingos, Carira, Nossa Senhora das Dores, Nossa Senhora da Glória, Propriá e São Cristóvão. Atualmente, a UFS oferta 5.520 vagas em 112 opções de cursos presenciais. Até o primeiro semestre de 2014, 25.144 estudantes estavam matriculados em cursos presenciais e outros 4.601 (base de dados EAD 2014.2) nos cursos de EAD. ([www.ufs.br](http://www.ufs.br))

A UFS é uma universidade localizada no Nordeste Brasileiro, consideradas uma das regiões com IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) mais baixos do Brasil, mas com grande potencial de desenvolvimento e possui diversas empresas investindo na região, atraídas pela qualificação da mão-de-obra promovida pelas intuições de nível superior e técnico.

Na Universidade Federal de Sergipe existe o Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. O incentivo a qualificação está de acordo com o Decreto 5824 de 29 de junho de 2006, em que os níveis de classificação do cargo técnico administrativo observam a escolaridade superior ao cargo obtido e sua relação direta ou indireta a área de conhecimento. Para uma melhor estruturação da Gestão de Pessoas na UFS foi constituída a Resolução nº 02/2008/CONSU/UFS aprovada em 29 de fevereiro de 2008 que se dirige ao Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos administrativos em Educação, o Programa de Capacitação e o Programa de Avaliação de Desempenho no âmbito da Universidade Federal de Sergipe, gerenciado pela Pró-Reitoria da Gestão de Pessoas, que busca para inserir novas expectativas aos funcionários da instituição.

## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente seção apresenta as características sócio-funcionais, a percepção dos mesmos quanto à gestão de carreira praticada na organização, as competências adquiridas com base no Sabendo como (*knowing how*), Sabendo com quem (*knowing whom*), Sabendo por que (*knowing why*) e o crescimento profissional.

No perfil sócio-econômico, pode-se verificar a maior presença de pessoas na Geração *Baby Boomers* (40%), isto pode ser explicado no que tange a Organização ser uma instituição federal com a perspectiva de permanência e estabilidade por meio de concurso público de seus funcionários até a aposentadoria, e a seguir profissionais da Geração Y (36%), pelo fato da ampliação de vagas por meio e concurso publico na instituição. O Quadro 1 apresenta em resumo do perfil detalhado dos participantes da pesquisa.

**Quadro 1: Resumo do Perfil Sócio-Funcional**

	<b>GERAÇÃO BABY BOOMERS</b>	<b>GERAÇÃO X</b>	<b>GERAÇÃO Y</b>
<b>Período de Nascimento</b>	De 1946 a 1964: 40%	De 1965 a 1979: 24%	De 1980 a 1995: 36%
<b>Grau de Instrução</b>	Pós-graduação – 41% Superior completo – 9% Médio completo – 50%	Pós-graduação – 77% Médio completo – 23%	Pós-graduação – 60% Superior completo – 35% Médio completo – 5%
<b>Estado Civil</b>	Viúvo – 5% União estável – 9% Solteiro – 5% Divorciado – 23% Casado – 55%	Viúvo – 8% União estável – 8% Solteiro – 46% Casado – 38%	União estável – 5% Solteiro – 60% Casado – 35%
<b>Tempo exercendo a mesma função de trabalho</b>	10 anos a 35 anos	04 anos a 19 anos	01 mês a 06 anos

De acordo com Veloso, Silva e Dutra (2011, p. 2) as carreiras inteligentes além do uso da flexibilidade têm como base o gerenciamento das competências de cada funcionário, o conhecimento como meio de interação entre a organização e quem a movimenta. Distinguem-se em: Sabendo como (*Knowing how*) reflete habilidades e particularidades proeminentes para o trabalho; Sabendo com quem (*Knowing whom*) representa as redes de relacionamento e as relações interpessoais relevantes para o bom andamento do trabalho; Sabendo por que (*Knowing why*) demonstra a identificação com o trabalho e o significado pessoal.

A variável **Sabendo como representa as habilidades individuais e particularidades** proeminentes para o trabalho de acordo com os servidores técnicos administrativos da Reitoria da UFS, conforme explicitado por Veloso, Silva e Dutra (2011, p. 2). Considerando as médias (geral) obtidas na competência Sabendo como verificou-se que a hipótese de Veloso, Silva e Dutra (2011, p. 12) de que há diferença na relação entre a percepção do desenvolvimento da competência sabendo como na organização entre as Gerações *Baby Boomers*, X e Y, pode ser refutada. A diferença de opiniões entre uma geração e outra foi mínima, como segue no Quadro 2.

**Quadro 2: Médias da variável “Sabendo Como”**

SABENDO COMO	MÉDIAS		
	GERAL	Geração BABY BOOMERS	Geração X
Recebo as informações necessárias para a realização do meu trabalho	7,98	8,36	7,69
As solicitações e orientações de minha chefia facilitam a realização do meu trabalho	7,75	7,95	7,69
Sinto-me estimulado a buscar novos conhecimentos fora do meu ambiente de trabalho	8,00	7,73	8,27
Meu chefe ajuda a decidir o que devo fazer para aprender mais	7,53	7,61	7,69
O trabalho que realizo me permite aprender coisas novas	7,60	7,16	7,88
Todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento no meu local de trabalho	7,59	7,18	7,69
Sou estimulado a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho	6,81	6,91	6,92
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>7,61</b>	<b>7,56</b>	<b>7,69</b>

Pode-se verificar que no que se refere às médias variáveis **Sabendo Como**, não há grande disparidade nas respostas dos três grupos de acordo com suas idades. Quando comparado ao que Veloso, Dutra e Nakata (2008, p. 13) identificaram em seu trabalho evidenciando que a Geração Y teve maior participação nessa variável do que a Geração X observa-se que esta pesquisa mostra o contrário. A Geração X com 7,69 de média geral relaciona-se com maior relevância nessa variável do que a Geração Y com 7,58, ressaltando que essa diferença não foi muito expressiva.

Na variável **Sabendo com quem** (*knowing whom*) tem seu objetivo baseado nas redes de relacionamentos (*networks*) e nas relações interpessoais mais importantes para o bom andamento do trabalho. Veloso, Silva e Dutra (2011, p. 12) abordaram em seu estudo que a variável **Sabendo Com quem** relacionou-se positivamente apenas com a Geração *Baby Boomers* (49 a 67 anos de idade). A pesquisa confirmou a relação positiva dessa variável com a Geração *Baby Boomers*, mas retratou que a participação das Gerações X e Y também foram expressivas. O que vale destacar é que o desenvolvimento dessa competência na organização aplicou-se melhor para as Gerações *Baby Boomers* e X (faixa etária 34 a 48 anos), conforme apresenta o Quadro 3.

**Quadro 3: Médias da variável “Sabendo Com Quem”**

SABENDO COM QUEM	MÉDIAS		
	GERAL	Geração BABY BOOMERS	Geração X
Meus colegas estão sempre dispostos a compartilhar comigo o que sabem	7,71	7,73	8,00
O ambiente de trabalho da minha organização facilita o relacionamento entre os colaboradores	7,34	7,55	7,18
Sou sempre bem atendido quando preciso de um colega de trabalho	7,42	7,64	7,31
Nesta organização as pessoas estão dispostas a ajudar umas às outras	6,95	6,93	6,92
As pessoas que trabalham nesta empresa se dão bem umas com as outras	7,21	7,18	7,54

Nesta empresa nós podemos confiar nos colegas de trabalho	6,82	6,73	6,73
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>7,24</b>	<b>7,29</b>	<b>7,28</b>

O “**Sabendo por que**”, no inglês *Knowing Why*, refere-se à variável que lida com a identificação do funcionário com o trabalho e o seu significado pessoal, além do orgulho pelo reconhecimento na tomada de decisão. Destacando as médias (geral) apresentadas na tabela 4, a variável *knowing why* busca identificar se as pessoas sabem os por quês de seu trabalho, as variâncias que os sentimentos de poder e visualização ocasionam nos funcionários de uma empresa. A Geração Y como na variável **Sabendo Com Quem** (7,15) obteve menor relação de desenvolvimento de competências com a variável **Sabendo Por Que** (7,67). Os membros da Geração *Baby Boomers* (8,57) qualificaram-se com maior média, das nove afirmativas dessa variável, essa geração obteve médias expressivas em sete das afirmativas. O Quadro 4 apresenta as médias obtidas para cada geração comportamental.

**Quadro 4: Médias da variável “Sabendo Por Que”**

SABENDO POR QUE	MÉDIAS		
	GERAL	Geração <i>BABY BOOMERS</i>	Geração <b>X</b>
Os serviços realizados pela UFS são muito importantes para a sociedade	9,12	9,39	8,46
Eu sinto que meu trabalho é importante para que esta organização seja bem-sucedida	8,87	8,75	9,23
Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho na UFS	8,34	9,20	7,95
Gosto do trabalho que realizo nesta organização	8,45	9,24	8,72
Trabalhar na UFS dá segurança e tranquilidade para mim e para minha família	7,67	8,64	6,54
Conheço e concordo com os objetivos da empresa em que trabalho	7,34	7,73	6,92
Considero que o tempo que dedico ao meu trabalho é adequado às necessidades da organização	7,85	8,55	8,21
Considero que trabalhar nesta organização vem tornando minha vida melhor	7,39	7,45	7,88
A sensação mais frequente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional pelos desafios superados	7,04	8,18	6,15
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>8,01</b>	<b>8,57</b>	<b>7,78</b>

A última variável analisada por esta pesquisa busca identificar o acesso às informações para o crescimento profissional, ou seja, se os funcionários têm a oportunidade de crescer e se há critérios para ascensão na carreira. As médias para a variável “**crescimento profissional**” foram as menores em relação as demais variáveis. A Geração *Baby Boomers* obteve participação mediana (6,94). A Geração X foi a que teve maior interpretação (7,26 de média) sobre as questões que envolvem esse tema, os membros dessa geração conhecem melhor suas capacidades de crescimento e o que necessitam fazer para a ascensão de suas carreiras. Com 6,60 de média a Geração Y obteve menor relação com o desenvolvimento das competências apresentadas a partir dos indicadores analisados nessa variável. A média geral nesta variável de 6,93 pontos permite afirmar que quase 70% dos respondentes acreditam na existência de

condições para seu crescimento profissional no serviço público, em particular na UFS, conforme o demonstrativo geral das médias no Quadro 5.

**Quadro 5: Médias da variável Crescimento Profissional**

CRESCIMENTO PROFISSIONAL	MÉDIAS		
	GERAL	Geração <i>BABY BOOMERS</i>	Geração X
Acredito que trabalhando nesta organização terei oportunidade de crescer profissionalmente	6,45	6,00	7,54
Sei o que devo fazer para crescer como profissional na UFS	7,75	8,36	7,69
Considero justos os critérios de promoção e ascensão profissional adotados nesta empresa	6,60	6,45	6,54
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>6,93</b>	<b>6,94</b>	<b>7,26</b>

Observou-se uma ligeira queda na variável **crescimento profissional** quando comparada com as demais variáveis, indicando o atrelamento da ascensão no serviço público ao plano de cargos dos técnicos administrativos lotados na Reitoria da UFS. Todas as gerações parecem exprimir a mesma opinião ou sentimento quando o assunto é crescimento profissional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema gerenciamento de carreiras relacionado às Gerações comportamentais *Baby Boomers*, X e Y ainda é pouco explorado em pesquisas brasileiras e olhar os funcionários em categorias por idade e a partir de eventos ocorridos no mesmo ano de nascimento não faz parte das práticas de Gestão de Pessoas. Assim, esta pesquisa teve como foco principal verificar de que forma é visto o gerenciamento de carreiras na Universidade Federal de Sergipe, de acordo com as competências evidenciadas, sob a ótica dos técnicos administrativos.

A partir do presente estudo pode-se dizer que o gerenciamento de carreiras existente na UFS age de acordo com planos e decretos de leis, mas não aborda um crescimento profissional constante e ascensão de carreira satisfatória principalmente para os novos entrantes, membros da Geração Y.

A pesquisa de campo revelou que a Geração Y não possui muita confiança no seu local de trabalho, sua satisfação é menor que as demais gerações e suas perspectivas de crescimento profissional na UFS são pequenas. A Geração X também possui poucas expectativas de crescer profissionalmente nessa instituição assim como os membros da Geração *Baby Boomers*.

A pesquisa de campo revelou ainda que a Geração Y não possui muita confiança no seu local de trabalho, sua satisfação é menor que as demais gerações e suas perspectivas de crescimento profissional na UFS são pequenas. A Geração X também possui poucas expectativas de crescer profissionalmente nessa instituição assim como os membros da Geração *Baby Boomers*.

Através do presente estudo foi possível verificar o entendimento sobre o gerenciamento de carreiras na Universidade Federal de Sergipe sob a ótica dos técnicos administrativos. Por meio das respostas observou-se que as competências profissionais estão de acordo com as diferentes gerações comportamentais, comprometendo abordagens diversificadas para cada grupo de funcionário quando relacionado à gestão de carreiras.

Como sugestões para estudos futuros recomenda-se a realização de uma pesquisa mais aprofundada com todos os técnicos administrativos da Universidade pesquisada, não importando sua locação de trabalho, buscando-se verificar suas reais expectativas de trabalho, análise do crescimento profissional por geração comportamental ou pela função exercida na organização ou pelo tempo de trabalho, replicar o estudo em outras instituições de ensino, fazendo um comparativo entre as realidades organizacionais para que assim possa entender como é observado o gerenciamento de carreiras pelos funcionários, tanto para professores como para os técnicos-administrativos.

No que se refere a limitação, pode-se considerar o número de questionários respondidos e válidos ao se comparar com o quantitativo de técnicos administrativos lotados na Reitoria da Universidade Federal de Sergipe no Campus de São Cristóvão/SE, 155 funcionários. Outra limitação evidente foi a realização da pesquisa somente com os técnicos administrativos da Reitoria da Universidade Federal de Sergipe sem abordar os demais funcionários lotados nas demais dependências da instituição, como Biblioteca, Departamentos de Cursos, Restaurante Universitário, entre outros.

Os resultados evidenciaram que a Universidade Federal de Sergipe possui planos de carreiras para seus funcionários, mas por ser uma instituição federal não tem autonomia suficiente para abordar esse tema mais subjetivamente, observando seus funcionários de acordo com suas qualificações individuais e não a partir do grau de instrução antes e durante sua permanência na instituição.

O tema gerenciamento de carreiras chama a atenção pela sua contemporaneidade e por estar em constante atualização, pois lida com questões organizacionais que abordam desde a chefia passando pelos sentimentos com os colegas de trabalho e a visão do colaborador com o seu mundo profissional e pessoal. O mais interessante foi interpretar as respostas dos funcionários de acordo com suas datas de nascimento e qualificá-los em gerações comportamentais, em que cada geração possui características e buscas profissionais diferenciadas. O tema das competências e gerações comportamentais tem grande valia fora do Brasil, as organizações norte-americanas buscam conhecer seus funcionários a partir de perspectivas sociais e pessoais.

## **REFERÊNCIAS**

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de Administração: Guia completo de conteúdo e forma**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade (I). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995.

COELHO JÚNIOR, Francisco Antônio; GONDIM, Sônia Maria Guedes; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; FAIAD, Cristiane. **O Comportamento Organizacional como campo científico: uma análise crítica**. XXXVI Encontro da EnAnpad. Rio de Janeiro: Anpad, 2012.

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

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DUTRA, Joel Souza; VELOSO, Elza Fátima Rosa; FISCHER, André Luiz; NAKATA, Lina Eiko. **As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. Revista Brasileira de Orientação Profissional- ABOP**, v. 10, n.1, pp. 55-70, 2009.

ERICKSON, T. **E agora geração X?** Como se manter no auge profissional e exercer liderança plena numa época de imensa transformação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FERNANDES, Karina Ribeiro e ZANELLI, José Carlos. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **Rev. Adm. Contemp.**[online]. 2006, vol.10, n.1, pp. 55-72.

FERREIRA, Márcio Reinaldo de Lucena; GOMES, Fabrício Pereira; ARAÚJO, Richard Medeiros de. **Gestão de Pessoas no Setor Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista.** EnAPG. Salvador: Anpad, 2008.

GONÇALVES, J. E. L. **Os novos desafios da empresa do futuro.** Revista de Administração de Empresas, 37(3), 10-19, 1997.

LEITE, Nildes Pitombo; LEITE, Fábio Pitombo; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **Gestão do Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas: Um Estudo Observacional.** REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 19, n. 2, p. 281-298, abr./jun. 2012

MACARENCO, Isabel. **Gestão, Comunicação e Pessoas: Comunicação como Competência de Apoio para a Gestão Alcançar Resultados Humanos.** USP: São Paulo: 2006.

MALAFAIA, G. S. **Gestão Estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais.** VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2011.

MARQUES, Antonio Luiz; NASCIMENTO, Juliana Goulart Soares do; ALBUQUERQUE, Ana Luiza. **Inovação em Gestão de Pessoas no Setor Público: Um estudo sobre a cooperação dos servidores a implantação dos novos planos de carreiras pelo Governo de Minas Gerais.** EnAPG. Vitória: Anpad, 2010.

MORAES, Ana Flávia de Moraes; SOUZA JÚNIOR, Armando Araújo de; NOGUEIRA, Ricardo Jorge de Cunha Costa. **Gestão de Pessoas no Serviço Público: um choque na Gestão do Município de Manaus através da Política de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas.** XXXV EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

QUADROS, Dante; TREVISAN, Rosi Mary. (2002) **Comportamento organizacional. Capital Humano, 5.** Coleção Gestão Empresarial. São Paulo: FAE Centro Universitário. Disponível em [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap\\_humano/1.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap_humano/1.pdf). Acesso 13 de fevereiro de 2014.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações.** 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. [www.ufs.br/institucional](http://www.ufs.br/institucional). Acesso em: 15/05/2015.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. **Percepção sobre carreiras inteligentes: Diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers**. XXXII Anais do EnAnpad. Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; SILVA, Rodrigo Cunha da; DUTRA, Joel Souza. **Gerações e Carreira: A Relação entre as Percepções sobre Carreiras Inteligentes e sobre Crescimento Profissional nas Organizações**. XXXV Anais do EnAnpad. Rio de Janeiro: Anpad, 2011.

\_\_\_\_\_. **Diferentes Gerações e Percepções sobre Carreiras Inteligentes e Crescimento Profissional nas Organizações**. Revista Brasileira de Orientação Profissional, jul.-dez. 2012, vol. 13, nº. 2, p. 197-207.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.