

# Diferentes Gerações e Percepções sobre Carreiras Inteligentes e Crescimento Profissional nas Organizações

Elza Fátima Rosa Veloso<sup>1</sup>

Rodrigo Cunha da Silva

Joel Souza Dutra

Universidade de São Paulo, São Paulo-SP, Brasil

## Resumo

Este estudo objetiva analisar a possível relação entre a percepção 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. As informações são provenientes de um 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. Para análise dos resultados, foi utilizada a modelagem de equações estruturais. Entre as descobertas, constatou-se a relação entre as percepções sobre duas competências das carreiras inteligentes (*Knowing how* e *Knowing why*) e a percepção de crescimento profissional das gerações X e Y. A percepção sobre a competência *Knowing whom* relacionou-se apenas com a geração *Baby boomer*.

*Palavras chave:* Gerações, carreiras inteligentes, crescimento profissional, organizações

## Abstract: Different Generations and Perceptions of Intelligent Careers and Career Growth within Organizations

This paper aims to analyze the likely relationship between the perception of intelligent careers and of career growth within organizations, considering different preferences and worldviews of the generations: Baby Boomers, X and Y. The information came from the database of an annual survey with companies which seek to stand out in terms of organizational environment and human resource practices. To analyze the results, we used the structural equations modeling. Among the findings we verified a relationship to exist between the perception of two competences of intelligent careers (knowing how and knowing why) and the perception of career growth by generations X and Y. The perception of the competence knowing whom related only to the Baby Boomer generation.

*Keywords:* generations, intelligent careers, career growth, organizations

## Resumen: Diferentes Generaciones y Percepciones sobre Carreras Inteligentes y Crecimiento Profesional en las Organizaciones

Este estudio tiene el objeto de analizar la posible relación entre la percepción de las carreras inteligentes y la percepción sobre crecimiento profesional en las organizaciones, considerando las distintas preferencias y visiones del mundo de las generaciones *Baby boomers*, X e Y. Las informaciones provienen de un banco de datos de una investigación, realizada anualmente, con organizaciones que buscan destacarse en términos de clima organizacional y prácticas de gestión de personas. Para análisis de los resultados, se utilizó el modelaje de ecuaciones estructurales. Entre los hallazgos, se constató la relación entre las percepciones sobre dos competencias de las carreras inteligentes (*Knowing how* e *Knowing why*) y la percepción de crecimiento profesional de las generaciones X e Y. La percepción sobre la competencia *Knowing whom* sólo se relacionó con la generación *Baby boomer*.

*Palabras clave:* Generaciones, carreras inteligentes, crecimiento profesional, organizaciones

<sup>1</sup> Endereço para correspondência: Rua Apinajés, 1060, apto 103, Perdizes, São Paulo-SP, 05017-000. Fone: 11 38184006. E-mail: elzafr@uol.com.br

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 construídas pelas pessoas, são análogas às da organização, mas não são subordinadas a nenhum empregador: *saber por que* (*Knowing why*) reflete a identidade e a motivação individual, significado pessoal e identificação com o trabalho; *saber como* (*Knowing how*) representa as habilidades e especialidades individuais relevantes para o trabalho; *saber 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, Veloso, Fischer, & Nakata, 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. No entanto, Segers, Inceoglu, Vloeberghs, Bartram e Henderickx (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, Todnem, & Hutchings, 2007; Parry & Urwin, 2011; Westerman & Yamamura, 2007).

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 et al., 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.

## 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.

### 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. Nessa década, novos fenômenos intensificaram os debates sobre carreira. O principal deles é a pressão que um mercado cada vez mais competitivo e globalizado faz sobre as empresas. Começam os movimentos por qualidade total, trabalho em equipe e automação das linhas de produção. O Brasil é marcado pelo fim da ditadura, pela inflação alta e pela década perdida na economia. A literatura especializada em carreira dedica-se a ajudar as pessoas a planejar e escolher a carreira e a entender o mercado de trabalho (Dutra, 2002).

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 et al. (2000) 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 et al. (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).

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.

### As carreiras inteligentes

Conforme Guns, et al. (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 et al., 2007).

Nesse conceito, proposto por Arthur et al. (1995), as competências propostas, que devem ser acumuladas pelas pessoas, são análogas às da organização, mas não são subordinadas a nenhum empregador: (a) *Knowing why*: reflete a identidade e a motivação individual, significado pessoal e identificação com o trabalho; (b) *Knowing how*: representa as habilidades e especialidades individuais relevantes para o trabalho; (c) *Knowing whom*: reflete as relações interpessoais e *networks* importantes para o trabalho.

Arthur et al. (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 degraus* 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, descritas a seguir.

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.

### 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, 2011). Parry e Urwin (2011) 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, 2005); Austrália (Cennamo & Gardner, 2008; Wong, Gardiner, Lang, & Coulon, 2008) e Brasil (Reis, Antônio, Santos, & Marinho 2010; Veloso, Dutra, & Nakata, 2008) 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 (2011) 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 (2011), com suas respectivas características das gerações, apontadas pelos estudos internacionais:

*Baby boomers – (1946 a 1967)*. 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. Além disso, tendem a ser mais cooperativos e participativos no trabalho (Smola & Sutton, 2002; Zemke et al., 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, assim como a geração Y, 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 et al., 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 (Coimbra & Schikmann, 2001; Smola & Sutton, 2002; Zemke et al., 2000).

A literatura retrata os *Baby boomers* como muitos inclinados a serem leais às suas organizações, serem cooperativos e a construírem suas identidades baseadas em seu trabalho; enquanto as pessoas da geração X são vistas como descrentes do mundo corporativo e independentes (Benson & Brown, 2011; Zemke et al., 2000) e as da geração Y como apreciadores da liberdade e da velocidade (Tapscott, 2009). Por fim, trabalhos que apresentem desafios e aprendizado também são mais desejados pelas gerações X e Y (D'amato & Herzfeldt, 2008; Westerman & Yamamura, 2007). Nota-se, portanto, distintas visões e significados atribuídos ao trabalho.

As gerações *Baby boomer* e X valorizam a oportunidade de aprender novas habilidades profissionais, enquanto a geração Y está mais preocupada com o crescimento rápido na carreira (Cennamo & Gardner, 2008; Zemke et al., 2000). No entanto, as motivações para tais preferências são diferentes. A preferências dos *Baby boomers* para a aprendizagem e desenvolvimento derivam de sua necessidade de provar seu valor e reforçar a sua identidade profissional. Já as preferências da geração X decorrem de sua necessidade de se manter empregáveis. A geração Y, por sua vez, busca a realização de um estilo de vida desejado (Zemke et al., 2000).

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

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.

## Metodologia

O levantamento aqui apresentado é proveniente do banco de dados de uma pesquisa brasileira, 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. Além disso, todas as empresas e empregados foram avisados que os dados seriam tratados sigilosamente e utilizados somente agrupados. 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, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009).

## Instrumentos

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.

## 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.

### 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 *Knowng how* e razoável com *Knowing*

*why* e crescimento profissional, que, por sua vez, apresentou alta correlação com *Knowing how* e *Knowng why*, e moderada com *knowing whom*.

Tabela 1

*Média, desvio padrão, intercorrelações e confiabilidade*

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

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 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 (Hair et al., 2009; Kline, 2005). 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 et al., 2009).

O principal índice de ajuste absoluto do modelo é o qui-quadrado ( $X^2$ ). De acordo com Hair 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 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 modelo de mensuração 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.

Seguindo as recomendações de Hair 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 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

\*\*  $p < .01$ .

Tabela 3  
Estatísticas do modelo estrutural

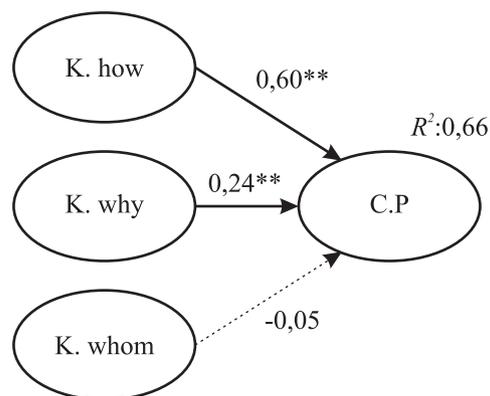
Modelos estruturais testados	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	$\Delta\chi^2$	GFI	CFI	RMSEA	AIC
Modelo proposto	891,29**	246	3,62	-	0,96	0,60	0,05	999,29
Modelo proposto ajustado	892,53**	247	3,61	1,24	0,96	0,60	0,05	998,54
Modelo concorrente	961,85**	249	3,86	70,56**	0,957	0,55	0,05	1063,85

\*\*  $p < .01$ .

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.

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.



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

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.

### Discussão e considerações finais

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 da geração X começaram a ingressar no mercado de trabalho, encontraram 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. Os achados do estudo de Smola e Sutton (2002) reforçam esse resultado ao constarem a predisposição dessas gerações a buscarem maior autonomia e independência das organizações.

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. Embora a rede de relacionamentos seja essencial para construção das carreiras modernas (Arthur et al., 1995), tal aspecto parece estar distorcido na visão das gerações mais jovens, provavelmente, devido às suas experiências e observação de casos de promoção em favorecimento pessoal nas organizações em épocas anteriores (Meister & Willyerd, 2010).

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. D'amato e Herzfeldt (2008) evidenciam a orientação ao aprendizado das gerações X e Y. No entanto, também encontramos indícios dessa orientação na geração *Baby boomer*.

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. As gerações X e Y necessitariam de trabalhos que possibilitem desenvolvimento profissional, tanto em meios formais quanto informais de aprendizado, bem como a identificação com

o conteúdo do trabalho. Quanto à geração *Baby boomer*, o estímulo ao relacionamento interpessoal e profissional com as gerações mais jovens influencia a sua percepção sobre crescimento profissional, bem como o compartilhamento de conhecimento acumulado ao longo de suas carreiras.

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 et al. (2009). Já a segunda limitação está relacionada à compatibilidade das delimitações das gerações propostas por Parry e Urwin (2011), 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, Campbell, Hoffman e Lance (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. (1996). Introduction: The boundaryless career as a new employment principle. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Ed.), *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era* (pp. 3-20). New York: Oxford, University Press.
- Arthur, M. B., Claman, P. H., & DeFillippi, R. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive*, 9(4), 7-20.
- Arthur, M. B., Inkson, K., & Pringle, J. K. (1999). *The new careers: Individual action and economic change*. London: Sage Publications.
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: Are there differences and do they matter? *International Journal of Human Resource Management*, 22, 1843-1865.
- Burke, R. J., & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16, 86-94.
- Cavazotte, F. S. C. N., Lemos, A. H. C., & Viana, M. D. A. (2010). Relações de trabalho contemporâneas e as novas gerações produtivas: Expectativas renovadas ou antigos ideais? *XXXIV Encontro da Anpad*. Rio de Janeiro: Anpad.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 891-906.
- Coimbra, R. G. C., & Schikmann, R. (2001). A geração net. *XXV Anais do EnAnpad*. Campinas: Anpad.
- D'amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 929-953.
- Dencker, J. C., Joshi, A., & Martocchio, J. J. (2007). Employee benefits as context for intergenerational conflict. *Human Resource Management Review*, 17, 208-220.
- Dutra, J. S. (1996). *Administração de carreiras: Uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S. (2002). A gestão de carreira. In M. T. L. Fleury (Org.), *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente.
- Dutra, J. S., Veloso, E. F. R., Fischer, A. L., & Nakata, L. E. (2009). As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 10(1), 55-70.
- Fleury, M. T. L., Fischer, R. M. (1992). Relações de trabalho e políticas de gestão: Uma história das questões atuais. *Revista de Administração*, 27(4), 5-15.
- Guns, H., Evans, M., & Jalland, M. (2000). Career boundaries in a 'boundaryless' world. In M. A. Peirpel, M. Arthur, R. Goffee, & T. Morris (Eds.), *Career frontiers: New conceptions of working lives* (pp. 24-53). Oxford: Oxford University Press.
- Hair, J. F. Jr., Black, W., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6a ed.). Porto Alegre: Bookman.

- Hui-chun, Y., & Miller, P. (2003). The generation gap and cultural influence: A Taiwan empirical investigation. *Cross-Cultural Management*, 10(3), 23-41.
- Hui-chun, Y., & Miller, P. (2005). Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership and Organization Development*, 26, 35-50.
- Khapova, S. N., Arthur, M. B., & Wilderom, C. P. M. (2007). The subjective career in the knowledge economy. In H. Gunz & M. Peiperl (Eds.), *Handbook of career studies*. Thousand Oaks: Sage.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). New York: The Guilford Press.
- Martin, C., & Tulgan, B. (2006). *Managing the generation mix*. Amherst: HRD Press.
- Mcguire, D., Todnem, R., & Hutchings, K. (2007). Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organisations. *Journal of European Industrial Training*, 31, 592-608.
- Meister, J. C., Willyerd, K. (2010). *The 2020 Workplace: How innovative companies attract, develop, and keep tomorrow's employees today*. New York: Harper Business.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13, 79-96.
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent enterprise*. New York: Free-press.
- Reis, G. G., Antônio, F. A. A., Santos, A. L., & Marinho, B. L. (2010). Os valores dos administradores de empresas mudam ao longo da carreira? Relações entre prioridades axiológicas e tempo de formado. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(5), 32-54.
- Saxenian, A. (1996). Beyond boundaries: Open labor markets and learning in Silicon Valley. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era* (pp. 23-39). New York: Oxford University Press.
- Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D., & Henderickx, E. (2008). Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 212-230.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382.
- Tapscott, D. (2009). *Grow up digital: How the net generation is changing your world*. New York: McGraw-Hill.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36, 1117-1142.
- Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., Fischer, A. L., Pimentel, J. E. A., Silva, R. C., & Amorim, W. A. C. (2011). Gestão de carreiras e crescimento profissional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 12(1), 61-72.
- Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., & Nakata, L. E. (2008). Percepção sobre carreiras inteligentes: Diferenças entre as gerações Y, X e Baby boomers. *XXXII Anais do EnAnpad*. Rio de Janeiro: Anpad.
- Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12, 150-161.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23, 878-890.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. Nova York: AMACOM.

Recebido: 29/02/2012  
1ª Revisão: 06/06/2012  
Aceite final: 23/07/2012

#### Sobre os autores

**Elza Veloso** é Doutora em administração pela FEA-USP. Professora na pós-graduação do Mackenzie e na Faculdade FIA de Administração e Negócios. No PROGEP-FIA, entre outras atribuições, é responsável pela parte técnica da pesquisa “As Melhores Empresas para Você Trabalhar”.

**Rodrigo Silva** é doutorando em administração na FEA-USP e pesquisador da Associação Brasileira de Recursos Humanos. Na Faculdade FIA de Administração e Negócios, é Assistente Docente do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas. Trabalha com temas relacionados a gestão de carreira, gerações e gestão de pessoas.

**Joel Dutra** é Doutor em administração pela FEA-USP e professor na mesma instituição. Na Faculdade FIA de Administração e Negócios, é Coordenador do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas, e é responsável pela coordenação geral da pesquisa “As Melhores Empresas para Você Trabalhar”.