

Gestão de Pessoas em Organizações

## Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e *baby boomers*

*Perception on intelligent careers: differences among y, x generations and baby boomers*Elza Fátima Rosa Veloso<sup>a</sup>, Joel Souza Dutra<sup>b</sup> e Lina Eiko Nakata<sup>c,\*</sup><sup>a</sup> *Faculdades Metropolitanas Unidas, Programa de Pós Graduação em Administração, São Paulo, SP, Brasil*<sup>b</sup> *Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo (FEA-USP), São Paulo, SP, Brasil*<sup>c</sup> *Curso de Graduação em Administração, Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Uberlândia, MG, Brasil*

Recebido em 10 de abril de 2012; aceito em 22 de maio de 2015

Disponível na internet em 24 de maio de 2016

### Resumo

Atualmente as organizações enfrentam o desafio de lidar com grupos heterogêneos, que se formam em decorrência das diversas características das pessoas atuantes no mercado de trabalho. Uma dessas diversidades costuma ser a idade, que gera comportamentos peculiares a cada faixa etária. Este artigo tem por objetivo efetuar uma análise descritiva sobre a percepção das gerações Y, X e *baby boomers* sobre as competências das carreiras inteligentes – *knowing-how*, *knowing-why* e *knowing-whom*. Tal análise foi feita a partir de uma pesquisa de clima organizacional feita em 2007, com 491 empresas atuantes no Brasil, que envolveu 143.445 respondentes. Os resultados mostraram as diferenças de percepção entre os grupos estudados de forma coerente com as descrições encontradas na literatura sobre o comportamento profissional das pessoas nascidas em diferentes épocas, que lidaram com realidades distintas do mundo do trabalho. Observou-se que as pessoas mais maduras (*baby boomers*, nascidos entre 1946 e 1964) percebem mais positivamente os três grupos de competências, principalmente o grupo *knowing-why*, relacionado ao significado do trabalho. Apresentam-se também algumas especificidades entre as gerações Y e X, como, por exemplo, os mais jovens (geração Y, nascidos de 1978 em diante) acreditam mais fortemente que na empresa onde trabalham terão oportunidade de fazer carreira e crescer.

© 2016 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP.

Publicado por Elsevier Editora Ltda. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

*Palavras-chave:* Carreiras inteligentes; Gerações; Ambiente de trabalho

### Abstract

The organizations nowadays face the challenge of dealing with heterogeneous groups, which are formed due to diverse characteristics of active people in the labor market. One of these diversities is used to be the age, that generates peculiar behaviors in each age group. This paper aims at making a descriptive analysis about the perception of Y, X generations and baby boomers on the competences of intelligent careers – *knowing-how*, *knowing-why* and *knowing-whom*. We did this analysis from an organizational climate survey applied in 2007, with 491 companies operating in Brazil, involving 143,445 respondents. The results show the differences of perception among the groups we studied, accordingly to the descriptions we found on the literature about the professional behavior of people who were born in different periods, that dealt with different realities in the

\* Autor para correspondência.

E-mail: [linant@gmail.com](mailto:linant@gmail.com) (L.E. Nakata).

A revisão por pares é da responsabilidade do Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo (FEA/USP).

labor world. We observed that the most mature people (baby boomers, born between 1946 and 1964) perceive more positively the three groups of competences, mainly the *knowing-why* group, connected to the work meaning. We also show that there are some specificities between Y and X generations as, for example, the youngest (Y generation, born from 1978) believe more strongly that they will have opportunities to make a career and grow at the company where they work at.

© 2016 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Published by Elsevier Editora Ltda. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

**Keywords:** Intelligent careers; Generations; Workplace

## Introdução

Atualmente as organizações enfrentam o desafio de lidar com grupos heterogêneos, que se formam em decorrência das diversas características das pessoas atuantes no mercado de trabalho. Uma dessas diversidades costuma ser a idade, que gera comportamentos peculiares a cada faixa etária. A literatura aponta diferenças de atitudes perante a vida e o trabalho e classifica as gerações de profissionais ativos como geração Y (nascidos de 1978 em diante), X (nascidos entre 1965 e 1977) e *baby boomers* (nascidos entre 1946 e 1964). Assim, os estudos relacionados à carreira devem considerar não somente a estrutura oferecida pela organização para ascensão profissional, mas também as diversas ambições, que são específicas da faixa etária do trabalhador.

Outro ponto importante é o contexto em que estão inseridas as organizações e seus empregados. A atuação empresarial é hoje permeada pela pressão por flexibilidade que as capacita para agir e influenciar seu segmento. Paralelamente, os indivíduos são levados a moldar o planejamento de suas carreiras de forma mais independente e proativa.

Apesar de as grandes empresas continuarem a influenciar a maneira como as pessoas veem o emprego e a carreira, as chamadas *carreiras organizacionais* deixaram de ser a opção predominante. E surge a forte tendência de que as carreiras sejam condicionadas a certos fatores, como, por exemplo, necessidades pessoais e familiares dos trabalhadores. Os indivíduos, então, são chamados à responsabilidade pela própria carreira e devem assumir sua evolução profissional.

Tal fenômeno decorre da realidade de que o mundo tornou-se mais global, complexo, diversificado e individualista e, também, do fato de que hoje é mais difícil que as organizações consigam controlar e gerenciar a carreira de seus membros (Schein, 2007). Dentre as teorias que tratam de carreira, as *carreiras sem fronteiras* surgem como resposta às transformações no mundo do trabalho ocasionadas pela transição entre a *sociedade industrial* e a *nova economia*. As *carreiras inteligentes*, por sua vez, são sustentadas pela acumulação de competências pessoais transferíveis entre diferentes empregadores: *knowing-how*, *knowing-why* e *knowing-whom*. Tais competências são adequadas à perspectiva das carreiras sem fronteiras (Arthur, Inkson e Pringle, 1999). Apesar da mobilidade entre organizações e projetos ser uma das características desse tipo de carreira, é possível a construção de carreiras inteligentes, na medida em que as pessoas desenvolvam essas competências, mesmo quando vinculados a uma única organização. A percepção sobre

a possibilidade de desenvolvê-las provavelmente influencia a maneira como a pessoa se vincula à organização.

Este artigo tem por objetivo efetuar uma análise descritiva sobre a percepção das gerações Y, X e *baby boomers* sobre as competências das carreiras inteligentes – *knowing-how*, *knowing-why* e *knowing-whom* – por meio dos resultados de uma pesquisa de clima organizacional, feita em 2007, que envolveu uma amostra de 150 empresas atuantes no mercado brasileiro e 50.753 respondentes.

Uma vez que pesquisas de clima organizacional têm como finalidade analisar a percepção das pessoas sobre determinados aspectos do ambiente de trabalho, o levantamento apresentado mostrou-se adequado para medir a sensação de desenvolvimento das competências das carreiras inteligentes, considerando as gerações dos participantes.

Além da introdução e das considerações finais, este artigo é dividido em três seções: na primeira é apresentada a revisão da literatura sobre carreira, carreiras sem fronteiras, gerações, clima organizacional e pesquisas de clima organizacional; na segunda é feita a descrição metodológica e prática da pesquisa e a terceira seção traz a análise dos resultados.

## Revisão teórica

### *O significado de carreira*

Na proposta de London e Stumph (1982), a carreira envolve a ocorrência de transições ligadas a necessidades individuais e imposições da organização e da sociedade. Para os autores, carreira consiste na sequência de posições ocupadas e de trabalhos feitos durante a vida profissional de uma pessoa, considerando que o entendimento e a avaliação das experiências profissionais fazem parte da perspectiva do indivíduo na carreira. Já na perspectiva da organização engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas à carreira na empresa.

A vida profissional envolve necessidades individuais e circunstâncias impostas pela sociedade, nem sempre passíveis de controle. Portanto, o estudo do tema *carreira* deve considerar fatores de imprevisibilidade. A definição de London e Stumph (op. cit.) encerra conceitos importantes, uma vez que trata a carreira como uma série de estágios e transições que variam conforme pressões originadas no próprio indivíduo e no ambiente, e não a partir da suposição de que a carreira seja linear. A partir de tais considerações, é possível identificar a incidência

de *movimento* na carreira, tanto para o indivíduo quanto para a organização.

Na definição adotada por Arthur, Hall e Lawrence (1989), a carreira envolve a sequência de experiências profissionais, o trabalho influencia a maneira como os indivíduos veem e interagem com outras pessoas, organizações e sociedade. A carreira, nesse caso, proporciona uma *perspectiva variável* na interação entre o indivíduo e a sociedade. Na constatação de tal interação, nota-se que as organizações estão inseridas na sociedade e são responsáveis por oferecer apoio e condições para uma relação de alavancagem mútua de expectativas. Às pessoas, cabe a gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira.

Embora as organizações dependam da *performance* do seu pessoal e as pessoas dependam do trabalho e das oportunidades de carreira oferecidas pelas organizações (Schein, 1978), hoje trabalhar pode significar algo mais do que ter um emprego, pois o fator *segurança* pode estar mais relacionado a qualificações pessoais e a atitudes sobre a própria carreira que a possibilidades atreladas ao empregador.

Segundo Hall (2002), o termo *carreira* tolera um excesso de significados. O autor ressalta quatro conotações distintas nas quais o termo é usado, tanto popularmente quanto na ciência comportamental:

1. *Carreira como avanço*: é a visão que povoa o pensamento das pessoas sobre carreira. A mobilidade é vertical em uma hierarquia organizacional com sequência de promoções e *movimentos para cima*.
2. *Carreira como profissão*: uma maneira também popular, mas menos comum, de ver a carreira é a de que algumas ocupações representam carreiras e outras, não. Nessa visão seriam consideradas *carreiras* somente as ocupações que periodicamente são submetidas a movimentos progressivos de *status*, enquanto os trabalhos que normalmente não conduzem a um avanço progressivo não são vistos como a construção de uma carreira.
3. *Carreira como a sequência de trabalhos durante a vida*: nessa definição, mais representativa para os escritores que tratam da ciência comportamental, não há julgamento de valor sobre o tipo de ocupação, ou seja, a carreira de uma pessoa é sua história ou a série de posições ocupadas, desconsideram-se os níveis ou o tipo de trabalho. De acordo com essa visão, todas as pessoas com histórias de trabalho têm carreiras.
4. *Carreira como a sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida*: nessa definição, também representativa para os escritores que tratam da ciência comportamental, a carreira representa a maneira como a pessoa experimenta a sequência de trabalhos e atividades que constituem sua história de trabalho.

Hall (2002) enfatiza que a terceira concepção, na proposta de Hughes e Coser (1994), corresponde à carreira objetiva – que significa *sequência de trabalhos* – e a quarta à carreira subjetiva, composta pelas experiências particulares no trabalho, que considera as mudanças de aspirações, padrões de satisfação, autoconcepções e outras atitudes da pessoa voltadas para seu

trabalho e a sua vida. Hall (op. cit.) entende que ambas compõem duas faces do mesmo processo e que são consistentes por não representar um juízo de valor sobre o tipo de trabalho feito pelo indivíduo. Dessa forma, o termo *carreira* pode se referir à história de uma pessoa em um papel particular ou *status*, independentemente do trabalho, como, por exemplo, dona de casa, paciente de um hospital, membro de uma associação sem fins lucrativos etc.

Hall (2002, p. 12) reflete sobre as várias concepções apresentadas em seu estudo e define *carreira* como “a sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associada com experiências relacionadas ao trabalho e atividades durante a vida de uma pessoa”.

### *Carreiras sem fronteiras*

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 e influenciam tanto o comportamento das pessoas quanto as próprias organizações.

As *carreiras sem fronteiras* surgem nesse cenário, originadas não somente por fatores ligados a mudanças de comportamento dos trabalhadores, mas também pelas necessidades das organizações de se manterem competitivas, com quadros funcionais enxutos e flexíveis. Por ser um tema introduzido na literatura recente, tratar desse tipo de carreira é um desafio que requer cautela teórica, mas que conta com real relevância no estudo das formas que o trabalho assumiu ultimamente, tanto para os indivíduos quanto para as organizações.

### *O contexto das carreiras sem fronteiras*

Apesar das mudanças no comportamento dos trabalhadores e nas estruturas das empresas, as carreiras voltadas para as organizações fortemente estruturadas ainda têm seu lugar no atual cenário do trabalho. Porém, a tendência de que os casos de pessoas que planejam e conseguem manter sua carreira em uma única instituição empregadora tornam-se cada vez mais raros denota a importância da análise do contexto em que surge a atenção às carreiras sem fronteiras.

Desde os anos 1980, um dos grandes desafios da gestão de pessoas é conciliar os variados interesses pessoais com os objetivos organizacionais. Na gestão de carreira, combinar as possibilidades de movimentação oferecidas pelas organizações com o planejamento pessoal da vida profissional de seus empregados é algo essencial e difícil de fazer (Dutra, 1996). Porém, além desses desafios, que se apresentam entre vários outros, é necessário considerar as dificuldades das organizações de manter suas estruturas de emprego.

Arthur et al. (1999) observam que as principais teorias de carreira foram desenvolvidas com base em uma visão voltada para a

*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 após a Segunda Guerra Mundial envolveu um crescimento econômico para as nações ocidentais, o que ocasionou o aumento de corporações que ofereciam empregos e incrementou as chances da construção de carreiras organizacionais.

A grande influência social dos interesses das companhias proporcionou à visão decorrente das teorias tradicionais a noção de que o desenvolvimento profissional é predominantemente determinado pelos interesses das empresas e que mudanças organizacionais fatalmente ocasionam mudanças nos comportamentos de carreira. Porém, segundo Guns, Evans e Jalland (op. cit.), a partir dos anos 1970 os negócios de boa parte das organizações se tornaram menos promissores, resultaram no decréscimo dos empregos, tornaram 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 se impõe 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 às empresas experimentar e aprender continuamente, recombina conhecimento local, qualificações e tecnologia (Saxenian, 1996, p. 36).

A noção de flexibilidade se impõe 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, independentemente das organizações, também deve ser considerada.

#### *Carreiras sem fronteiras: oposto de carreiras organizacionais*

*As carreiras organizacionais.* Nos anos 1990, a maior parte das pesquisas sobre carreira ainda priorizava o movimento intraorganizacional, ao invés do movimento interorganizacional, com ênfase desproporcional a grandes empresas, presumia um ambiente estável, portanto enfatizava as carreiras ligadas a grandes organizações, as chamadas *carreiras organizacionais* – concebidas para revelar um único cenário de emprego – que apresentam as seguintes características (Arthur e Rousseau, 1996; Arthur et al., 1999):

- O ambiente é considerado estável, e não dinâmico.
- A economia é subordinada às grandes firmas, que geram oportunidades de emprego.

- Mudanças nas firmas causam mudanças nas carreiras: há interdependência entre empresa e pessoa.
- As grandes empresas podem oferecer carreiras para toda a vida de uma pessoa.
- O empreendimento é uma das opções, e não um elemento necessário ao comportamento pessoal de carreira.
- Empregados usualmente são considerados parte da organização, enquanto outros, como fornecedores, clientes e contratantes, estão fora das fronteiras.
- As estruturas de carreira são predeterminadas pela companhia e o processo não é dirigido pelos indivíduos.

A aprendizagem nesse tipo de carreira se dá mais internamente à organização do que no ambiente externo. Peiperl e Arthur (2000) afirmam que as carreiras organizacionais proveem oportunidades para a transferência interfuncional de conhecimento, por meio da troca de informações dentro da própria empresa.

Para Arthur e Rousseau (1996), apesar de esse tipo de carreira, predominante nos anos 1980, não ser dominante a partir dos anos 1990, a reversão das concepções do domínio das grandes firmas poderia ser prematura, uma vez que as grandes empresas hierárquicas continuam a influenciar o raciocínio das pessoas sobre emprego e sobre carreiras. Porém, a maioria das empresas já não pode oferecer carreiras vitalícias e as pessoas não podem ter perspectivas profissionais de longo prazo. Assim, as carreiras sem fronteiras aparecem, em oposição às carreiras organizacionais, como proposta de um veículo para explorar um novo significado de organização e uma nova visão sobre carreira.

*As carreiras sem fronteiras.* Como contraponto às teorias tradicionais, a perspectiva das carreiras sem fronteiras é oferecida como resposta orientada à carreira e às mudanças sociais da *sociedade industrial* para a *nova economia* (Arthur et al., 1999).

Arthur e Rousseau (1996) expõem os seguintes significados para essa nova forma de ver as carreiras:

1. A ênfase mais proeminente aparece quando a carreira se move através de fronteiras de empregadores distintos (exemplo: profissionais de alta tecnologia do Vale do Silício).
2. Um segundo significado aparece quanto a carreira extrai validade e possibilidade de ser comercializada (*marketability*) fora do presente empregador (exemplos: professor ou carpinteiro).
3. Uma terceira característica é envolvida quando uma carreira é sustentada por *networks* ou informações externas (exemplo: corretor de imóveis).
4. Um quarto significado ocorre quando tradicionais fronteiras organizacionais de carreira, que envolvem explicitamente discurso hierárquico e princípios de progresso, são quebradas.
5. Um quinto significado aparece quando uma pessoa rejeita oportunidades de carreira por razões pessoais ou familiares.
6. Um sexto significado depende da interpretação do *ator de carreira*, que pode perceber um *futuro sem fronteiras* sem levar em consideração obstáculos estruturais.

Os autores identificam entre as características acima o fator comum de independência dos arranjos tradicionais de carreira. Na perspectiva das carreiras sem fronteiras, as pessoas são responsáveis por suas carreiras futuras, o que ocorre com o cultivo de *networks* e com a busca constante de acesso ao conhecimento e recursos de outras pessoas. Nesse caso, pessoa e a organização passam a ser tratadas como unidades de análise, consideradas simultaneamente, mas de forma separada. Porém, atividades individuais como *networkings pessoais*, aprendizado e empreendedorismo se entrelaçam às atividades organizacionais e as relações intraorganizacionais como cooperação e competição são *costuradas* por meio do comportamento de carreira das pessoas.

### 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 encontrar um lugar em meio a um mundo confuso e ameaçador e assim surgiram as hipóteses das carreiras sem fronteiras e das carreiras inteligentes, o modelo baseado em competências, adequado à *economia do conhecimento*.

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, *know-how* e *networks* – surgiu a primeira proposta de *carreiras inteligentes* (Khapova, Arthur e Wilderom, 2007).

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

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

Arthur et al. (1999) entendem que essas competências são obtidas por meio da 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*) servirem como base para a demonstração da *expertise* que a habilita a encontrar seu primeiro emprego. Esse emprego pode prover a inspiração (*knowing-why*), a *expertise* (*knowing-how*) ou as conexões de *network* (*knowing-whom*), que um segundo empregador pode valorizar.

Para esses autores, a acumulação desse capital pode prover segurança ocasional, mas se não for renovado perde seu valor, e para garantir essa renovação a pessoa deve constantemente

avançar degraus para sustentá-lo, mesmo que esteja trabalhando há muito tempo em uma única organização. Esse comportamento é condizente com as necessidades das carreiras sem fronteiras.

### As gerações

Os autores que pesquisaram os perfis das gerações Y, X e *baby boomers* nem sempre apresentam exatamente os mesmos períodos para identificar o nascimento dos integrantes de cada um dos grupos. Não divergem significativamente, porém, na descrição das características das pessoas que compõem essas três gerações (Coimbra e Schikmann, 2001; Maldonado, 2008; Maniero e Sullivan, 2006; Tulgan, 2006):

- Até 1964: geração dos *baby boomers*

Estão mais motivados, são otimistas e *workaholics*. Eles têm um senso de procura por oportunidades de inserção econômica em diversas ocupações no campo do trabalho social. Aplicaram seus esforços escolares em carreiras que prometiam facilidades na busca de posições garantidas no universo empresarial. Valorizam o *status* e a ascensão profissional dentro da empresa, à qual são leais. No Brasil, eles correspondem a 34% da população economicamente ativa, segundo dados disponíveis no IBGE.<sup>1</sup>

- Entre 1965 e 1977: geração X

Adotam postura de ceticismo e defendem um ambiente de trabalho mais informal e hierarquia menos rigorosa. Ao mesmo tempo, essa geração carrega o fardo de ter crescido durante o florescimento do *downsizing* corporativo, o qual afetava a segurança no emprego. A percepção de que adultos leais à empresa perderam seus postos estimulou a tendência de desenvolver habilidades que melhorem a empregabilidade, já que não se pode mais esperar pela estabilidade. No Brasil, esse grupo é representado por 34% da população economicamente ativa, conforme dados do IBGE.<sup>1</sup>

- 1978 em diante: geração Y

Cresceram em contato com as tecnologias de informação e são mais individualistas. Defendem suas opiniões e priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais. Quando as pessoas dessa geração começaram a nascer, encontraram o Brasil passando por grande instabilidade econômica e, pouco depois, reinstalando a democracia; no cenário mundial, a cultura da impermanência e a falta de garantias, com mercados voláteis. Esse grupo mais jovem é equivalente a 33% da população economicamente ativa, de acordo com o levantamento do IBGE.<sup>1</sup>

### Clima organizacional

#### A evolução do conceito de clima organizacional

Os experimentos de Hawthorne, feitos entre 1924 e 1933, foram os primeiros a analisar o clima interno de uma organização. Foram observadas as relações entre níveis de

<sup>1</sup> Os dados demográficos disponíveis no IBGE (<http://www.ibge.org.br>) foram levantados pelos autores e categorizados de acordo com as gerações.

iluminação e taxas de produção dos operários: inexplicavelmente, a produção de um trabalhador e a sua satisfação aumentava, à medida que se intensificava ou diminuía a iluminação do local de trabalho (Franke e Kaul, 1978). Na percepção dos empregados, a simples atenção às condições de trabalho era suficiente para gerar motivação e sentimentos positivos em relação à organização.

O termo *clima* foi cunhado por Lewin, Lippitt e White (1939) no vocabulário da psicologia social; eles usaram o conceito de *clima social* e *atmosfera social* como expressões similares para descrever atitudes, sentimentos e processos sociais, baseados em um experimento com grupos de meninos em um acampamento de verão nos Estados Unidos, onde foram interpretados os diferentes efeitos de intervenções particulares nas atividades (Schneider et al., 2001).

Em 1948, Lewin intitulou de *teoria de campo psicológico* suas tentativas de representar um processo social particular como parte de um contexto ou campo mais amplo (Ashkanasy et al., 2001). Para o autor, todo comportamento, inclusive ação, pensamento, desejo, busca, valorização e realização, é concebido como uma mudança de algum estado de um campo numa determinada unidade de tempo (Lewin, 1951).

A ênfase no contexto colocada por Lewin estava relacionada à psicologia Gestalt de percepção e, na mesma época, estava sendo desenvolvida por outros imigrantes alemães nos Estados Unidos. Sua teoria mostra que o comportamento humano individual varia conforme a norma e que essa variação é condicionada pela tensão entre a autopercepção e o ambiente psicológico (espaço vital) no qual o indivíduo está inserido (Ashkanasy, op. cit.).

A primeira análise sistemática denominada *clima organizacional* foi feita por Argyris (1960). Ele concluiu que as organizações precisam criar uma atmosfera interpessoal de confiança, abertura e de baixa ameaça. De acordo com Schneider (1975), esse conceito deveria se referir mais a uma área de pesquisa do que a uma unidade específica de análise ou um conjunto particular de dimensões. O termo *clima organizacional* deve ser suplantado pela palavra *clima* para se referir a um clima de algo. Kolb, Rubin, e Mcintyre (1978) identificam outros aspectos relacionados, como conformidade, padrões, recompensas, responsabilidade, apoio, clareza e calor humano. Woodman e King (1978) afirmam que o clima organizacional é um conceito que implica a compreensão do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Sua análise é um processo valioso, pois a realidade que os dirigentes idealizam pode ser diferente da percebida pelos empregados. Isso ocorre porque cada um tem uma percepção balizada por atitudes e expectativas próprias.

O conceito de clima organizacional iniciou uma nova perspectiva na Administração ao buscar argumentos para a *performance* do trabalho humano, por meio de relações entre esse fator e outros aspectos relevantes do cotidiano, como liderança, satisfação, ética, motivação, desempenho, rotatividade, entre outros. Esse tema ganhou importância nos últimos anos por ser considerado uma variável a ser investigada por aqueles que buscam explicações para a produtividade e a qualidade do trabalho das pessoas nas organizações (Oliveira, 1996).

O clima organizacional refere-se ao que as pessoas acreditam que existe e que está acontecendo no ambiente da organização

em determinado momento, é, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes (Coda, 1998).

Fleury e Sampaio (2002) afirmam que muitos autores assumem o conceito de cultura como sinônimo de clima organizacional. Porém, os estudos sobre cultura têm um caráter mais profundo, remetem às origens da organização, ao processo de definição de seus valores básicos e à modelagem dos padrões culturais. Já o clima organizacional reflete um estado momentâneo da organização, que pode se alterar ante uma notícia, um evento ou um boato, por exemplo.

Para Schneider e White (2004), três são as fontes para o desenvolvimento do clima nas organizações:

- Exposição dos membros às mesmas características estruturais objetivas.
- Práticas e processos de seleção, retenção e designação de tarefas que produzem um conjunto homogêneo de membros da organização.
- Interações sociais que geram o entendimento compartilhado entre os membros.

Dessa forma, é possível afirmar que o clima organizacional é formado pelos sentimentos compartilhados em relação à organização. Esses sentimentos, positivos ou negativos, influenciam o comportamento das pessoas e, conseqüentemente, seu desempenho.

#### *As pesquisas de clima organizacional*

Apesar de muitas das empresas mais bem estruturadas em Gestão de Recursos Humanos fazerem pesquisas de clima organizacional, elas nem sempre se preocupam em esclarecer seus objetivos com esse tipo de levantamento (Fischer, 1996). Pesquisas de clima derivam de uma confluência da teoria de campo e de um estudo quantitativo de atitudes nas organizações (Ashkanasy, Wilderom, e Peterson, 2000).

Guion (1973), James e Jones (1974) e Schneider e Snyder (1975) afirmam que as medidas de clima organizacional são redundantes com outras medidas atitudinais, como a satisfação, por exemplo. Já Fischer (1996) afirma que o objetivo das pesquisas de clima organizacional é mais amplo, consiste em compreender como estão todas as relações entre a empresa e as pessoas, não só do ponto de vista da satisfação e da motivação. Dessa forma, é possível fazer pesquisas específicas de satisfação e motivação com metodologia simplificada ou fazer pesquisas de clima organizacional nas quais são contemplados, além desses fatores, outros como a compreensão das políticas e concordância com o direcionamento do negócio, por exemplo, conforme tabela 1.

Os diagnósticos de clima organizacional são perceptuais, por esse motivo são mais intuitivos do que empíricos. No entanto, os resultados são analisados objetivamente. Pode-se dizer, então, que não existe um consenso ou uma definição conclusiva quanto ao tema *clima organizacional*, mas a persistência e a disseminação do conceito na prática profissional, bem como a possibilidade de relacioná-lo com outras variáveis

Tabela 1  
Pesquisas organizacionais internas

Tipo	Objetivos	Status
Pesquisa de satisfação	Obter informações sobre o grau de satisfação das pessoas com a empresa, suas ações e seus representantes.	Feita com frequência nas empresas com metodologias simplificadas; é pouco citada na literatura.
Pesquisa de motivação	Identificar os fatores que interferem na maior ou menor motivação das pessoas no trabalho. Difere da anterior em função do foco e conteúdo, o que é ressaltado pelos autores que atribuem diferença entre os conceitos de satisfação e motivação (Bergamini, 1997).	Bastante debatida conceitualmente, mas pouco exercida do ponto de vista da prática de pesquisa. Busca identificar elementos mais subjetivos do que a primeira. Em geral está dirigida para o futuro, ou seja, para a predisposição do indivíduo quanto às suas atitudes no futuro em relação à organização.
Pesquisa de clima organizacional	Compreender como estão todas as relações entre a empresa e as pessoas, não só do ponto de vista da satisfação e da motivação. Entrariam aqui aspectos como compreensão das políticas, concordância com o direcionamento estratégico do negócio, entre outros.	O conceito que mais se popularizou na prática e na teoria. A maioria das empresas bem estruturadas em RH faz pesquisas que recebem essa denominação, sem preocupação com seus objetivos.
Pesquisa de cultura organizacional	Descrever e analisar os valores e crenças que norteiam o comportamento organizacional. Está referida à história do grupo pesquisado e aos pressupostos básicos que unem este grupo. Em geral observa variáveis subjetivas menos conscientes, que interferem no comportamento dos membros do grupo.	A teoria da cultura e a prática desses tipos de diagnósticos difundiram-se bastante nos últimos dez anos. A feita em empresas é menos comum do que a presença do conceito na literatura. Trata-se de um tipo de pesquisa que exige metodologias sofisticadas e muito polemizadas dentro das próprias teorias de origem: a antropologia, a psicologia e a sociologia.

Fonte: Fischer (1996).

organizacionais, demonstram a importância de uma investigação acadêmica mais rigorosa sobre o assunto (Oliveira, 1996).

Apesar da comprovada relação entre o clima organizacional e os resultados do negócio,<sup>2</sup> o conceito de clima é um fenômeno complexo e em níveis múltiplos. A pesquisa de clima organizacional é teórica e conceitual (Dedobbeleer e Beland, 2006). Porém, é notória a importância de instrumentos de medida empírica que auxiliem no estudo das condições do ambiente de trabalho.

### Procedimentos metodológicos

A *pesquisa de levantamento* é a estratégia destinada a estudar fenômenos que influenciam as interações entre pessoas em sua vida diária (Selltitz, Wrightsman e Cook, 1987). Para isso, dados de toda ou parte de uma população devem ser coletados, com a finalidade de avaliar a incidência relativa, distribuição e inter-relações de fenômenos (Kerlinger, 1964). Tal metodologia foi adotada para fazer um levantamento sobre o clima organizacional nas empresas envolvidas.

Quanto à elaboração do instrumento de pesquisa, Richardson et al. (1999) afirmam que atitudes são predisposições para reações negativas ou positivas a respeito de certos objetos, instituições, conceitos e outras pessoas. Para os autores, escalas são instrumentos adequados para medir atitudes. Nesse caso, o pesquisador deve formular uma série de itens baseados em manifestações que supostamente se correlacionam com a atitude em questão.

Nesta pesquisa, foi usada a escala *Likert*, que, conforme gil (1999), deve seguir os critérios:

- Recolhe-se um grande número de enunciados que manifestam opinião ou atitude acerca do problema a ser estudado;
- Pede-se a certo número de pessoas que manifestem sua concordância ou discordância em relação a cada um dos enunciados, segundo uma graduação que varia de 1 a 5.

Obedecendo aos critérios acima, o formulário aplicado continha 64 afirmações e as alternativas de resposta variaram da seguinte forma: 1) Discordo totalmente; 2) Discordo na maioria das vezes; 3) Não concordo nem discordo; 4) Concordo na maioria das vezes; 5) Concordo totalmente; 6) NS/NR –Não sei ou não quero responder.

Em relação à população e amostragem, as empresas participantes da pesquisa, feita em 2007, foram amostradas por conveniência, ou seja, solicitou-se a participação de todas as empresas constantes em um cadastro de organizações atuantes no mercado brasileiro.

Foram enviados 200.000 formulários aos funcionários dessas empresas, que correspondem ao universo da pesquisa. O envio desses questionários obedeceu a um cálculo de amostragem em cada empresa e foi aplicado o seguinte algoritmo:

- Se o número de funcionários era menor ou igual a 200, então o tamanho da amostragem era igual a 200;
- Se o número de funcionários era menor ou igual a 500, então o tamanho da amostragem era igual a 300;
- Se o número de funcionários era menor ou igual a 1.500, então o tamanho da amostragem era igual a 400;
- Se o número de funcionários era menor ou igual a 2.500, então o tamanho da amostragem era igual a 500;
- Se o número de funcionários era menor ou igual a 5.000, então o tamanho da amostragem era igual a 600;
- Para qualquer outro caso, o tamanho da amostragem foi igual a 900.

<sup>2</sup> O cruzamento dos resultados das pesquisas dos guias “150 Melhores Empresas para Você Trabalhar, edição 2007” e “Melhores e Maiores, edição 2007”, publicadas pela Editora Abril, evidencia a relação entre clima organizacional e o resultado financeiro da empresa. A média da rentabilidade do patrimônio líquido (PL) das melhores empresas para se trabalhar é de 18,04%, enquanto a média geral das 500 melhores e maiores é de 12,87%.

O procedimento descrito acima foi elaborado para a obter representatividade em cada organização participante<sup>3</sup> e 123.445 pessoas de 491 empresas responderam ao formulário proposto de forma válida.

### Caracterização dos respondentes

As 491 empresas consideradas nesta pesquisa tinham mais de 100 empregados e atuavam no mercado brasileiro e/ou internacional por mais de cinco anos. Essas empresas variavam em relação ao porte (mínimo de 100 e máximo de 63.065 empregados), a média do número de empregados era de 3.010 e a mediana era de 874. Seus setores de atuação foram bastante diversificados: alimentos, bebidas e fumo; atacado e comércio exterior; automotivo; bancos; comércio varejista; confecções e têxteis; construção; cooperativas; eletroeletrônico; farmácia, higiene e limpeza; indústria moveleira; indústrias diversas; mecânica; metalurgia e siderurgia; mineração; papel e celulose; plásticos e borracha; química e petroquímica; serviços financeiros; serviços de saúde; serviços diversos; serviços públicos; serviços de transporte; tecnologia e computação e telecomunicações.

Para o procedimento amostral, foi solicitado às empresas que enviassem uma relação numerada de seus funcionários em ordem alfabética e, a partir dela, sorteados os que deveriam responder a pesquisa (por meio de números correspondentes aos atribuídos para os funcionários listados). Todos os sorteados eram empregados com vínculo formal de trabalho, já que não puderam participar estagiários ou terceiros que não trabalhassem exclusiva e permanentemente na empresa.

### A seleção dos fatores de análise

As 64 afirmações propostas aos respondentes foram elaboradas com finalidades mais amplas do que as apresentadas neste artigo, no qual é demonstrada apenas parte do levantamento. Para este estudo, foram selecionadas, de forma qualitativa, 16 afirmações condizentes com as competências das carreiras inteligentes, que, reunidas em três grupos, tornaram-se a referência essencial das análises. As afirmações são apresentadas no [tabela 2](#).

### Os procedimentos estatísticos usados

Foi considerada para as análises e para a formação dos índices apresentados, que variaram de 0 a 100, a mensuração da incidência dos fatores 4 e 5 de Likert sobre as afirmações dos três blocos *knowing-how*; *knowing-why* e *knowing-whom*; dividiu-se a quantidade obtida pelo total de respondentes.

A estatística descritiva, que permite resumir informações e facilitar o entendimento do comportamento amostral (Bussab e Morettin, 2007), foi usada para o entendimento da relação das variáveis propostas.

## Apresentação e análise dos resultados

### Índices gerais de percepção

O [tabela 2](#) apresenta os índices gerais de percepção para as afirmações de cada um dos grupos:

Verificaram-se diferenças significativas de percepção entre as gerações e são descritos os principais destaques:

1. No pilar *knowing-why*, com exceção de uma afirmativa (Considero que o tempo que dedico ao meu trabalho é adequado às necessidades da empresa e às minhas necessidades), todas as opções foram mais positivamente percebidas, com diferença maior do que sete pontos, pelos *baby boomers* do que pela percepção média das gerações X e Y.
2. Os principais destaques dos *baby boomers* em relação às outras gerações são quanto a gostar do trabalho que fazem hoje e ao trabalho proporcionar segurança e tranquilidade para eles e para a família.
3. Verificou-se que há uma única afirmativa em que os *baby boomers* concordam com menor frequência do que as outras gerações: acreditar que eles terão oportunidade de fazer carreira e crescer.
4. Apesar de a média geral ser similar entre os índices formados pelas gerações X e Y, algumas respostas mostraram resultados distintos:
  - A geração Y está mais favorável às afirmativas que estão inseridas nos pilares *knowing-how* e *knowing-whom*, principalmente para as que seguem:
    - Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer;
    - Sinto-me estimulado a buscar novos conhecimentos fora da empresa;
    - Meus colegas estão sempre dispostos a compartilhar comigo o que sabem.
  - A geração X está mais favorável às afirmativas que estão inseridas no pilar *knowing-why*, principalmente para as que seguem:
    - Gosto do trabalho que faço hoje nesta empresa;
    - Sinto que meu trabalho é importante para que esta empresa seja bem-sucedida;
    - Considero que trabalhar nesta empresa tem tornado a minha vida melhor;
    - Trabalhar nesta empresa dá segurança e tranquilidade para mim e para minha família;
    - Os produtos e serviços de minha empresa são muito importantes para nossa sociedade.

### Considerações finais

Percebem-se diferenças de percepção entre as gerações adotadas para este estudo de forma coerente com as descrições encontradas na literatura sobre o comportamento profissional das pessoas nascidas em diferentes épocas, que lidaram com realidades distintas do mundo do trabalho.

<sup>3</sup> Segundo processo do Guia Você S/A-Exame “150 Melhores Empresas para Você Trabalhar, edição 2007”, publicado anualmente pela Editora Abril.

Tabela 2  
Índices de percepção para cada geração e principais diferenças

Afirmação	Geral	BB	X	Y	X-Y*	BB-XY**
<i>Knowing how</i>						
Recebo todas as informações de que preciso para fazer bem o meu trabalho	45,74	50,79	44,24	44,95	(0,70)	6,20
Sou estimulado a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho	53,42	57,38	52,42	52,63	(0,21)	4,86
Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer	51,06	50,05	48,68	53,67	(4,99)	(1,13)
As solicitações e orientações de minha chefia facilitam a feitura do meu trabalho	47,45	51,06	45,85	47,38	(1,53)	4,45
O trabalho que faço me permite sempre aprender coisas novas	56,87	61,43	55,60	56,09	(0,49)	5,58
Sinto-me estimulado a buscar novos conhecimentos fora da empresa	48,10	48,79	45,90	49,82	(3,92)	0,93
Meu chefe ajuda a decidir o que devo fazer para aprender mais	42,43	43,74	40,70	43,46	(2,76)	1,66
Todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento nesta empresa	59,42	64,00	57,63	59,10	(1,47)	5,64
<b>Média</b>	<b>50,56</b>	<b>53,40</b>	<b>48,88</b>	<b>50,89</b>		
<i>Knowing whom</i>						
O ambiente de trabalho da empresa facilita o relacionamento entre os empregados	54,12	58,14	52,24	54,13	(1,90)	4,95
Nesta empresa as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras	31,83	36,34	30,61	31,00	(0,38)	5,54
As pessoas que trabalham nesta empresa se dão muito bem umas com as outras	34,79	38,09	33,14	34,88	(1,74)	4,09
Nesta empresa a gente pode confiar nos colegas de trabalho	27,77	32,84	26,93	26,32	0,60	6,22
Meus colegas estão sempre dispostos a compartilhar comigo o que sabem	46,22	47,64	43,37	48,25	(4,88)	1,83
Sou sempre bem atendido quando preciso de um colega de trabalho	46,91	52,26	45,44	45,90	(0,45)	6,59
<b>Média</b>	<b>40,27</b>	<b>44,22</b>	<b>38,62</b>	<b>40,08</b>		
<i>Knowing why</i>						
Considero que o tempo que dedico ao meu trabalho é adequado às necessidades da empresa e às minhas necessidades	43,91	47,51	42,71	43,45	(0,74)	4,43
Gosto do trabalho que faço hoje nesta empresa	65,89	75,62	67,35	60,30	7,05	11,79
Sinto que meu trabalho é importante para que esta empresa seja bem-sucedida	72,59	79,03	73,38	69,03	4,35	7,83
Considero que trabalhar nesta empresa tem tornado a minha vida melhor	61,04	69,04	61,27	57,31	3,97	9,75
Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa	75,29	81,57	75,38	72,48	2,91	7,64
Trabalhar nesta empresa dá segurança e tranquilidade para mim e para minha família	61,64	71,49	61,31	57,64	3,67	12,02
Conheço e concordo com os objetivos da empresa em que trabalho	64,29	70,80	63,56	62,14	1,42	7,95
Os produtos e serviços de minha empresa são muito importantes para nossa sociedade	74,96	81,60	75,12	71,90	3,22	8,09
A sensação mais frequente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional pelos desafios superados	52,42	60,32	51,86	49,45	2,41	9,66
<b>Média</b>	<b>63,56</b>	<b>70,77</b>	<b>63,55</b>	<b>60,41</b>		
<b>Média</b>	<b>52,96</b>	<b>57,81</b>	<b>51,94</b>	<b>51,79</b>	0,15	5,94

Geral: amostra total; BB: *baby boomers*; X: geração X; Y: geração Y.

\* Diferença entre a percepção dos respondentes da geração X e da geração Y. Destaques para diferenças maiores do que três pontos.

\*\* Diferença entre a percepção dos respondentes da geração BB e da média da percepção dos que estão contidos nas gerações X e Y. Destaque para as diferenças maiores do que sete pontos.

Fonte: Os autores.

Os resultados permitiram observar dois fenômenos entre os grupos analisados:

1. Divisão das gerações: o grupo de *baby boomers* apresenta índices de percepção sobre as três competências que se diferenciam positivamente dos grupos mais jovens;
2. Divisão das competências: as percepções para *knowing-why* se destacam das outras duas mais favoravelmente, nas três gerações; apesar de os índices para as gerações Y e X serem similares no geral, nota-se que nessa competência a geração X responde de modo mais positivo.

A percepção altamente positiva dos *baby boomers* em relação às competências do grupo *knowing-why* indica que pessoas mais maduras valorizam fortemente sua identificação com o trabalho, de forma menos dependente das possibilidades de crescimento na carreira. Já na visão dos profissionais mais jovens (gerações Y e X), o valor principal está na possibilidade de crescimento profissional e desenvolvimento de relações que proporcionem novas oportunidades de trabalho.

No Brasil, as discussões sobre os dois temas principais deste artigo (gerações e carreiras) fazem parte de debates mais recentes e, conseqüentemente, não apresentam literatura nacional abundante. Portanto, este trabalho contribui para a ampliação da discussão sobre os assuntos envolvidos e sugere o estudo das carreiras por meio de pesquisas de clima organizacional.

Como limitação, é possível citar que o levantamento envolveu um grupo homogêneo de empresas, participantes voluntárias da seleção para as Melhores Empresas para Você Trabalhar 2007, e que as análises aqui apresentadas se restringem às 150 empresas eleitas. Portanto, não é possível generalizar os resultados para o universo das empresas que atuam no mercado nacional. Estudos futuros com amostras diferenciadas podem apresentar novos resultados.

Outro ponto que merece ser avaliado futuramente é a volatilidade do clima organizacional. Então, levantamentos semelhantes feitos em épocas distintas podem ser confirmatórios ou contraditórios dos resultados apresentados.

## Conflitos de interesse

Os autores declaram não haver conflitos de interesse.

## Referências

- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL: The Dorsey Press-Inc.
- Arthur, M.B.; Hall, D.T.; Lawrence, B.S. Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. In: Arthur, M.B.; Hall, D.T. e Lawrence, B.S. (Orgs.) *Handbook of career theory*. Cambridge University Press, 1989.
- Arthur, M.B.; Rousseau, D. Introduction: the boundaryless career as a new employment principle. In: Arthur, M.B.; Rousseau, D. (Orgs.)

- The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era. New York, Oxford: University Press, 1996.
- Arthur, M. B., Inkson, K., & Pringle, J. K. (1999). *The new careers: individual action and economic change*. London: Sage Publications.
- Arthur, M. B., Claman, P. H., & Defillippi, R. (1995). *Intelligent enterprise, intelligent careers*. *Academy of Management Executive*, 9(4).
- Bussab, W. O., & Morettin, P. A. (2007). *Estatística básica*. São Paulo: Saraiva.
- Coda, R. (1998). *Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica*. São Paulo: Universidade de São Paulo. Tese de livre-docência, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
- Coimbra, R. G. C., & Schikmann, R. (2001). *A geração net*. Campinas: Anais Anpad.
- Dedobbeleer, N.; Beland, F. Organizational Climate and Safety. International Labour Organization. Disponível em <<http://www.ilo.org/encyclopedia/?doc&nd=857100073&nh=0&ssect=0>>. Acesso em 21 de abril de 2006.
- Dutra, J. S. (1996). *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, M.T. L.; Sampaio, J. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: Fleury, M.T. L. (Org.) *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- Fischer, A. L. (1996). *As decisões sobre o método dos diagnósticos organizacionais internos*. *Cladea*.
- Franke, R. H., & Kaul, J. D. (1978). *The Hawthorne experiments: first statistical interpretation*. *American Sociological Review*, 43, 624–643.
- Guion, R. (1973). *A note on organizational climate*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 120–125.
- Guns, H.; Evans, M.; Jalland, M. Career boundaries in a 'boundaryless' world. In: Peirpel, M.A. et al. (Orgs.) *Career frontiers: new conceptions of working lives*. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. London: Sage Publications.
- Lewin, K. (1951). *Teoria de campo em ciência social*. São Paulo: Livraria Pioneira.
- Hughes, E.C.; Coser, L.A. (Orgs.) *On work, race, and the sociological imagination*. Chicago, IL: University of Chicago Press, 1994.
- Kerlinger, F. N. (1964). *Foundations of behavioral research: educational and psychological inquiry*. New York, NY: John Wiley.
- Kolb, D., Rubin, I., & McIntyre, J. (1978). *Psicologia organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Khapova, S.N., Arthur, M.B.; Wilderom, C.P. M. The subjective career in the knowledge economy. In: Gunz, H.; Peiperl, M. (Orgs.) *Handbook of career studies*. Thousand Oaks, Sage, 2007.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. *Journal of Social Psychology*, 10, 271–299.
- London, M., & Stumph, S. (1982). *Managing careers*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- Maldonado, M.T. A geração Y no trabalho: um desafio para os gestores. Disponível em <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4142>>. Acesso em 21 de janeiro de 2008.
- Maniero, L. A., & Sullivan, S. E. (2006). *The opt-out revolt: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*. Mountain View: Davies-Black Publishing.
- Oliveira, W. M. (1996). *Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em instituições de ensino superior: 1970-1995*. São Paulo: Universidade de São Paulo. Tese de doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
- Peiperl, M.A.; Arthur, M.B. Topics for conversation: career themes old and news. In: Peirpel, M.A. et al. (Orgs.) *Career frontiers: new conceptions of working lives*. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- Richardson, R. J., et al. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Saxenian, A. Beyond boundaries: open labor markets and learning in Silicon Valley. In: Arthur, M.B.; Rousseau, D. (Orgs.) *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York, Oxford, University Press, 1996.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Boston, MA: Addison-Wesley.

- Schein, E.H. Foreword: career research: some personal perspectives. In: Gunz, H. e Peiperl, M. (Orgs.) Handbook of career studies. Thousand Oaks: Sage, 2007.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: an essay. *Personnel Psychology*, 28, 447–479.
- Schneider, B., & Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60, 318–328.
- Schneider, B., & White, S. (2004). *Service quality: research perspectives*. Thousand Oaks, C.A: Sage Publications.
- Selltiz, C. C., Wrightsman, L., & Cook, S. (1987). *Métodos de pesquisa nas relações sociais* (2<sup>a</sup> ed. brasileira). São Paulo: E.P.U.
- Woodman, R. W., & King, D. C. (1978). Organizational climate: science as folklore. *Academy of Management Review*, 3, 816–826.