



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES – PPGOA**

JOSÉ LUCAS GOUVEIA DA SILVA GRACIANO E LUZ

GER(AÇ@ES):

**a gestão de competências no contexto das gerações *Baby Boomers*, X e Y na
Universidade Estadual da Paraíba**

**João Pessoa - PB
2018**

JOSÉ LUCAS GOUVEIA DA SILVA GRACIANO E LUZ

GER(AÇ @ ES):

**a gestão de competências no contexto das gerações *Baby Boomers*, X e Y na
Universidade Estadual da Paraíba**

DISSERTAÇÃO apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, na Universidade Federal da Paraíba, Linha de pesquisa: “Inovação em Gestão Organizacional”, em cumprimento aos requisitos institucionais para a obtenção do Título de **MESTRE**.

Orientador: Prof. Dr. José Washington de Moraes Medeiros

**João Pessoa
2018**

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

L979g Luz, José Lucas Gouveia da Silva Graciano e.

GER(AÇ@ES): a gestão de competências no contexto das gerações Baby Boomers, X e Y na Universidade Estadual da Paraíba / José Lucas Gouveia da Silva Graciano e Luz. - João Pessoa, 2018.

259 f. : il.

Orientação: José Washington de Moraes Medeiros.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Gerações Baby Boomers, X e Y. 2. Gestão de competências. 3. Mercado de Trabalho. 4. Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). I. Medeiros, José Washington de Moraes. II. Título.

UFPB/BC

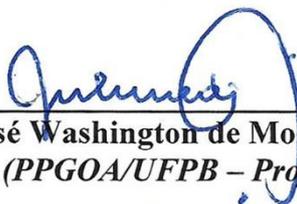
JOSÉ LUCAS GOUVEIA DA SILVA GRACIANO E LUZ

GER(AÇ@ES):

a gestão de competências no contexto das gerações *Baby Boomers*, X e Y na
Universidade Estadual da Paraíba

DISSERTAÇÃO apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão nas Organizações
Aprendentes, na Universidade Federal da Paraíba, Linha de pesquisa: “Inovação em Gestão
Organizacional”, em cumprimento aos requisitos institucionais para a obtenção do Título de
MESTRE.

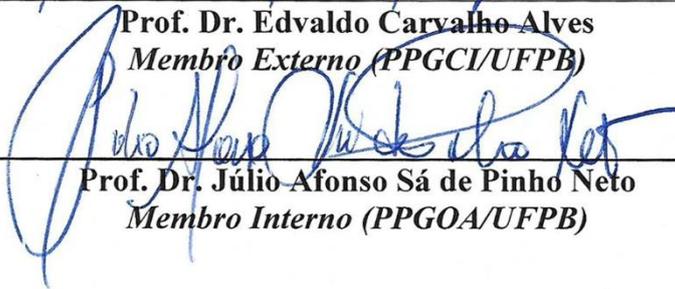
Aprovado em: 14 / 12 / 18



Prof. Dr. José Washington de Moraes Medeiros
Orientador (PPGOA/UEPB – ProfEPT-IFPB)



Prof. Dr. Edvaldo Carvalho Alves
Membro Externo (PPGCI/UEPB)



Prof. Dr. Júlio Afonso Sá de Pinho Neto
Membro Interno (PPGOA/UEPB)

Prof.^a Dra. Izabel França
Membro Interno (PPGOA/UEPB)

À Deus, que me deu o fôlego da vida, presenteando-me com uma família que tanto me ama e me apoia em todos os meus projetos, não medindo esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

AGRADECIMENTOS

Nenhum projeto é resultado do trabalho de uma só pessoa, e sim o produto de uma equipe, e este trabalho não é exceção. Não foi fácil chegar até aqui. Do processo seletivo à aprovação do projeto de pesquisa, da qualificação à defesa do trabalho final, foi um longo caminho percorrido. Nada foi fácil, tampouco tranquilo. No entanto, consegui.

Portanto gostaria de agradecer à todos aqueles que sempre confiaram em mim, desde sempre. A elaboração deste trabalho não teria sido possível sem a colaboração, estímulo e empenho de diversas pessoas. Logo, expresso toda a minha gratidão e apreço àqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para que esta tarefa se tornasse uma realidade. À todos, o meu desejo em manifestar sinceros agradecimentos.

Primeiramente a Deus, pela dádiva da vida e por possibilitar a realização de tantos sonhos. Obrigado por me permitir errar, aprender e crescer, por sua eterna compreensão e tolerância, por seu infinito amor e por não me deixar desistir.

Ao Prof. Dr. José Washington de Moraes Medeiros, pela orientação, competência, profissionalismo e dedicação tão importantes nesta caminhada. Obrigado por acreditar em mim. Obrigado pelos incentivos. Pelos conselhos e... pelas broncas, porque não? Tenho certeza que não chegaria ao final dessa jornada sem o seu apoio!

Aos meus pais, Seu Carlos e Dona Gesa, meu infinito agradecimento, por acreditarem em minha capacidade. Obrigado pela educação, valores, por todas as lições de amor, retidão e caráter. Obrigado pelo companheirismo, amizade, caridade, dedicação, compreensão e abnegação para que eu pudesse realizar meus sonhos, incluindo este. Partilho com vocês a alegria deste momento! Obrigado pelo amor incondicional!

À todos os meus familiares. Em especial, meu irmão Daniel, que esteve comigo nos momentos mais difíceis e nunca me negou ajuda quando mais precisei, me dando sempre conselhos sinceros e úteis para construção do meu caráter. A tio Betão, tia Dora e Robertinho pela acolhida no conforto do seu lar, em outra cidade que não era a minha. Obrigado por todo apoio, paciência e incentivo. Obrigado por todo carinho, pelo convívio, amizade verdadeira e apoio demonstrado.

À Elisandra, minha eterna namorada, que soube ser acolhedora nos momentos em que precisei de todo seu carinho, e firme quando necessitei de força para vencer o desânimo, fazendo-me sair da zona de conforto. Não conseguiria chegar ao fim sem você. Seu amor, paciência, esforço e dedicação foram o combustível para que eu não desviasse o foco de minha meta.

Aos membros da banca examinadora, Prof. Dr. Júlio Afonso de Sá Pinho Neto e o Prof. Dr. Edvaldo Carvalho Alves, que tão gentilmente aceitaram participar e colaborar com esta dissertação. Agradeço, em especial, por terem recebido o texto tão próximo à data da defesa e, ainda assim, terem lido com tanto esmero, enriquecendo grandemente este estudo com os seus apontamentos.

Aos professores, coordenadores, funcionários e colegas do Programa de Pós-Graduação em Gestão das Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, a vós, o meu muito obrigado pelos ensinamentos, orientações, amizade e ajuda direta e indireta neste projeto.

Novamente e por fim, muito obrigado a todos pelo estímulo, por não me deixarem abater pelo cansaço, principalmente, pela confiança e carinho. Com vocês, divido a alegria desta magnífica experiência!

"Quanto mais aprendemos, mais nos conscientizamos de nossa ignorância".

(Peter Senge)

RESUMO

No cenário do Século XXI, a evolução científico-tecnológica, associada aos fenômenos da informação em rede e da globalização dos negócios e da cultura, tem contribuído para a rearticulação da nova ordem civilizatória, o que repercute fortemente no mundo do trabalho, nas organizações e nas profissões, incidindo na (re)formatação das gerações. No contexto da gestão de pessoas, três categorias encontram-se no mercado de trabalho: a) profissionais da Geração *Baby Boomers*, cuja *expertise* tem constituído a história e o desenvolvimento das organizações ao longo do tempo; b) profissionais da Geração X, herdeiros disciplinados das experiências dos que os antecederam; e c) profissionais da Geração Y, dinâmicos e muito mais adaptados às reconfigurações tecnológicas da cultura digital. Em virtude disso, esta pesquisa objetivou analisar a gestão de competências no contexto das gerações *Baby Boomers*, X e Y, na Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). Em termos metodológicos, trata-se de uma pesquisa de campo, de abordagem quanti-qualitativa, do tipo descritiva, cuja amostragem *probabilística estratificada de fração proporcional selecionou uma* amostra correspondente a 232 servidores técnico-administrativos, diante de um universo de 660 colaboradores da universidade, a quem foi aplicado um questionário misto. A pesquisa também atuou junto a 28 gestores da administração central, aos quais foi aplicado o instrumento de pesquisa *trie* hierarquizado. Para a organização e tratamento desses dados, a pesquisa fundamentou-se na análise de conteúdo. No espectro dos resultados, a investigação identificou uma tendência, por parte dos gestores da UEPB, em adotar um modelo de gestão tradicional/tecnicista, em detrimento de uma gestão baseada na identificação e no desenvolvimento de talentos e competências. Já no que diz respeito aos servidores técnico-administrativos, estes demonstraram mais importância às competências cordialidade, responsabilidade, ética profissional, foco na qualidade do serviço e trabalho em equipe, o que demonstra certa afinidade com os modelos de gestão mais modernos. Quanto às gerações, percebeu-se que na geração Y, não houve grandes mudanças em relação à média geral, permanecendo as mesmas competências supracitadas como as cinco mais importantes. Já na geração X, trabalho em equipe deu lugar a relacionamento interpessoal, entre as cinco mais importantes. Os *Baby Boomers*, por sua vez, deram mais importância à competência contornar imprevistos em relação à cordialidade. De modo geral, percebeu-se um atrito entre o modelo de gestão adotado pelos gestores e aquele desejado pelos servidores técnicos. No entanto, os dados não demonstraram grande divergência de pensamento entre as diferentes gerações que compõem o quadro de servidores técnico-administrativo da UEPB, no que diz respeito às competências mais importantes, diante dos objetivos estratégicos da universidade.

PALAVRAS-CHAVE: Gerações *Baby Boomers*, X e Y. Gestão de competências. Mercado de Trabalho. Universidade Estadual da Paraíba (UEPB).

ABSTRACT

In the 21st Century scenario, scientific-technological evolution, associated with the phenomena of network information and the globalization of business and culture, has contributed to the re-articulation of the new civilizing order, which has a strong repercussion in the world of work, organizations and in professions, focusing on the (re)formatting of generations. In the context of people management, three categories are found in the job market: a) professionals of the Baby Boomers Generation, whose expertise has constituted the history and development of organizations over time; b) professionals of Generation X, disciplined heirs of the experiences of those who preceded them; and c) Generation Y professionals, dynamic and much more adapted to the technological reconfigurations of the digital culture. As a result, this research aims to analyze the management of competences in the context of the Baby Boomers, X and Y generations, at the *Universidade Estadual da Paraíba* (UEPB), Brazil. In methodological terms, this is a field research, of quantitative-qualitative approach, descriptive-type, whose probabilistic stratified of proportional fraction samplings were selected a sample one corresponding to 232 technical-administrative servers, in front of a universe of 660 university employees, to whom a mixed questionnaire was applied. The research also worked with 28 managers of the central administration, to whom the trie hierarchical research instrument was applied. For the organization and treatment of these data, the research was based on content analysis. In the results spectrum, the research identified a tendency, for part of the UEPB managers, in adopt a traditional/technical management model, to the detriment of a management based on the identification and development of talents and competence. Regarding the technical-administrative servants, these have demonstrated more importance to the skills friendliness, responsibility, professional ethics, focus on quality of service and teamwork, which demonstrates certain affinity with the most modern management models. About generations, it was found that, in the Y generation there were no major changes in relation to the general average, with the same competencies as the five most important. In the X generation, teamwork gave way to interpersonal relationships, among the five most important. The Baby Boomers, on the other hand, have given more importance to the competence to circumvent unforeseen matters of cordiality. In general, there was a friction between the management model adopted by the managers and the one desired by the technical servers. However, the data did not show a great divergence of thinking among the different generations that compose UEPB's technical-administrative staff, in terms of the most important competences, in the face of the university's strategic objectives.

KEY WORDS: Generations Baby Boomers, X and Y. Competence management. Job Market. *Universidade Estadual da Paraíba* (UEPB).

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
EAD	Ensino à Distância
Furne	Fundação Universidade Regional do Nordeste
IES	Instituição de Ensino Superior
IoT	<i>Internet</i> das Coisas
ORT	Organização Racional do Trabalho
PB	Portfólio Bibliográfico
PCCR	Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração
PCCS	Plano de Cargos, Carreira e Salários
PCS	Plano de Cargos e Salários
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PLR	Participação dos Lucros e Resultados
<i>Proknow-C</i>	<i>Knowledge Development Process</i>
QI	Quociente de Inteligência
UEPB	Universidade Estadual da Paraíba
UR	Unidade de registro

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Etapas da busca, recuperação, seleção e utilização de fontes periódicas para o portfólio bibliográfico (estado da arte da pesquisa)	29
QUADRO 2 - Os Centros da UEPB	39
QUADRO 3 - Os Órgãos da Administração Central da UEPB	40
QUADRO 4 - Quantitativo de servidores técnico-administrativos da UEPB dividido por <i>campus</i> onde são lotados	42
QUADRO 5 - Quantitativo absoluto e percentual dos técnico-administrativos dividido por gerações no universo da pesquisa	43
QUADRO 6 - Sujeitos e sentença do <i>trie</i> hierarquizado	48
QUADRO 7 - Níveis de importância dos cartões e seus pesos	54
QUADRO 8 - Categorias teóricas, subcategorias e unidades de registro referentes ao <i>trie</i> hierarquizado	55
QUADRO 9 - Variáveis do questionário fechado e sua classificação estatística	58
QUADRO 10 - Classes e níveis de classe do PCCR do pessoal técnico-administrativo da UEPB	69
QUADRO 11 - Modelo CHA proposto por Parry (1996)	75
QUADRO 12 - Competências individuais em função da estratégia e das competências organizacionais	82
QUADRO 13 - Classificação geracional	104
QUADRO 14 - Categorias da análise de conteúdo	121

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - A UEPB no mapa do Estado Paraíba	39
FIGURA 2 - Diagrama para classificação das variáveis	57
FIGURA 3 - Mapa da análise estatística do questionário	59
FIGURA 4 - Design metodológico da pesquisa	60
FIGURA 5 - Mapa conceitual da pesquisa	115
FIGURA 6 - Nuvem de palavras das UR da subcategoria Conhecimento	124
FIGURA 7 - Nuvem de palavras das UR da subcategoria Habilidades	127
FIGURA 8 - Nuvem de palavras das UR das subcategorias Autonomia para tomar decisões e Atribuições	131
FIGURA 9 - Nuvem de palavras das UR das subcategorias Atitude	136
FIGURA 10 - Nuvem de palavras das UR das subcategorias Iniciativa e responsabilidade	140
FIGURA 11 - Nuvem de palavras das UR da subcategoria Reconhecimento do trabalho	143
FIGURA 12 - Nuvem de palavras das UR da subcategoria Objetivos claros e compartilhados	146
FIGURA 13 - Nuvem de palavras das UR da subcategoria Disposição emocional	150
FIGURA 14 - Nuvem de palavras com todas as unidades de registro estabelecidas no <i>trie</i> hierarquizado	152
FIGURA 15 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “escolaridade”	159
FIGURA 16 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “tempo de serviço na UEPB”	160
FIGURA 17 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “interesse em prestar outros concursos públicos”	161
FIGURA 18 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “Realizou treinamento em 2017?”	162
FIGURA 19 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “dificuldades com recursos de informática”	163
FIGURA 20 - Gráfico da variável “capacidade de liderança”	164
FIGURA 21 - Gráfico da variável “operar recursos de informática”	166
FIGURA 22 - Gráfico da variável “adaptar-se a mudanças”	167
FIGURA 23 - Gráfico da variável “ética profissional”	168
FIGURA 24 - Gráfico da variável “iniciativa”	169
FIGURA 25 - Gráfico da variável “cordialidade”	170
FIGURA 26 - Gráfico da variável “falar claramente”	171
FIGURA 27 - Gráfico da variável “atualizar-se profissionalmente”	173

FIGURA 28 - Gráfico da variável “senso crítico”	174
FIGURA 29 - Gráfico da variável “contornar imprevistos”	175
FIGURA 30 - Gráfico da variável “responsabilidade”	176
FIGURA 31 - Gráfico da variável “raciocínio lógico”	177
FIGURA 32 - Gráfico da variável “concentração”	178
FIGURA 33 - Gráfico da variável “expressar-se por escrita”	179
FIGURA 34 - Gráfico da variável “relacionamento interpessoal”	180
FIGURA 35 - Gráfico da variável “agilidade”	181
FIGURA 36 - Gráfico da variável “controle emocional”	183
FIGURA 37 - Gráfico da variável “conhecimento de normas institucionais”	184
FIGURA 38 - Gráfico da variável “trabalho em equipe”	185
FIGURA 39 - Gráfico da variável “criatividade”	186
FIGURA 40 - Gráfico da variável “planejamento e organização”	187
FIGURA 41 - Gráfico da variável “foco na qualidade do serviço”	188
FIGURA 42 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “capacidade de liderança”	194
FIGURA 43 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “operar recursos de informática”	197
FIGURA 44 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “adaptar-se a mudanças”	198
FIGURA 45 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “trabalhar com ética”	200
FIGURA 46 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “iniciativa”	202
FIGURA 47 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “cordialidade”	203
FIGURA 48 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “falar claramente”	205
FIGURA 49 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “expressar-se por escrita”	206
FIGURA 50 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “atualizar-se profissionalmente”	208
FIGURA 51 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “senso crítico”	210
FIGURA 52 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “contornar imprevistos”	211
FIGURA 53 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “responsabilidade”	213
FIGURA 54 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “raciocínio lógico”	215
FIGURA 55 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “concentração”	216

FIGURA 56 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “relacionamento interpessoal”	218
FIGURA 57 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “agilidade”	219
FIGURA 58 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “controle emocional”	220
FIGURA 59 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “conhecimento de normas institucionais”	222
FIGURA 60 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “trabalho em equipe”	223
FIGURA 61 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “criatividade”	225
FIGURA 62 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “planejamento e organização”	227
FIGURA 63 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “foco na qualidade do serviço”	228

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Quantitativo absoluto e percentual da população dos técnico-administrativos dividido por gerações	46
TABELA 2 - Número de sujeitos por estrato	47
TABELA 3 - Peso individual e total das unidades de registro do <i>trie</i> hierarquizado	54
TABELA 4 - Codificação dos dados do <i>trie</i> hierarquizado	118
TABELA 5 - Relação entre frequência de UR, quantidade de UR e quantidade de cartões	120
TABELA 6 - Dados da subcategoria Conhecimento	124
TABELA 7 - Dados da subcategoria Habilidades	126
TABELA 8 - Dados das subcategorias Autonomia para tomar decisões e Atribuições ..	131
TABELA 9 - Dados da subcategoria Atitude	135
TABELA 10 - Dados da subcategoria Iniciativa e responsabilidade	139
TABELA 11 - Dados da subcategoria Reconhecimento do trabalho	142
TABELA 12 - Dados da subcategoria Objetivos claros e compartilhados	146
TABELA 13 - Dados da subcategoria Disposição emocional	149
TABELA 14 - Caracterização da amostra dos servidores técnicos pesquisados	154
TABELA 15 - Tabulação cruzada da variável gerações e das variáveis de dados sociodemográficos mais relevantes para o estudo	158
TABELA 16 - Frequência relativa das 22 competências do questionário dos técnico-administrativos	190
TABELA 17 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “capacidade de liderança”	193
TABELA 18 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “operar recursos de informática”	196
TABELA 19 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “adaptar-se a mudanças” ..	198
TABELA 20 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “trabalhar com ética”	199
TABELA 21 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “iniciativa”	201
TABELA 22 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “cordialidade”	203
TABELA 23 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “falar claramente”	204
TABELA 24 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “expressar-se por escrita”	205
TABELA 25 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “atualizar-se profissionalmente”	207
TABELA 26 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “senso crítico”	209
TABELA 27 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “contornar imprevistos” ..	210
TABELA 28 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “responsabilidade”	212

TABELA 29 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “raciocínio lógico”	214
TABELA 30 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “concentração”	215
TABELA 31 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “relacionamento interpessoal”	217
TABELA 32 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “agilidade”	219
TABELA 33 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “controle emocional”	220
TABELA 34 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “conhecimento de normas institucionais”	221
TABELA 35 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “trabalho em equipe”	222
TABELA 36 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “criatividade”	225
TABELA 37 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “planejamento e organização”	226
TABELA 38 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “foco na qualidade do serviço”	228
TABELA 39 - Tabela cruzada das pontuações médias, referentes ao nível de importância das 22 competências para as três gerações	230

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
2 PERCURSO METODOLÓGICO	27
2.1 ESTADO DA ARTE E PROBLEMATIZAÇÃO DO FENÔMENO	27
2.2 OBJETIVOS	35
2.2.1 Objetivo geral.....	35
2.2.2 Objetivos específicos.....	35
2.3 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	36
2.4 LÓCUS DA INVESTIGAÇÃO	38
2.5 UNIVERSO E SUJEITOS DA PESQUISA.....	40
2.6 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS	47
2.7 PERSPECTIVA DE ANÁLISE E DE INTERPRETAÇÃO DE DADOS	52
3 A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS	61
3.1 O MODELO TRADICIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS: A GESTÃO DE PESSOAS BASEADA EM CARGOS	62
3.1.1 Cargo, função e tarefa	64
3.1.2 Plano de Cargos e Salários.....	66
3.1.3 O PCCR do Pessoal Técnico-Administrativo da UEPB.....	67
3.2 UM NOVO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS: A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS	71
3.3 A AGREGAÇÃO DE VALOR: UM AVANÇO NA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS	79
3.4 OS DIFERENTES NÍVEIS DE COMPETÊNCIAS	83
3.5 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS	84
3.6 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS IMPORTANTES PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL	86
4 GER(AÇÕES): ENTRE DESAVENÇAS E COMPETÊNCIAS	102
4.1 O MUNDO DO TRABALHO COM CAMPO DE GERAÇÕES.....	102

4.2 A GERAÇÃO <i>BABY BOOMERS</i>	105
4.3 A GERAÇÃO X	107
4.4 A GERAÇÃO Y	108
4.5 CONFLITOS GERACIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES	111
05 A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO DAS GERAÇÕES <i>BABY BOOMERS</i>, X E Y, ENTRE OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA (UEPB)	115
5.1 A CONCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE AS COMPETÊNCIAS IMPORTANTES AOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS PARA OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA uepb	116
5.1.1 O saber fazer: a aplicação produtiva dos conhecimentos	123
5.1.1.1 Conhecimento	123
5.1.1.2 Habilidades	126
5.1.2 O poder fazer: atribuições definidas, autonomia de decisão e recursos à disposição	130
5.1.3 O querer fazer: os aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.....	135
5.1.3.1 Atitude	135
5.1.3.2 Iniciativa e responsabilidade	139
5.1.3.4 Reconhecimento do trabalho	142
5.1.3.5 Objetivos claros e compartilhados.....	145
5.1.3.6 Disposição emocional.....	149
5.1.4. A visão do todo.....	151
5.2 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS, QUE COMPÕEM AS GERAÇÕES ATUANTES NA UEPB.....	154
5.3 EM QUE MEDIDA AS DIFERENTES COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS DA UEPB SÃO IMPORTANTES PARA OS SEU SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS?	164
5.4 COMPETÊNCIAS E GERAÇÕES: CORRELACIONANDO O GRAU DE IMPORTÂNCIA DADO ÀS COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS DA UEPB PELOS	

SUJEITOS DA PESQUISA A PARTIR DAS CARACTERÍSTICAS DAS GERAÇÕES <i>BABY BOOMERS</i> , X E Y	192
CONSIDERAÇÕES FINAIS	232
REFERÊNCIAS	237
APÊNDICES	245
ANEXOS	255

1 INTRODUÇÃO

Nesta fase contemporânea do Capitalismo, cuja globalização dos negócios e cujo avanço científico-tecnológico redimensionam as coisas no mundo, o fenômeno “trabalho” sofre profundas transformações: do surgimento de novas profissões, à perspectiva do teletrabalho. Nesta dinâmica, com sua produtividade inerente, o trabalho assevera-se como dimensão estratégica do tempo das redes: do industrialismo hiperconectado e robotizado ao *e-commerce*; dos investimentos virtualizados ao capital imaterial; da qualidade de produtos e serviços amplificados pelos efeitos do *marketing* digital; da *Internet* das Coisas (IoT) à realidade aumentada, dentre outros.

Assim, a nova ordem socioeconômica e político-cultural global perpassa e repercute significativamente na formação humana, nas relações interpessoais, nas políticas organizacionais e, conseqüentemente, no mundo do trabalho. Nesse aspecto, esta fase da modernidade, culturalmente definida como “cultura digital”, e socialmente reconhecida como “sociedade em rede”, é um tempo histórico sem precedentes para a civilização humana, dadas as articulações e as justaposições com que o fenômeno das redes digitais, aparentemente, tende a fazer com que o sujeito nunca se desplugue da instantaneidade da comunicação, do acesso à informação, e do trabalho (OLIVEIRA, 2014). Desse modo, complementando o que dizem Marx e Engels (2007), o trabalho passa a ser uma condição existencial porque faz parte da lógica das redes. O trabalho é “o primeiro ato histórico, portanto, ato fundador da especificidade do homem, é a criação de meios para satisfação de necessidades” (MARX; ENGELS, 2007, p.50). O trabalho, isto posto, é uma característica humana que remete a épocas remotas e possibilitou ao homem a diferenciação ante os animais, por meio de suas habilidades cognitivas – dentre as quais se destacam as capacidades criativa e inventiva. Dessa forma, a construção da natureza humana foi fortemente influenciada pelas relações sociais advindas do trabalho.

Nesse sentido, o trabalho possibilita ao homem ser produtivo, não apenas para suprir suas carências físicas, mas também para suprir outros desejos, conforme afirma Marx (2004, p.85): “o animal produz apenas sob o domínio da carência física imediata, enquanto o homem produz mesmo livre da carência física”.

O desenvolvimento de novos instrumentos e técnicas de trabalho, em concomitância com a evolução da sociedade, tornou o homem cada vez mais exigente e o fez buscar maior conforto e bens que pudessem proporcioná-lo. Dessa forma, o trabalho, que antes tinha como função principal suprir as necessidades de sobrevivência e subsistência na natureza, passou a

ter uma nova configuração no sentido de atender as exigências culturais, tornando-se diretamente ligado ao desenvolvimento do ser humano e as suas relações sociais, dando-se início à exploração do trabalho humano. (MARX, 2004).

A primeira forma de exploração de trabalho humano foi a escravidão, a qual foi substituída pela servidão e, em seguida, pelo regime de artesanato. Com o advento da Primeira Revolução industrial, no século XVIII, as oficinas foram substituídas por fábricas que, por usarem máquinas, estavam aptos a produzir em maior quantidade e com menor custo, e conseqüentemente vender o produto final por um preço mais barato. Graças a isso, aconteceu uma enorme migração do sistema de artesanato familiar (oficinas) para o fabril, e o regime de artesanato deu lugar ao industrialismo, que resultou no assalariado. A partir de então, o trabalhador já não era mais considerado autônomo, mas empregado. (MUNIZ, 2009).

Com a migração do ambiente de trabalho, que passou das residências para as fábricas, deu-se a implantação de um novo ritmo de trabalho. As empresas passavam por graves problemas de baixo rendimento dos recursos utilizados. Era comum o desperdício, a insatisfação generalizada entre os operários e o alto volume de perdas por decisões mal formuladas. Grande parte desses problemas surgiram em decorrência do modo de como as fábricas eram administradas. Nessa época, o que predominava eram o empirismo e a improvisação. Para sanar tais problemas, Frederick Winslow Taylor (1856-1915) criou a Organização Racional do Trabalho (ORT), a qual tirou as empresas do imprevisto e deu a elas uma forma racional de gestão: a Administração Científica.

Juntamente com a administração científica surgem também os cargos. Como a ORT tinha por objetivo aumentar a produtividade da empresa através do aumento da eficiência no nível operacional – partindo do estudo dos movimentos necessários para a execução de uma tarefa (método) e do tempo-padrão para sua execução –, era necessária a criação de cargos, nos quais seriam descritas as atribuições, responsabilidades e, o mais importante, as tarefas e o tempo padrão para execução das mesmas. Esse sistema de gestão baseado em cargos predominaria por muitos anos, sendo encontrado ainda hoje em muitas organizações.

Após o fim da Segunda Guerra Mundial, em 1945, a humanidade presencia o início de um novo conflito: a Guerra Fria, em 1947; período marcado por conflitos indiretos entre as duas grandes potências mundiais da época – os Estados Unidos da América e a União das Repúblicas Socialistas Soviéticas, também conhecida por União Soviética –, que veio a ter o seu fim apenas em 1991. Esse conflito, embora não tenha representado um impacto tão amplo quanto as duas guerras mundiais, no que tange mobilização militar e carnificina, teve, por outro lado, uma brutal influência como forte impulsionador no avanço da ciência e da

tecnologia. A corrida armamentista entre as duas grandes potências que dominavam o mundo nesse período foi a responsável por proporcionar o desenvolvimento de diversas tecnologias, como, por exemplo, o surgimento dos satélites e até mesmo dos foguetes que levaram o homem ao espaço.

Essa grande expansão tecnológica ocorrida nesse período, bem como o avanço do capitalismo em vários países do mundo, fez a globalização emergir nos anos 1980 e 1990. As novas tecnologias da comunicação, em especial a *internet*, surgidas nesse período, permitiram que as pessoas estivessem conectadas como nunca estiveram anteriormente na história da humanidade. Uma notícia que, alguns anos antes, demorava dias, ou até meses, para chegar de um lado do mundo ao outro do globo, agora era transmitida em questão de segundos. Essa redução de barreiras oriunda dos avanços nas tecnologias de comunicação permitiu que a concorrência no mercado, esta dantes exclusivamente local, se tornasse factível em escala global. Ocorreu, então, uma globalização dos produtos e das empresas que antes eram locais.

O maior legado dessas circunstâncias foi o surgimento de um mundo com muito mais abundância e muitas facilidades, principalmente as promovidas pelos avanços tecnológicos. Certamente existem ainda muitas desigualdades e injustiças na distribuição desses avanços, no entanto é inegável que o mundo se transforma a cada dia. (OLIVEIRA, 2014, p. 135).

Desse modo, a globalização transformou a relação entre as empresas. No momento em que o mercado passou de local à global, as organizações deixaram o mundo da competição e entraram no mundo da competitividade. A concorrência atual não é mais como a velha concorrência. No mundo da competitividade, a norma é a “guerra”. A todo momento, as empresas estão competindo na tentativa de obliterar o concorrente e tomar o seu lugar, e essa briga entre as empresas as conduzem a busca constante por novas tecnologias e inovações (SANTOS, 2008). Desse modo, uma inovação que, até pouco tempo atrás, era uma novidade exclusiva de determinada organização, rapidamente é copiada e assimilada por seus concorrentes. Nesse sentido, a busca por inovação é constante e as organizações, no intuito de sobreviverem, tornaram-se bastante fluidas, assimilando rapidamente as mudanças advindas do ambiente externo.

Atualmente, no ambiente turbulento e dinâmico em que se encontram as organizações, tarefas e posições das pessoas nas empresas modificam-se constantemente, e o cargo, que antes era um “norte inabalável”, torna-se volátil. As abordagens de gestão de pessoas tradicionais, baseadas no cargo, tornaram-se uma forma quase disfuncional de ver as pessoas

nessa realidade cada vez mais fluida, visto que, comumente, o que é formalmente expresso na descrição do cargo é diferente daquilo solicitado ao indivíduo, na prática. (DUTRA, 2017).

Nesse ínterim, faz-se necessária uma nova abordagem que comporte essa dinamicidade das funções e atribuições do indivíduo nas organizações. A resposta que muitos autores, a exemplo de Dutra (2017), Fleury e Fleury (2013), Le Boterf (2003), Zarifian (2008), Durand (1998), dentre outros, têm apontado é a Gestão de Pessoas por Competências, visto que esse modelo visa compreender o valor agregado de uma pessoa pelo grau de contribuição da mesma para com a organização, e não pelo cargo que ela ocupa, estimulando o autodesenvolvimento, a proatividade e a autonomia. Dessa forma, a gestão de pessoas por competências foca no desenvolvimento mútuo, ou seja, a organização desenvolve as pessoas, com vistas a ter um melhor retorno de contribuição, e, conseqüentemente, as pessoas, ao se desenvolverem, desenvolvem também a organização. (DUTRA, 2017).

São várias as competências que podem ser encontradas em uma organização. Desde as mais focadas no relacionamento pessoal, passando por aquelas com foco em liderança, outras com foco em resultados, até mesmo aquelas mais técnicas, presentes em funções mais específicas nas organizações, como as da área da saúde e tecnologia, por exemplo. Cada indivíduo traz consigo o seu próprio repertório de competências, as quais desenvolveu no decorrer da sua existência. Diante dessa abundância de opções, a organização precisa identificar quais as competências individuais que seus colaboradores possuem, no sentido de obter o melhor aproveitamento destas, maximizando o desempenho humano, bem como contribuindo para o crescimento do conhecimento organizacional, através da aprendizagem mútua.

No cenário do Século XXI, a evolução científico-tecnológica e múltiplas competências presentes nas organizações contemporâneas, são causa-efeito da nova ordem civilizatória, repercutindo fortemente no mundo do trabalho, nas organizações e nas profissões, incidindo na transformação das gerações (VELOSO, DUTRA, NAKATA, 2016). Assim atualmente, os gestores estão lidando com uma heterogeneidade de gerações presentes no mercado de trabalho, principalmente porque a expectativa de vida tem aumentado, vertiginosamente, em todo o globo. Comparando-se com o século XIX ou início do século XX, os seres humanos, atualmente, estão envelhecendo com mais saúde, e conseguem manter-se no mercado de trabalho por muito mais tempo (IBGE, 2018). Em decorrência disso, as organizações deparam-se com a necessidade de gerir profissionais das mais diferentes gerações, com valores, características, motivações, expectativas e competências, por vezes, diferentes.

Desse modo, atualmente, no contexto da gestão de pessoas, três categorias encontram-se no mercado de trabalho, seja em organizações públicas, privadas e/ou do Terceiro Setor, muitas vezes trabalhando no mesmo espaço e compartilhando das mesmas metas e princípios institucionais:

- a) profissionais da Geração *Baby Boomers*, cuja *expertise* tem constituído a história e o desenvolvimento das organizações ao longo do tempo;
- b) profissionais da Geração X, herdeiros disciplinados das experiências dos que os antecederam; e
- c) profissionais da Geração Y, dinâmicos e muito mais adaptados às reconfigurações tecnológicas da cultura digital.

Os profissionais da geração *Baby Boomers* nasceram entre as décadas de 1940 e 1950 (OLIVEIRA, 2016), e cresceram após a Segunda Guerra Mundial. Estes sujeitos caracterizam-se por valorizar a segurança no trabalho, e são conhecidos por terem preferência em desenvolver carreiras organizacionais. Destacam-se por sua lealdade para com a organização onde trabalham; por gostarem do trabalho que fazem; por serem otimistas; por serem cooperativos, gostando de trabalhar em equipe; e por terem predisposição em se utilizar de habilidade política ao lidar com autoridades e clientes.

Por sua vez, os profissionais que integram a geração X são aqueles nascidos nas décadas de 1960 e 1970 (OLIVEIRA, 2016). Caracterizam-se por defenderem o ambiente de trabalho com uma autoridade mais informal e uma hierarquia menos rigorosa; por desenvolverem habilidades que melhorem a sua empregabilidade, tornando-se sujeitos com maior flexibilidade, criatividade sempre ativa e visão empreendedora; e por serem individualistas, preferindo trabalhar sozinhos.

Já os membros da geração Y são aqueles que nasceram nas décadas de 1980 e 1990 (OLIVEIRA, 2016). São conhecidos por priorizarem os objetivos pessoais e familiares acima dos objetivos profissionais. São menos apegados às promoções, que possam prejudicar sua qualidade de vida, e apresentam um alto nível de *opt-out*, estando menos dispostos a se sacrificar por seus empregadores do que as gerações precedentes. Cresceram em meio às tecnologias da informação e já vieram ao mundo conectados a alguma rede global, sendo bem articulados e informados. Destacam-se por serem polivalentes, conseguindo realizar várias atividades ao mesmo tempo; por serem bastante proativos e sugerirem melhorias em rotinas e processos administrativos.

Como apresentado, cada geração possui particularidades que estão atreladas à cultura, eventos históricos e à realidade social, econômica e tecnológica, nas quais cada uma delas

nasceu e cresceu. Nesse sentido, os membros de diferentes gerações podem entregar competências distintas para a organização onde trabalham. Sendo assim, caso a organização consiga melhor compreender as características alusivas à cada geração que possui em seu quadro funcional, poderá melhor administrar as diferentes competências destas, buscando, assim, valorizar melhor as competências individuais articuladas com a política institucional, maximizando o desenvolvimento pessoal e organizacional.

Em virtude disso, esta pesquisa objetiva analisar a gestão de competências no contexto das gerações *Baby Boomers*, X e Y, na Universidade Estadual da Paraíba (UEPB).

A Universidade Estadual da Paraíba, por ser uma instituição pública, tem o ingresso de novos colaboradores em seu quadro funcional apenas mediante concurso público, por força de lei. Como esses certames não apresentam restrição de idade, é possível o ingresso de profissionais de quaisquer gerações na Universidade. Devido a isso, os membros que compõem esse ambiente profissional possuem um misto de valores, expectativas, fatores motivacionais e competências diversificados.

Nesse contexto, a ideia da pesquisa nasceu a partir da experiência do próprio pesquisador – considerando que faz parte do quadro funcional desta organização – quando o mesmo observou que essa diversidade, tanto de gerações, quanto de competências, pode ser benéfica, na medida em que as lacunas criadas pelas limitações de um indivíduo de determinada geração em dada competência, podem ser supridas por um outro pertencente a uma geração diferente da sua, que apresente um melhor grau de entrega dessa mesma competência. Desse modo, uma gestão que leve em conta as características das gerações e as suas competências, pode vir a melhorar a eficiência dos serviços prestados pela universidade.

Em vista disso, o pesquisador está em contato com esse ambiente, como profissional, há mais de meia década, e ainda teve a oportunidade de obter sua formação em Bacharelado em Administração nesta universidade, o que corresponde há mais de uma década de vivência nessa organização. Todos esses anos de experiência (como aluno e como colaborador) no contexto do ambiente organizacional, aliado aos conhecimentos adquiridos na sua formação profissional, fizeram-no perceber que algumas práticas administrativas da universidade poderiam ser melhoradas, e esse fato o levou às inquietações que impulsionaram a presente pesquisa.

Outrossim, em termos institucionais, a pesquisa justifica sua relevância em oferecer subsídios para melhoria de práticas administrativas na Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), a qual se trata de uma Instituição de Ensino Superior de grande importância no Estado da Paraíba. Bem como, por ter um caráter aplicado, no sentido de sugerir melhorias

nas práticas administrativas da organização pesquisada, harmoniza-se com os objetivos de um mestrado profissional.

Mais especificamente, no que corresponde ao Mestrado Profissional Gestão em Organizações Aprendentes, notadamente na linha de pesquisa Inovação em Gestão Organizacional, a investigação toma relevo, uma vez que se propõe a estudar um sistema de gestão que, conforme indica a literatura, ergue-se como uma inovação nas práticas de gestão de pessoas, tendo como foco a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento mútuo, tanto do colaborador, quanto da organização.

Para a sociedade, a pesquisa torna-se importante porque, caso os apontamentos que surgirão com a conclusão da pesquisa possam realmente, na prática, ocasionar uma melhoria na qualidade e eficiência dos serviços prestados à população por esta instituição pública, o estudo contribuirá para um melhor aproveitamento dos impostos pagos pela população, o que ajuda no fortalecimento da cidadania.

Além disso, em busca realizada no Portal de Periódicos da Capes e no Google Acadêmico, foi encontrado apenas um estudo feito nos últimos cinco, na língua portuguesa, que correlacionasse as características das gerações *Baby Boomers*, X e Y, com a gestão de competências, o que demonstra que tal tema carece de pesquisas. Tal fato assevera a relevância do presente estudo no tocante à sua contribuição para a ciência da Administração.

Em termos estruturais, o texto está organizado da seguinte maneira:

- a) No primeiro capítulo é apresentada ao leitor a justificativa do estudo, os motivos que inquietaram o pesquisador a realizar a pesquisa, bem como a sua relevância tanto para a organização pesquisada, quanto para a sociedade e a ciência.
- b) No segundo capítulo são descritos os procedimentos metodológicos a serem utilizados na pesquisa, trazendo o estado da arte do tema pesquisado, os objetivos da pesquisa e sua caracterização, seguido de uma breve apresentação ao leitor do *lôcus* da investigação; após isso são definidos o universo de pesquisa e a amostra que será pesquisada dentro dele, bem como a estratégia de coleta dos dados, onde são apresentados os instrumentos de pesquisa e como serão usados e analisados; logo em seguida são expostas as perspectivas de análise dos dados, indicando a abordagem a ser utilizada, bem como as técnicas de análise.
- c) O terceiro capítulo versa sobre a Gestão de Pessoas por Competências. Esse inicia-se através de uma breve discussão acerca do modelo tradicional de gestão de pessoas baseado nos cargos revelando os seus pontos fracos no mundo dinâmico em que vivemos. Nele também é exposto o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (PCCR) dos servidores técnico-administrativos da UEPB. Encerrada tais apresentações a Gestão de Pessoas por

Competências é introduzida ao debate. Evidenciando pontos positivos e como tal modelo de gestão pode melhorar o desempenho e produtividade dentro da organização, visto que foca na agregação de valor e no desenvolvimento mútuo entre o colaborador e a organização. Portanto, é realizado um debate sucinto sobre a evolução da gestão de competências, trazendo os autores que mais contribuíram para o desenvolvimento desse modelo de gestão; esse debate é então seguido por uma breve definição dos diferentes níveis de competência e um modelo de mapeamento de competências.

d) O quarto capítulo trata das gerações no mercado de trabalho. Inicialmente, é apresentada uma discussão a respeito do surgimento da teoria das gerações, expondo seus percussores e as dificuldades em estabelecer quando se inicia e termina uma nova geração e, ao final, a classificação geracional mais aceita atualmente. Após esse momento, são expostas as características principais das gerações *Baby Boomers*, X e Y, bem como o contexto em que nasceram e cresceram, e como este influenciou no perfil das pessoas pertencentes a estas gerações. Por fim, são evocados os conflitos geracionais identificados na literatura.

e) Por fim, o quinto capítulo apresenta a análise dos dados coletados. Esse encontra-se dividido em três sessões. Na primeira é analisada a visão dos gestores acerca das competências, as quais eles consideram que os servidores técnico-administrativos precisam desenvolver para atingir o sucesso estratégico da UEPB. A segunda sessão expõe a visão dos próprios técnico-administrativos a respeito do assunto. Concluindo, a última sessão correlaciona como cada uma das gerações que compõem o quadro de servidores técnico-administrativos lidam com essas competências.

2 PERCURSO METODOLÓGICO

A pesquisa de caráter científico é desenvolvida mediante a utilização dos conhecimentos científicos disponíveis e a utilização de métodos e técnicas de investigação científica. (GIL, 2010).

O método científico se traduz num conjunto ordenado de procedimentos que se mostraram eficientes ao longo da história, na busca do saber. É através da utilização dos métodos empiricamente comprovados como eficientes e eficazes que se traz segurança e economia à pesquisa. (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Dessa forma, é necessário estabelecer quais métodos e técnicas de pesquisas serão adotados, de modo que a pesquisa obtenha sucesso naquilo a que se propôs, e traga contribuições, tanto para ciência, quanto para a sociedade.

Nesse sentido, o presente capítulo apresenta ao leitor os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa. Para tal, com base nos objetivos adotados: a) delineou-se qual tipo de pesquisa melhor se adequa à problemática adotada; b) o *locus* da investigação onde o fenômeno acontece; c) os sujeitos pesquisados; d) as estratégias para a coleta dos dados e, por fim; e) a perspectiva de análise e interpretação dos resultados.

2.1 ESTADO DA ARTE E PROBLEMATIZAÇÃO DO FENÔMENO

Na elaboração do estado da arte da presente pesquisa, utilizou-se do *Knowledge Development Process (Proknow-C)*, um instrumento que possibilita a seleção de um Portfólio Bibliográfico e uma análise da literatura, fornecendo, assim, subsídios para identificação de oportunidades de novas investigações. Para tal, tomou-se por base a adaptação desse método a partir de Valmorbida *et al.* (2014, p. 11).

O *Proknow-C* é informado por uma perspectiva dinâmica e construtivista que visa, por meio de processo estruturado (o pesquisador é o agente principal e por meio de suas reflexões e escolhas/interações, demandadas pelo processo, faz com que este continue, ou retorne em função do conhecimento gerado, até que resultados tangíveis sejam alcançados), gerar conhecimento. Para o pesquisador o conhecimento é construído durante o desenvolvimento do processo que lhe permite formular nova(s) pergunta(s) de pesquisa científica para futuro(s) trabalho(s).

O método é composto por três etapas: a) seleção do Portfólio Bibliográfico (PB) de artigos sobre o tema da pesquisa; b) análise do PB; e c) identificação de uma pergunta de pesquisa e de objetivo(s) para futuras pesquisas. (VALMORBIDA *et al.*, 2014).

A primeira etapa (*seleção*) visa identificar publicações científicas referentes ao tema, e se subdivide em duas vertentes: *a)* busca por fontes na base de dados escolhida; e *b)* filtragem do banco de artigos bruto levantado. A etapa seguinte (*análise*), tem por objetivo possibilitar o conhecimento de estudos já realizados e que trouxeram resultados sobre o tema, o que se reflete no estado da arte da pesquisa. Por fim, o desfecho dessas duas etapas (*identificação*) possibilita o conhecimento necessário para elaborar o problema da pesquisa e traçar objetivos para solucioná-lo.

Com base nisso, o presente estudo se subdivide em dois eixos temáticos:

- a) gerações (*Baby Boomers*, X e Y) no mercado de trabalho; e
- b) gestão de competências em organizações públicas.

Como consequência, para a busca de fontes, foi realizada uma pesquisa por artigos que tivessem alinhamento com esses dois eixos temáticos. Como base de dados para o cumprimento das três fases do Portfólio Bibliográfico (*seleção*, *análise* e *identificação*), foi utilizado o Portal de Periódicos da Capes.

Os critérios de seleção utilizados foram:

- a) *fonte*: artigos de periódicos;
- b) *idioma*: português
- c) *tempo*: só foram considerados os artigos publicados nos últimos cinco anos (2012 a 2017).

A busca foi realizada no mês de outubro de 2017 e utilizaram-se os descritores: “Geração X”; “Geração Y”; “*Baby Boomers*”; “Gestão de Competências” e “Gestão por Competências”. Todos com aspas, de forma que aparecessem apenas resultados que utilizassem essas expressões exatas, evitando artigos não relacionados ao tema.

Os resultados da busca foram, então, submetidos aos critérios de *exclusão* quanto à redundância; quanto ao alinhamento pelo título; quanto ao alinhamento pelo resumo e quanto ao alinhamento com o fenômeno de pesquisa, após leitura integral do artigo. O processo de seleção do Portfólio Bibliográfico está demonstrado no quadro 1.

QUADRO 1 – Etapas da busca, recuperação, seleção e utilização de fontes periódicas para o portfólio bibliográfico (estado da arte da pesquisa)

ETAPA 1: BUSCA NO PORTAL DE PERIÓDICO DA CAPES					
	1	2	3	4	
1	Descritores	“geração x”	“geração y”	"Baby Boomers"	"gestão de competências"; "gestão por competências"
2	Recuperação (Banco de artigos bruto)	37 artigos	109 artigos	123.771 artigos	253 artigos
ETAPA 2: SELEÇÃO – CRITÉRIOS DE INCLUSÃO					
1	Temporal (de 2012 a 2017)	26 artigos	66 artigos	20.365 artigos	100 artigos
2	Acesso linguístico (língua portuguesa)	16 artigos	39 artigos	38 artigos	102 artigos
	Atenderam aos dois critérios de inclusão	13 artigos	33 artigos	30 artigos	56 artigos
ETAPA 3: SELEÇÃO - CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO					
1	Quanto à redundância	1 artigo	10 artigos	11 artigos	3 artigos
2	Quanto ao alinhamento pelo título	6 artigos	17 artigos	13 artigos	32 artigos
3	Quanto ao alinhamento pelo resumo	2 artigos	1 artigo	1 artigo	14 artigos
4	Quanto ao alinhamento com o fenômeno de pesquisa	2 artigos	2 artigos	3 artigos	3 artigos
ETAPA 4: UTILIZAÇÃO					
	Portfólio Bibliográfico – estado da arte do fenômeno	2 artigos	3 artigos	2 artigos	4 artigos
	TOTAL:	11 artigos alinhados com o fenômeno de pesquisa			

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Na etapa 2, foram selecionados apenas os artigos que atenderam, concomitantemente, aos dois critérios de seleção.

Após o cumprimento do processo de busca – utilizando-se os critérios de inclusão e exclusão – foi possível selecionar um Portfólio Bibliográfico composto por 11 artigos, sendo sete sobre o eixo temático de gerações no mercado de trabalho e quatro no eixo temático de gestão de competências. Posteriormente, foi realizada uma pesquisa complementar no *Google Acadêmico*; tal busca recuperou apenas um artigo que correlacionasse à gestão por competências e às gerações no mercado de trabalho, entretanto por ser um artigo publicado em congresso não atendeu ao critério de inclusão da fonte (artigos de periódicos), ficando portanto fora do estado da arte.

Diante de tais procedimentos, na fase de *análise* das fontes selecionadas, foi possível perceber que, nos últimos cinco anos, abordagens diversas foram utilizadas em estudos sobre Gerações no Mercado de Trabalho. Através do material levantado, percebeu-se três enfoques principais, no contexto da gestão de pessoas nas organizações: a) pesquisas sobre as

características das gerações associadas à cultura e ao clima organizacional; *b*) pesquisas sobre gestão de carreiras; e *c*) pesquisas sobre valores e fatores motivacionais.

Com relação aos estudos que relacionam as gerações no mercado de trabalho com a gestão de carreiras, Dante e Arroyo (2017) analisaram as três principais âncoras de carreira das gerações *Baby Boomers*, X e Y, segundo o modelo proposto por Schein (1993). Os autores concluíram que a principal âncora de carreira destacada em todas as três gerações é o “estilo de vida” e que tal fenômeno pode ainda se tornar objeto de estudo, dada a aparente coincidência, já que as três gerações apresentaram o mesmo indicador ou a mesma variável como principal âncora de carreira. Como a segunda âncora de carreira, da geração *Baby Boomers*, apresentou-se a “criatividade empreendedora”, o que concorda com o período desenvolvimentista das décadas que seguiram a Segunda Guerra Mundial, em que essa geração se desenvolveu.

Como terceira âncora de significação dos *Baby Boomers*, destacou-se o “senso de dever”, o que demonstra por que algumas pessoas dessa geração não têm problemas em passar toda sua vida profissional em uma única empresa. Já na Geração X, a segunda âncora de carreira foi a “dedicação à uma causa”, o que mostra que essa geração busca conciliar sua vida pessoal com o trabalho e com uma causa, compreendendo sua missão no mundo como algo além do que, apenas, o trabalho. A geração X ainda apresentou “autonomia e independência” como terceira âncora, o que reflete em profissionais desejosos por carreiras sem fronteiras e mais ambiciosos quanto a posições hierárquicas. Já na geração Y, “competência funcional” apareceu como a segunda âncora, o que demonstra a busca pela especialização diante de um mundo repleto de informações e variedade imensa de conhecimentos. Como terceira âncora dessa geração apresentou-se a “autonomia e independência”, o que mostra uma busca por diferentes concepções de carreira; “liberdade para ir e vir”; “não vínculo a contratos rígidos”, e “desconstrução do ambiente organizacional tradicional”.

Ainda com relação às características das gerações e da gestão de carreiras, mostra-se relevante o estudo de Rudge *et al.* (2017), o qual objetivou verificar quais as expectativas e valores que motivam a movimentação de indivíduos da geração Y, ocupantes de posições de nível gerencial e sênior, de uma organização para outra. O equilíbrio entre vida pessoal e profissional, manifestou ter grande influência nos indivíduos dessa geração. Um dos principais motivos para estes trocarem de emprego é a falta de tempo para a vida pessoal. A flexibilidade e a autonomia também se sobressaíram como sendo importantes; os profissionais dessa geração apresentaram-se mais atraídos por organizações que lhe permitem administrar o

seu horário, desde que cumpra as metas e não diminua a sua produtividade. Outro fator importante para os trabalhadores da geração Y foi o reconhecimento por seu desempenho; o fato de não ser recompensado pelo bom desempenho os faz se sentirem desmotivados e acomodados, movendo-os a procurar por outras organizações que o valorizem. A oportunidade de crescimento apareceu como a expectativa mais determinante na movimentação de carreira dessa geração; fatores como perspectivas de promoção, novos desafios, experiências, aprendizados e desenvolvimento de novas habilidades se mostraram muito importantes na escolha de uma organização pelos trabalhadores da geração Y.

Utilizando-se de temática diferente, Lampkowski *et al.* (2016) focam sua abordagem em como as gerações X e Y lidam com alguns fatores da cultura organizacional. Seu estudo foi realizado em uma empresa de Tecnologia da Informação, a qual possui espaços facilitadores para integração entre os colaboradores – café da manhã e da tarde; espaço *lounge* com mesa de jogos, vídeo games, televisão, *puffs* e almofadas de descanso; espaço para comemoração de aniversários – e ações diferenciadoras – Participação dos Lucros e Resultados-PLR, mensurada através de uma avaliação de desempenho anual; horário flexível, onde os colaboradores gerenciam o seu tempo, precisando apenas cumprir oito horas diárias em um banco de horas que se fecha a cada quatro meses. Sobre o espaço *lounge*, os colaboradores de ambas as gerações – X e Y – acreditam que é algo diferenciado e positivo na organização.

Questionados sobre a PLR, entre os profissionais que acham positivo, 57% são da geração X e 45% da geração Y. Já em relação à flexibilidade de horário, 90% dos participantes de ambas as gerações consideram algo positivo. Esse fenômeno revela que essas gerações dão mais importância ao fator qualidade de vida do que ao fator financeiro. Sobre a adaptação a mudanças, surpreendentemente, 100% da geração X afirmaram que se adaptariam bem, contra 80% da geração Y. Sobre a necessidade de um ambiente de trabalho conservador, ambas as gerações disseram que não sentem falta. Por fim, constatou-se que ambas as gerações consideram uma empresa com esse padrão de cultura organizacional inovadora e não demonstram interesse em deixá-la. O estudo concluiu que há uma grande influência da cultura organizacional nos colaboradores e que esta afeta as gerações X e Y de maneira diferente, de modo que cada uma responde de uma maneira diferente às políticas e práticas organizacionais.

Alvez, Val e Feijó (2015) realizaram um estudo objetivando analisar como as ações do clima organizacional podem influenciar nos fatores motivacionais das gerações X e Y. Para tal, foi feita uma pesquisa de campo com profissionais de diversas empresas, localizadas no

município de Vassouras/RJ. A pesquisa evidenciou que os profissionais da geração X não são favoráveis à mudança, porém, as aceitam e procuram se ajustar, pois devido à experiência sabem como mudanças são importantes; gostam de flexibilidade e não gostam de supervisão, pois acreditam que após delegadas as tarefas não é necessário alguém monitorar como estão sendo executadas. Como principal fator motivacional para esta geração foi identificado o salário. Já a geração Y teve como principal fator motivacional a valorização enquanto profissional; essa geração considera o clima como algo secundário na motivação e considera que as motivações pessoal e profissional surgem a partir de condições que o trabalhador deve buscar externamente.

Em se tratando da correlação entre as características das gerações e os fatores motivacionais nas organizações, sublinha-se a pesquisa feita por Fantini e Souza (2015), a qual investigou os fatores motivacionais que influenciam os trabalhadores das gerações *Baby Boomers*, X, Y e Z, no tocante às suas expectativas de carreira profissional. Dentre os fatores motivadores apresentados pela geração *Baby Boomers*, apenas dois aparecem expressivamente: segurança financeira, estabilidade e garantia de emprego (43%), e qualidade de vida (34%), em primeiro e segundo lugares, respectivamente. A geração X, por sua vez, apresentou como principais fatores motivacionais segurança financeira, estabilidade e garantia de emprego (29%), qualidade de vida (27%), liberdade, independência e flexibilidade (22%), crescimento profissional (5%) e paixão pelo trabalho (5%). Já a geração Y mostrou como principais fatores que a motivam: segurança financeira, estabilidade e garantia de emprego (33%), liberdade, independência e flexibilidade (27%), remuneração e benefícios (20%), qualidade de vida (14%). Os adolescentes da geração Z, por sua vez, sentem-se motivados por fatores como liberdade, independência e flexibilidade (64%), qualidade de vida (28%) e *status/poder/desafios* (7%). Quanto às expectativas da carreira profissional, “as maiores porcentagens para as gerações *Baby Boomers*, ‘X’ e ‘Y’, foram para a preferência por uma carreira segura e estável, enquanto que, na geração ‘Z’, a maioria considera flexibilidade e autonomia no trabalho o fator mais importante”. (FANTINI; SOUZA, 2015, p. 142).

Drumond, Ituassu e Vasconcelos (2016) investigaram os sentidos do trabalho para engenheiros das gerações *Baby Boomers*, X e Y. Os autores utilizaram a análise de conteúdo categorial na investigação, adotando as categorias desenvolvidas por *MOW - Meaning of Work: valorização; vinculação; utilidade; obrigação negativa; exigência; rotina e non sense*. Os resultados revelaram que, para os trabalhadores da geração *Baby Boomers*, a categoria rotina foi a mais representativa, relacionada a atividades do dia-a-dia, produção e salário, e chega a ser mencionado como fator regulador das demais atividades da vida; sem rotina, o

trabalhador perde o equilíbrio, a referência. A segunda categoria mais representativa foi a valorização. Para esses profissionais, o trabalho, além de ser um meio de subsistência, é fonte de satisfação, além de gerar resultados. Para a geração X, a categoria valorização foi a mais representativa, esses profissionais dão grande importância à obtenção de resultados concretos como fruto do trabalho tanto para eles quanto para a sociedade. A segunda categoria mais representativa para essa geração foi rotina, relacionada com atividades diárias, prazos, dinheiro, ritmo e sustento. Outra categoria expressiva foi a vinculação, representando a importância da convivência e interação com os colegas de trabalho, o que, para estes profissionais da geração X, está fortemente associado ao sentido do trabalho. Na geração Y, a categoria rotina foi a mais representativa, relacionando-se à profissão, carreira, dinheiro e ritmo. A rotina pode ser vista como algo que traz sofrimento, expresso por meio de atividades rotineiras e burocráticas, mas também como algo estruturador e norteador. Em segundo lugar, como sentido dado ao trabalho para a geração Y, ficou a categoria valorização, relacionada à ideia de motivação, possibilidade de contribuir, agregar valor, mostrar resultados, aprendizado e, acima de tudo, reconhecimento. Esses profissionais têm um forte desejo de se mostrarem úteis, tanto para si mesmos quanto para a sociedade. Os resultados sinalizam similaridade entre as gerações quanto aos sentidos que dão ao trabalho, pois as categorias rotina e valorização mostraram-se como as que melhor descrevem os sentidos do trabalho, com exceção da geração X, pois a categoria vinculação também se apresentou.

Com relação aos estudos sobre gestão de competências nas organizações, nos últimos cinco anos, percebeu-se a prevalência de dois enfoques: *a)* pesquisas sobre a implantação do modelo de gestão de pessoas por competências; e *b)* investigações sobre competências individuais necessárias para um bom desempenho em determinado cargo (ou grupo ocupacional).

Garcia (2013) realizou um levantamento sobre a implantação de gestão de competências no Brasil, de 2000 a 2011, e buscou analisar como esse modelo de gestão está sendo implantado. Observou-se que a implantação do sistema de gestão de competências deu-se sob duas perspectivas: como uma inovação radical e como uma inovação incremental. A implantação do modelo como inovação radical ocorre quando acontecem transformações na estrutura organizacional, bem como na sua cultura, para suportar o modelo. Além disso, os principais conceitos que norteiam o modelo devem ser comunicados aos gestores e demais colaboradores de maneira comum e inteligível, e deve haver um alinhamento entre a metodologia de implantação e o que propõe os teóricos. Já a implantação como inovação incremental ocorre quando acontecem modificações apenas em rotinas e processos, ignorando

o desenvolvimento de aprendizagem organizacional, o que acaba por reduzir o impacto dos resultados esperados com a implantação desse modelo. Dos estudos analisados, 77% mostraram que as empresas adotaram o modelo como uma inovação incremental (o que é considerado uma falha na implantação do modelo) e em apenas 23% as organizações o adotaram como uma inovação radical. Isso reflete uma resistência por parte das organizações na implantação do modelo de Gestão de Competências durante essa década de estudos.

Silva e Mello (2013) estudaram as resistências da implantação do modelo de gestão de competências no setor público brasileiro. O estudo investigou a percepção de gestores públicos no exercício de cargos de direção em órgãos federais acerca do tema, fazendo-se uma triangulação das informações coletadas. A cultura organizacional apresentou-se como uma das principais resistências para implantação do modelo de gestão de competências no setor público. Pelo fato de muitas das organizações públicas serem, por vezes, centenárias, estas possuem uma cultura com valores muito acirrados, sendo difícil sua mudança. Outro desafio encontrado para implantar a gestão de competências no setor é a comunicação. Foram encontrados aspectos referentes à dificuldade de comunicar e se fazer entender, ou seja, a informação acaba chegando à determinada pessoa, mas esta não faz o que se espera, pois não compreende aquilo que foi repassado.

Outro inconveniente à implantação do modelo são os entraves encontrados no setor público em relação à contratação de novos profissionais, que se dá mediante concurso público e esses instrumentos falham em avaliar responsabilidade e produtividade. Uma outra dificuldade que se apresentou é a sensação de estabilidade que o cargo público possibilita, a qual atrai para a organização pessoas que não se interessam, necessariamente, pelo trabalho e pela organização a que estão se candidatando, mas sim pela estabilidade do emprego; essa condição a médio/longo prazo se reflete em funcionários desmotivados e acomodados. Outro fator que se levanta como impeditivo à implantação do sistema de gestão de pessoas por competências é o princípio da legalidade que rege a administração pública, pois um gestor só pode fazer aquilo que a lei determina. As inovações nas leis não acompanham as inovações que o ritmo acelerado do mercado impõe às organizações da atualidade. Isso impede que práticas inovadoras de gestão sejam implantadas em organizações do setor público.

Outras pesquisas também foram realizadas no intuito de identificar as competências necessárias para se obter um bom desempenho em determinado cargo, ou grupo ocupacional, a exemplo do estudo feito por Rossi, Costa e Pinto (2015), que teve por objetivo identificar as competências requeridas aos bibliotecários na prestação de serviços em bibliotecas universitárias. A pesquisa realizou-se em quatro universidades, sendo duas privadas e duas

públicas (uma estadual e uma federal). Foram identificadas como competências importantes para o bom desempenho desse cargo: prestação do serviço de normalização bibliográfica; prestação dos serviços de comutação bibliográfica; prestação dos serviços de levantamento bibliográfico; prestação de referência/assistência informacional; prestação de capacitação/treinamento.

Mello, Melo e Mello Filho (2016) realizaram uma pesquisa semelhante, porém, objetivaram identificar as competências necessárias aos gerentes do Fórum de Gestão de Pessoas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Para tal, realizou-se uma análise de conteúdo que identificou as seguintes competências nessa ordem de prioridade: comunicação; liderança; gestão de conflitos; organização; planejamento; comprometimento; iniciativa; conhecimento técnico; visão estratégica; criar ferramentas de controle; transmitir confiança; avaliação de resultados; visão sistêmica dos processos; paciência - tranquilidade.

Nesse contexto, tomando por base os estudos discutidos a partir do Portfólio Bibliográfico (PB), matizando o estado da arte sobre o fenômeno em tela, esta pesquisa parte do seguinte problema: *Como se dá a gestão de competências no contexto das gerações Baby Boomers, X e Y, na Universidade Estadual da Paraíba?*

2.2 OBJETIVOS

2.2.1 Objetivo geral

Analisar a gestão de competências no contexto das gerações *Baby Boomers*, X e Y, entre os servidores técnico-administrativos da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB).

2.2.2 Objetivos específicos

- Aprender a concepção dos gestores sobre as competências que estes julgam importantes aos servidores técnico-administrativos para atingir os objetivos estratégicos da organização.
- Mapear o perfil sociodemográfico dos servidores técnico-administrativos, que compõem as gerações atuantes na instituição.
- Identificar o grau de importância que os servidores técnico-administrativos dão às competências funcionais (individuais) presentes no Manual de Cargos Funções e Competências da UEPB.
- Correlacionar o nível de importância dado às competências funcionais da UEPB pelos sujeitos da pesquisa a partir das características das gerações *Baby Boomers*, X e Y.

2.3 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007), a metodologia escolhida para uma pesquisa deve ter por ponto de partida o objeto de estudo, os objetivos propostos e os interesses do pesquisador. Cada abordagem e técnicas admitem níveis diferentes de aprofundamento e enfoques específicos.

Muitos autores, a exemplo de Gil (2010), Vergara (2007), Marconi e Lakatos (2011), Cervo, Bervian e Silva (2007), estabeleceram taxonomias de tipos de pesquisa, cujas investigações são classificadas tomando por base o objeto de estudo, objetivos propostos, campo de estudo, sujeitos da pesquisa, dentre outros critérios.

Vergara (2007) propõe dois critérios para classificação da pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. De acordo com a autora, quanto aos fins, uma pesquisa pode ser classificada em exploratória; descritiva; explicativa; aplicada e intervencionista. Já quanto aos meios de investigação, a pesquisa pode ser: pesquisa de campo; pesquisa de laboratório; documental; bibliográfica; experimental; participante; pesquisa-ação; estudo de caso; e *ex post factos*.

Os ambientes em que ocorrem as pesquisas bem como os métodos e as técnicas que podem ser utilizados para coleta e análise dos dados e o seu enfoque são muito diversos. Desse modo, torna-se impossível a existência de um único critério de classificação. Pode ser que a pesquisa não se enquadre em nenhuma das classificações apresentadas, ou também que se adeque a mais de uma delas. Dessa forma, é interessante classificá-las tomando por base o seu delineamento, que corresponde ao planejamento da pesquisa, envolvendo a definição dos objetivos, o ambiente da pesquisa, a determinação das técnicas de coleta e análise dos dados. (GIL, 2010).

Nesse sentido, tomando por base o delineamento deste estudo e, segundo os critérios de classificação de pesquisa propostos por Vergara (2007), a presente pesquisa classifica-se como *pesquisa de campo*, quanto aos meios, e *pesquisa exploratória* e *descritiva*, quanto aos fins.

Pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não. (VERGARA, 2007, p. 47-48).

Nesse sentido *a presente pesquisa classifica-se como pesquisa de campo*, pois foi desenvolvida uma investigação empírica na UEPB sobre um fenômeno intrínseco ao cotidiano

institucional, isto é, as competências profissionais dos servidores técnico-administrativos para o funcionamento e os resultados organizacionais.

As pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis. [...] Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação. (GIL, 2010, p. 27-28).

A pesquisa em tela propõe-se a analisar as competências dos servidores técnico-administrativos na UEPB (características de uma determinada população). Nesse sentido, *a pesquisa tipifica-se como pesquisa descritiva*.

De acordo com Vergara (2007, p. 47), a pesquisa exploratória “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”, o que foi comprovado, ao se construir o estado da arte do tema pesquisado. Ao juntar os dois eixos da pesquisa, quais sejam, “Gestão de Competências” e “Gerações no mercado de trabalho”, não foram encontrados estudos a respeito do tema publicados nos últimos cinco anos, carecendo de pesquisas na área com a finalidade de elevar o volume de conhecimento sistematizado acerca do tema.

Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 63-64) afirmam que a pesquisa exploratória “quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes”, e que é recomendada “quando há pouco conhecimento sobre o problema estudado”, o que *tipifica a presente pesquisa também como exploratória*; visto que há pouco conhecimento formalizado sobre o problema estudado – a gestão de competências na UEPB – e que se buscou constatar a relação entre variáveis distintas – competências funcionais e as características das diferentes gerações atuantes na UEPB.

Para a análise e interpretação dos dados, o estudo utilizou-se da *abordagem prioritariamente quantitativa*, pois, de acordo com Richardson (2012, p. 70),

o método quantitativo representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências. É frequentemente aplicado nos estudos descritivos, naqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como nos que investigam a relação de causalidade entre fenômenos.

Sendo assim, com base nos objetivos propostos essa abordagem mostrou-se a mais apropriada.

2.4 LÓCUS DA INVESTIGAÇÃO

A Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) é uma organização de direito público, uma autarquia da administração indireta do Estado da Paraíba. Fundada em 1966 sob o nome de Universidade Regional do Nordeste (URNE), era mantida pela Fundação Universidade Regional do Nordeste (FURNE). Em seu primeiro vestibular teve 146 candidatos inscritos e 75 aprovados. Em 11 de outubro de 1967, através da publicação da Lei Estadual nº 4.977, a FURNE foi estadualizada e se transformou na Universidade Estadual da Paraíba (UEPB).

O reconhecimento pelo Conselho Nacional de Educação do MEC só veio ocorrer em 1996, quando a UEPB já celebrava 30 anos da criação da FURNE e nove anos da sua estadualização, com mais de 11 mil alunos na época. O ato de reconhecimento foi assinado pelo então Ministro da Educação Paulo Renato Souza. Com a assinatura do Decreto de Reconhecimento, a UEPB passou a ser uma Instituição de Ensino Superior consolidada e reconhecida em todo o país.

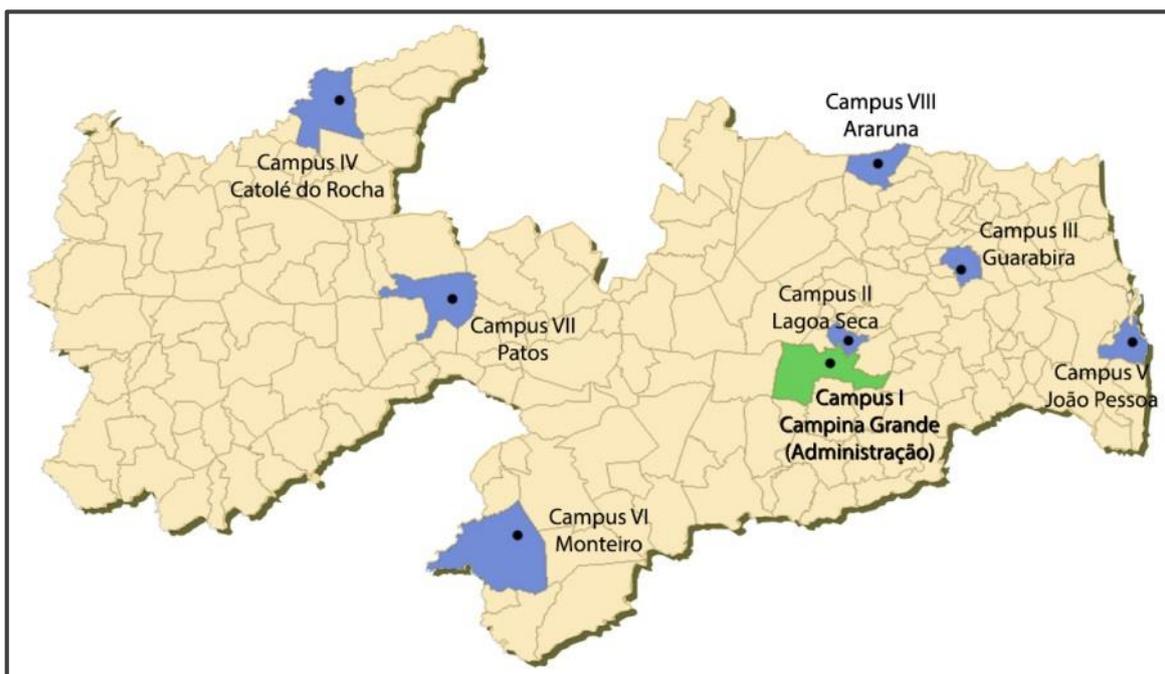
Hoje a UEPB conta com oito *campi* e 12 Centros, nos quais são ofertados 52 cursos de graduação, sendo 28 de licenciatura e 24 de bacharelado, com 17.885 estudantes matriculados. A Universidade ainda oferece 41 cursos de pós-graduação, sendo 19 cursos de mestrado, cinco de doutorado e 17 especializações (dentre elas, 14 presenciais e três na modalidade de Ensino à Distância – EAD).

Em seu quadro funcional a UEPB dispõe de 2.439 servidores, sendo 1.337 professores – dos quais 918 são professores efetivos – e 1.102 servidores técnico-administrativos – dos quais 660 são servidores efetivos¹.

A UEPB está presente em todas as quatro mesorregiões do Estado da Paraíba – Sertão Paraibano, Borborema, Agreste Paraibano e Mata Paraibana – e tem grande relevância na educação dentro do Estado. A distribuição dos seus oito *campi* pode ser melhor compreendida observando-se o mapa na figura 1.

¹ Dados coletados através de pesquisa documental no banco de dados da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UEPB. Os dados brutos foram fornecidos através do Portal da Transparência Pública da Universidade Estadual da Paraíba - UEPB, utilizando-se da Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) em formato de Planilha do MS Excel e tratados pelo pesquisador.

FIGURA 1 - A UEPB no Estado Paraíba



FONTE: Desenvolvido pelo autor com base no mapa da Paraíba e nas informações extraídas do Estatuto da UEPB (PORTARIA/UEPB/GR/0441/2017).

Operacionalmente, a UEPB subdivide-se em duas categorias de órgãos: os Centros e a Administração Central.

Nos Centros, estão localizados os órgãos responsáveis pelo ensino, pesquisa e extensão dentro da Universidade: os Departamentos. A UEPB possui, ao todo, 12 Centros e 33 Departamentos, conforme apresentado no quadro 2.

QUADRO 2 – Os Centros da UEPB, distribuídos por *Campi*

<i>Campus</i>	Centro de Ensino
<i>Campus I</i> (Campina Grande)	Centro de Ciências Sociais Aplicadas Centro de Educação Centro de Ciências e Tecnologia Centro de Ciências Biológicas e da Saúde Centro de Ciências Jurídicas
<i>Campus II</i> (Lagoa Seca)	Centro de Ciências Agrárias e Ambientais
<i>Campus III</i> (Guarabira)	Centro de Humanidades
<i>Campus IV</i> (Catolé do Rocha)	Centro de Ciências Humanas e Agrárias
<i>Campus V</i> (João Pessoa)	Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas
<i>Campus VI</i> (Monteiro)	Centro de Ciências Humanas e Exatas
<i>Campus VII</i> (Patos)	Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas
<i>Campus VIII</i> (Araruna)	Centro de Ciências, Tecnologia e Saúde

FONTE: Desenvolvido pelo autor com base no que rege o Estatuto da UEPB (PORTARIA/UEPB/GR/0441/2017).

A Administração Central, por sua vez abrange os órgãos responsáveis pela parte administrativa da Universidade, como gestão financeira, gestão de pessoas, logística, etc. Alguns exemplos de órgãos que compõe a Administração Central são: as Pró-Reitorias, as Coordenadorias (que possuem funções semelhantes às Pró-Reitorias), a Procuradoria Geral (que é o órgão que responde pela parte jurídica da Universidade), dentre outros. A Administração Central da UEPB é composta, ao todo, por 22 órgãos de gerência, conforme apresentado no quadro 3.

QUADRO 3 – Os Órgãos da Administração Central da UEPB

ADMINISTRAÇÃO CENTRAL DA UEPB	
Órgãos do Nível de Gerência Superior I	Órgãos do Nível de Gerência Superior II
<ul style="list-style-type: none"> - Gabinete da Reitoria. - Pró-Reitoria de Gestão Administrativa. - Pró-Reitoria de Graduação. - Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa. - Pró-Reitoria de Extensão. - Pró-Reitoria de Gestão Financeira. - Pró-Reitoria Estudantil. - Pró-Reitoria de Cultura. - Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. - Pró-Reitoria de Infraestrutura. - Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação a Distância. - Procuradoria Geral. - Comissão Permanente de Concursos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenadoria de Auditoria e Controle. - Coordenadoria de Comunicação Social. - Coordenadoria de Relações Internacionais. - Coordenadoria de Esporte e Lazer. - Coordenadoria de Bibliotecas. - Coordenadoria de Tecnologia da Informação. - Diretoria da EDUEPB. - Ouvidoria Geral.

FONTE: Desenvolvido pelo autor com base no que rege o Estatuto da UEPB (PORTARIA/UEPB/GR/0441/2017).

Sendo assim, nesse contexto organizacional, foram definidos o universo da pesquisa e os sujeitos que compuseram a amostra da investigação, os quais foram definidos mediante técnicas de amostragem consolidadas pela ciência, conforme exposto na sessão que se segue.

2.5 UNIVERSO E SUJEITOS DA PESQUISA

Outra etapa importante para o sucesso de uma pesquisa é a definição cuidadosa dos sujeitos da pesquisa, pois é através destes que os dados para análise serão coletados. Para tanto, é necessário estabelecer o universo ou população da pesquisa e, em seguida, definir a amostra adequada à investigação, utilizando-se de técnicas estatísticas para definição da representatividade da amostra (tamanho da amostra) e seleção da mesma (sujeitos/participantes).

Inicialmente, é preciso estabelecer qual o universo da pesquisa (ou população), o qual deve estar alinhado com o objetivo geral do estudo. Como explicitado na seção anterior, o campo de estudo da pesquisa foi a UEPB. Nesse ambiente existem vários elementos passíveis

de estudos, como, por exemplo, alunos, professores efetivos, professores substitutos, servidores técnico-administrativos efetivos, servidores técnico-administrativos temporários (comissionados ou contratados), dentre outros.

Contudo, diante de tantos estratos, é preciso definir um segmento de pesquisa que se adeque ao tema estudado e à problemática da pesquisa. Segundo Marconi e Lakatos (2011, p. 112),

Universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. [...] A delimitação do universo consiste em explicar que pessoas ou coisas, fenômenos etc. serão pesquisadas, enumerando suas características comuns, como por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidade onde vivem etc.

Vergara (2007, p. 50) alerta que “população não é o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de estudo”.

Refletindo sobre o que versam as duas definições supracitadas, pode-se inferir dois critérios para determinar o universo da pesquisa: a) os elementos do universo devem apresentar características em comum; b) os elementos do universo precisam possuir as características que se adequem ao objeto do estudo. Sendo assim, na delimitação do universo de pesquisa, é necessário estabelecer critérios de inclusão e critérios de exclusão, tomando por base o delineamento da pesquisa (o tema estudado, a problemática e os objetivos).

Ao analisar o *locus* da investigação e confrontá-lo com o delineamento da pesquisa, definiu-se que *o universo de pesquisa do presente estudo foi composto pela UEPB, especificamente, pelas chefias e chefias adjuntas dos 14 Órgãos do Nível de Gerência Superior I da Administração Central da UEPB (conforme quadro 3, p. 40, mais os 660 servidores técnico-administrativos efetivos da Universidade (conforme os quadros 4 e 5, p. 42 e 43, respectivamente), totalizando 688 sujeitos.*

A escolha dos servidores técnico-administrativos efetivos deu-se devido aos seguintes critérios de inclusão:

- a) Exercerem funções e atribuições de características e responsabilidades semelhantes.
- b) Seu perfil e características do cargo que exercem na universidade estão mais relacionadas com o tema do estudo.
- c) São regidos pelo mesmo Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR), o que faz com que tenham expectativas de carreira semelhantes.

Já as chefias e chefias adjuntas Órgãos do Nível de Gerência Superior I da Administração Central atenderam aos seguintes critérios de inclusão:

- a) Estão diretamente ligadas à Reitoria.
- b) Possuem uma visão privilegiada sobre o objeto de estudo.
- c) Possuem um profundo conhecimento acerca da estratégia e dos objetivos da organização, o que é de imensa valia para o presente estudo.
- d) Fazem parte da gestão institucional, e participam dos processos de tomada de decisão e suas consequências para o cenário institucional, incluindo a gestão de pessoas.

Dessa forma, devido aos critérios de exclusão abaixo apresentados, ficam de fora do universo de pesquisa:

- a) Os docentes, tanto efetivos, quanto temporários, por possuírem atribuições e responsabilidades muito distintas das exercidas pelos técnico-administrativos na Universidade, o que demanda diferentes competências.
- b) Os técnico-administrativos temporários que possuem funções e atribuições semelhantes dos servidores efetivos, mas não são regidos pelo mesmo PCCR, tendo, assim, expectativas de carreira diferentes.
- c) Os discentes, pois os mesmos não possuem as características procuradas no objeto de estudo, por não fazerem parte do quadro funcional da Instituição.

QUADRO 4 – Quantitativo de servidores técnico-administrativos da UEPB dividido por *campus*

NÚMERO DE TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UEPB POR CAMPUS		
<i>Campus</i>	Cidade	Nº de servidores técnico-administrativos
<i>Campus I</i>	Campina Grande-PB	461
<i>Campus II</i>	Lagoa Seca-PB	26
<i>Campus III</i>	Guarabira-PB	44
<i>Campus IV</i>	Catolé do Rocha-PB	30
<i>Campus V</i>	João Pessoa-PB	54
<i>Campus VI</i>	Monteiro-PB	12
<i>Campus VII</i>	Patos-PB	19
<i>Campus VIII</i>	Araruna-PB	14
TOTAL		660

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

QUADRO 5 – Quantitativo de técnico-administrativos efetivos da UEPB, distribuídos por classes e cargos

CLASSE A (Nível Fundamental)		CLASSE B (Nível Médio e Técnico)		CLASSE C (Nível Superior)	
Cargo	Nº de servidores	Cargo	Nº de servidores	Cargo	Nº de servidores
Agente de Portaria	18	Agente de Segurança	25	Administrador	4
Auxiliar Administrativo	8	Almoxarife	5	Advogado	3
Auxiliar de Cozinheiro	2	Assistente Administrativo	259	Arquiteto	3
Auxiliar de Laboratório de Análises Clínicas	2	Assistente Técnico	14	Arquivista	8
Auxiliar de Laboratório de Análises Físico-Químicas	2	Atendente de Consultório Odontológico	8	Analista de Sistemas	8
Auxiliar Técnico	1	Auxiliar de Biblioteca	69	Assistente Social	5
Carpinteiro	3	Desenhista Projetista	1	Bibliotecário	30
Eletricista	7	Motorista	10	Comunicólogo	3
Encanador	3	Operador de Máquinas Agrícolas	3	Contador	5
Jardineiro	1	Técnico de Contabilidade	4	Economista	1
Marceneiro	4	Técnico de Prótese Dentária	1	Engenheiro Civil	2
Mestre de Obra	3	Técnico de Radiologia	1	Engenheiro Eletricista	1
Operador de Centro Telefônico	3	Técnico de Segurança do Trabalho	2	Farmacêutico Bioquímico	2
Pedreiro	1	Técnico em Agropecuária	9	Farmacêutico Industrial	3
Vigilante	8	Técnico de Enfermagem	2	Jornalista	3
TOTAL	66	Técnico em Estúdio e Multimídia	4	Nutricionista	2
		Técnico em Informática	33	Pedagogo	3
		Técnico de Laboratório	53	Psicólogo Organizacional	1
		TOTAL	503	Químico	1
				Secretário Executivo	1
				Designer Promocional	2
				TOTAL	91

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Após delimitado o universo da pesquisa, o próximo passo é estabelecer uma amostra a ser investigada, que seja suficientemente expressiva para representá-lo. De acordo com Vergara (2007, p. 50), a amostra refere-se a “uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade”. Dessa maneira, faz-se necessário calcular o tamanho mínimo que a amostra deve assumir para que a mesma tenha representatividade diante do universo de pesquisa estudado.

Em relação ao tamanho da amostra, o presente estudo apresentou duas especificidades. A primeira, se deu com as chefias dos Órgãos do Nível de Gerência Superior I da Administração Central da UEPB. A estes, não foi aplicada fórmula estatística para o cálculo do tamanho da amostra, visto que por serem apenas 28 indivíduos, a tendência é que, mesmo

após o cálculo estatístico, esse número pouco fosse alterado. *Sendo assim, com relação às chefias, estas foram pesquisadas em sua totalidade, ou seja, os 28 sujeitos constantes no universo da pesquisa.*

A segunda especificidade em relação à amostra deu-se com os servidores técnico-administrativos efetivos da UEPB. Com relação a estes, decidiu-se calcular o tamanho da amostra, de acordo com as orientações de Richardson (2012), segundo as quais se faz oportuno reconhecer as necessidades práticas de tempo e custos, o que significa não ultrapassar o tamanho mínimo determinado pela estatística.

Portanto, para que uma amostra constitua uma porção de determinada população, deve incluir um número de elementos suficientes para oferecer certa segurança estatística em relação à sua representatividade, sendo necessário calcular o tamanho da amostra da maneira correta, utilizando-se fórmulas estatísticas já consolidadas pela ciência. (RICHARDSON, 2012).

De acordo com Richardson (2012), o tamanho da amostra depende de quatro fatores: amplitude do universo; nível de confiança estabelecido; erro de estimação permitido; e proporção da característica pesquisada no universo. *A amplitude do universo* da presente pesquisa é finita, visto que a população de servidores técnico-administrativos possui apenas 660 elementos. Estabeleceu-se para a *proporção da característica pesquisada* o valor de 33,3%, visto que o estudo visa analisar as características das gerações no mercado de trabalho, e no quadro funcional de técnico-administrativos efetivos da UEPB estão presentes três gerações. Para o nível de confiança e erro de estimação, Richardson (2012) orienta que em pesquisas sociais, normalmente, se trabalhe com o *nível de confiança* equivalente a 95% e um *erro de estimação* entre 4% e 5%.

Desse modo, ficou estabelecido que, para a presente pesquisa, *a representatividade da amostra definiu-se a partir de um universo de amplitude finita, com nível de confiança de 95%, erro de estimação de 5% e proporção da característica pesquisada de 33,3%*. Nesse aspecto, o cálculo para identificar a representatividade da amostra foi feito utilizando a fórmula, abaixo, extraída de Richardson (2012, p. 170-171):

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Em que:

n = Número de elementos da amostra

σ^2 = Nível de confiança (escolhido em número de desvios – sigmas)

p = Proporção da característica pesquisada no universo, calculado em percentagem

$q = 100 - p$ (em percentagem)

N = Tamanho da população

E = Erro de estimação permitido (em percentagem)

Aplicando-se a fórmula ao universo da pesquisa, de acordo com os parâmetros acima estabelecidos, têm-se:

$$n = \frac{2^2 \times 33,3 \times 66,7 \times 660}{5^2 \times (660 - 1) + 2^2 \times 33,3 \times 66,7}$$

$$n = \frac{4 \times 2.221,11 \times 660}{25 \times 659 + 4 \times 2.221,11} = \frac{8.884,44 \times 660}{16.475 + 8.884,44} = \frac{5.863.730,4}{25.359,44} = 231,22$$

$$n = 232 \text{ elementos}$$

Observa-se que o nível de confiança é 95%, o que equivale a 2σ , segundo Richardson (2012).

Nesse sentido, utilizando-se a fórmula proposta por Richardson (2012), *identificou-se a necessidade de, no mínimo, 232 sujeitos para que a amostra fosse representativa em relação à população composta por 660 servidores técnico-administrativos efetivos da UEPB, de modo que se atenda ao rigor científico.*

Após calculado o tamanho da amostra, o próximo passo foi definir a técnica de amostragem utilizada para selecionar os sujeitos, ou seja, os participantes da pesquisa. Assim, para se alcançar uma amostra representativa a partir de uma estratégia válida de definição/seleção, recorreu-se à teoria da amostragem.

Vergara (2007) estabelece dois critérios de amostragem: probabilístico – baseados em procedimentos estatísticos – e não probabilístico. Nas técnicas de amostragem probabilística, a autora destaca os procedimentos probabilísticos aleatório simples, estratificado e por conglomerado. Enquanto nas técnicas de amostragens não probabilísticas, a amostra é definida por acessibilidade, tipicidade ou conveniência.

De acordo com Richardson (2012, p. 157),

nas ciências sociais, ao trabalhar com grupos humanos, observa-se a heterogeneidade de seus membros. É por isso que se faz necessário um procedimento em que se tenha maior controle. As técnicas de amostragem

permitem selecionar as amostras adequadas para os propósitos de investigação”.

Desse modo, tomando por base os propósitos de investigação, optou-se pela *amostragem probabilística*, a qual

reúne todas aquelas técnicas que usam mecanismos aleatórios de seleção dos elementos de uma amostra, atribuindo a cada um deles uma probabilidade, conhecida *a priori*, de pertencer à amostra. [...] A grande vantagem das amostras probabilísticas é medir a precisão da amostra obtida, baseando-se no resultado contido na própria amostra. (MORETTIN; BUSSAB, 2010, p. 267).

Dentre as técnicas de amostragem probabilística escolheu-se a *técnica de amostragem estratificada proporcional*, a qual, de acordo com Richardson (2012, p. 163),

consiste em dividir a população ou o universo em subconjuntos excludentes e exaustivos e extrair uma amostra ao acaso, simples, em cada um desses grupos que recebem o nome de estratos, subconjuntos homogêneos da população. Assegura-se, assim, a presença na amostra de elementos que pertencem a todos e a cada uma das estruturas que compõem o universo. [...] Esse tipo de amostra aleatória recebe o nome de amostragem estratificada.

Essa escolha se deu a fim de melhor atender ao que o presente estudo se propôs, principalmente porque tal técnica define estratos na população, nos moldes como necessitava a pesquisa, isto é, um estrato para cada geração, quais sejam:

- a) Estrato 1: indivíduos da geração *Baby Boomers*.
- b) Estrato 2: indivíduos da geração X.
- c) Estrato 3: indivíduos da geração Y.

Segundo orienta Richardson (2012, p. 173, grifo nosso), o “procedimento mais exato para calcular amostras estratificadas utiliza os desvios-padrões ou *proporções* de cada estrato na população. Conhecendo-se esses valores, procede-se a sua multiplicação pela *percentagem* que tais estratos representam dessa população”. Calculou-se, então, a percentagem que cada um desses estratos ocupa na população de 660 servidores técnico-administrativos efetivos da UEPB. O resultado está representado na tabela 1.

TABELA 1 - Quantitativo absoluto e percentual da população dos técnico-administrativos dividido por gerações

Geração	Quantitativo em nº absoluto	Quantitativo em %
<i>Baby Bombers</i>	42	6,36%
Geração X	244	36,97%
Geração Y	374	56,67%
TOTAL	660	100%

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

De posse da proporção percentual que cada estrato ocupa no universo de pesquisa, foi possível calcular o número de indivíduos que cada estrato deveria conter na amostra de 232 participantes, previamente definida. Esse cálculo deu-se conforme apresentado na tabela 2:

TABELA 2 - Número de sujeitos por estrato

Estrato 1	Servidores da geração <i>Baby Boomers</i>	6,36% de 232 = 14,75 =	15 pessoas
Estrato 2	Servidores da geração X	36,97% de 232 = 85,77 =	86 pessoas
Estrato 3	Servidores da geração Y	56,67% de 232 = 131,47 =	131 pessoas
TOTAL			232 pessoas

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Sintetizando o acima exposto, *ficou definido que o universo da pesquisa compôs-se por 688 indivíduos, sendo 28 gestores, os quais foram pesquisados em sua totalidade, e 660 servidores técnico-administrativos efetivos, dentre os quais selecionou-se 232 indivíduos. Utilizando-se da técnica de amostragem probabilística estratificada proporcional, foram escolhidos 15 servidores técnico-administrativos da geração Baby Boomers, 86 da geração X e 131 da geração Y para serem pesquisados, totalizando 232 servidores e 28 gestores, somando 260 sujeitos pesquisados.*

2.6 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS

Diante do universo, da amostragem e da amostra da pesquisa apontados, e para responder o problema de pesquisa levantado, foi necessário coletar dados através dos recursos/técnicas oportunos. Para que a estratégia da coleta de dados seja bem-sucedida, deve-se tomar o cuidado de que a mesma esteja associada aos objetivos propostos.

Primeiramente, foram realizados *trie hierarquizados*, no intuito de responder ao objetivo específico de “*averiguar a concepção dos gestores sobre as competências que estes julgam importantes aos servidores técnico-administrativos para atingir os objetivos estratégicos da organização*”.

Esse instrumento de pesquisa “trata-se de um questionário construído na forma de associação livre, que permite acessar, por meio de evocações de palavras ou frases, significados de elevada importância para o entrevistado”. (MAIA, 2015, p. 57).

O *trie* hierarquizado funciona da seguinte forma: são entregues oito cartões em branco ao(à) participante e, a seguir, se profere uma sentença. No instante seguinte, se pergunta o que, primeiro, vem à mente deste(a) e solicita-se que ele(a) escreva nos cartões. Dessa maneira, logo após a evocação da sentença, o(a) participante, rapidamente, escreve as oito palavras ou expressões que lhe vierem à mente nos cartões em branco, e então os devolve. Em

seguida, os oito cartões são novamente apresentados ao(à) participante para que este(a) escolha os quatro que considere mais importantes. Na sequência, deverão ser eliminados mais dois cartões e, por conseguinte, o mais importante será escolhido dentre os dois que restaram. Dessa forma, um conjunto de palavras principais e seus contextos semânticos são produzidos pelos sujeitos da pesquisa, de maneira hierárquica, em quatro níveis de importância. (MAIA, 2015).

A aplicação do *trie* hierarquizado aconteceu nas próprias salas das chefias, por serem ambientes em que as mesmas se sentem mais à vontade e, dessa maneira, sendo mais propício para que estas expressassem o seu ponto de vista da melhor maneira possível. O quadro 6 demonstra os sujeitos pesquisados no *trie* hierarquizado e sentença/questão utilizada para cada um deles.

QUADRO 6 – Sujeitos e sentença do *trie* hierarquizado

SUJEITOS		SENTENÇA PROFERIDA
01.	Chefe do Gabinete da Reitoria	<p><i>“Em relação ao trabalho dos servidores técnico-administrativos, quando eu digo: o sucesso da estratégia da UEPB depende de..., o que lhe vem à mente primeiro?”</i></p>
02.	Pró-Reitora de Gestão Administrativa	
03.	Pró-Reitora Adjunta de Gestão Administrativa	
04.	Pró-Reitor de Graduação	
05.	Pró-Reitor Adjunto de Graduação	
06.	Pró-Reitora de Pós-Graduação e Pesquisa	
07.	Pró-Reitor Adjunto de Pós-Graduação e Pesquisa	
08.	Pró-Reitor de Extensão	
09.	Pró-Reitora Adjunta de Extensão	
10.	Pró-Reitora de Gestão Financeira	
11.	Pró-Reitor Adjunto de Gestão Financeira	
12.	Pró-Reitora Estudantil	
13.	Pró-Reitor Adjunto Estudantil	
14.	Pró-Reitor de Cultura	
15.	Pró-Reitor Adjunto de Cultura	
16.	Pró-Reitor de Planejamento e Orçamento	
17.	Pró-Reitora Adjunta de Planejamento e Orçamento	
18.	Pró-Reitora de Gestão de Pessoas	
19.	Pró-Reitora Adjunta de Gestão de Pessoas	
20.	Pró-Reitor de Infraestrutura	
21.	Pró-Reitora Adjunta de Infraestrutura	
22.	Pró-Reitora de Ensino Médio, Técnico e Educação a Distância	
23.	Pró-Reitora Adjunta de Ensino Médio, Técnico e Educação a Distância	
24.	Procurador Geral	
25.	Procurador Geral Adjunto	
26.	Presidente da Comissão Permanente de Concursos	
27.	Vice Presidente da Comissão Permanente de Concursos	
28.	Presidente da Comissão do Pessoal Técnico-Administrativo	

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Após a chefia escrever as palavras ou expressões que respondessem à sentença nos cartões, foi pedido para que escolhesse os quatro menos importantes e os devolvesse, aos quais se atribuiu o nível de importância 4. Por conseguinte, dentre os quatro cartões que continuaram de posse da chefia, foi solicitado que se escolhesse os dois menos importantes e os entregasse, sendo a estes atribuído o nível de importância 3. Por fim, dentre os dois cartões que restaram em suas mãos, a chefia escolheu aquele que julgou mais importante. Ao segundo mais importante foi estabelecido nível de importância 2 e ao mais importante, nível de importância 1. Dessa forma, os cartões foram divididos em quatro níveis de importância, hierarquicamente. Por meio desse processo, realizou-se a coleta dos dados com as chefias dos Órgãos do Nível de Gerência Superior I da Administração Central da UEPB, mediante aplicação do *trie* hierarquizado.

O instrumento de pesquisa utilizado para coletar dados com os servidores técnico-administrativos foi o questionário fechado. Esse instrumento foi aplicado em prol de atender aos objetivos específicos de “*mapear o perfil sociodemográfico dos servidores técnico-administrativos, que compõem as gerações atuantes na instituição*”; “*identificar o grau de importância que os servidores técnico-administrativos das diferentes gerações dão às competências funcionais (individuais) da UEPB*”; e “*correlacionar o nível de importância dado às competências funcionais da UEPB pelos sujeitos da pesquisa a partir das características das gerações Baby Boomers, X e Y*”.

De acordo com Richardson (2012, p. 191), questionários fechados “são aqueles instrumentos em que as perguntas ou afirmações apresentam categorias ou alternativas de respostas fixas e preestabelecidas. O entrevistado deve responder à alternativa que mais se ajusta às suas características, ideias ou sentimentos”. O questionário (Apêndice A) foi dividido em duas partes. A primeira parte é referente ao levantamento dos dados sociodemográficos dos participantes. Essa parte foi composta de 11 questões. A segunda parte do questionário concerne às competências funcionais dos servidores técnico-administrativos da UEPB e foi baseada no modelo usado por Brandão (2009), o qual foi adaptado para a presente pesquisa. A escolha deve-se ao fato de que o referido questionário do autor supracitado atende aos objetivos propostos na presente pesquisa, além do que, já foi validado na sua tese de doutorado, sendo um instrumento válido.

Desse modo, a segunda parte do questionário possui 22 itens aos quais foram atribuídos competências distintas e suas descrições. Todas as 22 competências utilizadas no questionário foram extraídas do Manual de Cargo, Funções e Competências dos Servidores Técnico-administrativos da UEPB, o qual contém 64 competências listadas, ao todo. O

referido manual é dividido por cargos e cada seção contém a descrição do cargo, as funções e atribuições do mesmo, as exigências mínimas para ocupá-lo e as *competências* necessárias para obter bom desempenho em tal cargo. Dessa maneira, essas 64 competências se repetem em vários cargos, ao longo do manual. Escolheu-se, então, aquelas competências que se repetiram por mais de 10 vezes no contexto do manual. Escolheu-se ainda incluir no questionário outras duas competências que obtiveram frequência inferior a 10, mas que foram consideradas importantes, tomando-se por base a literatura acerca da gestão de competências e o contexto organizacional da UEPB.

Essa segunda parte do questionário tem por objetivo identificar o grau de importância das 22 competências listadas para as atividades do servidores técnico-administrativos na UEPB, sob a ótica deles próprios. Essa aferição foi obtida através da escala de Osgood, localizada no questionário ao lado de cada competência e sua respectiva descrição. Essa escala se assemelha à escala de Likert, entretanto, diferentemente dessa – em que todos os pontos recebem rótulos –, na escala Osgood apenas os pontos extremos devem receber rótulos para mensurar os valores buscados. Nesse sentido, o participante escolheu uma pontuação entre um intervalo de 1 a 5 pontos para cada item, sendo que, quanto mais próximo do 1 se posicionasse, menos importância aquela competência teria para suas atividades funcionais e, quanto mais próximo do 5, mais importância. Essa pontuação serviu de base para mensurar o grau de importância de cada competência para servidores.

Conforme explicitado anteriormente, o questionário foi aplicado com 232 servidores técnico-administrativos efetivos, sendo 15 da geração *Baby Boomers*, 86 da geração X e 131 da geração Y. Entretanto, antes de se aplicar os questionários com os sujeitos, foram realizados pré-testes com alguns dos servidores pertencentes ao universo de pesquisa, mas que não foram escolhidos na amostragem. De acordo com Marconi e Lakatos (2011), esse procedimento tem por objetivo testar o instrumento de coleta de dados, permitindo que o pesquisador retire, altere ou acrescente questões e obtenha uma estimativa sobre os futuros resultados a serem alcançados. Dessa forma, o pré-teste permitiu uma maior segurança e precisão na execução da pesquisa.

O pré-teste foi realizado por três vezes, pois, mesmo com as alterações realizadas após o primeiro pré-teste, ainda restaram falhas. Em cada pré-teste foi utilizada uma nova versão do questionário, incorporando as alterações necessárias na versão anterior. Para cada versão, foi realizado um pré-teste com cinco servidores e a cada nova aplicação, foram escolhidos novos participantes, de modo que a curva de aprendizagem não interferisse no *feedback* acerca do instrumento de pesquisa.

No primeiro pré-teste, percebeu-se que os participantes estavam entendendo que o intuito da parte 2 do questionário era que eles realizassem uma autoavaliação acerca do nível com que entregavam/cumpriam as competências listadas, ao invés do objetivo real, esse de acusar o grau de importância que eles davam a essas competências para o seu trabalho. Devido a tal fato, os textos na coluna das descrições das competências foram alterados, principalmente o seu tempo verbal, o qual tornou-se mais impessoal, de modo que houvesse uma melhor compreensão acerca do real objetivo da parte 2 do questionário. Ainda foram alterados os textos de três questões da parte 1 do questionário, uma vez que gerou problemas de interpretação por parte dos participantes.

No segundo pré-teste, as dúvidas nas três questões da parte 1 do questionário não reapareceram; portanto, compreendeu-se que não eram necessárias mais alterações nesta parte. Entretanto, na parte 2, ainda se percebeu que os respondentes estavam com a mesma confusão que ocorreu no primeiro pré-teste, acima mencionado. Logo, alterou-se mais uma vez os textos das descrições das competências, os quais foram sintetizados, tornando os verbos mais impessoais.

No terceiro pré-teste, não surgiu dúvida alguma em quaisquer questões; os respondentes compreenderam o real objetivo da parte 2 do questionário. Sendo assim, o questionário mostrou-se apto a ser aplicado com a amostra, de maneira que coletasse os dados necessários para o andamento da pesquisa.

Na coleta dos dados com os servidores técnico-administrativos, o pesquisador compareceu pessoalmente no local de trabalho dos sujeitos, definidos pela amostragem, para entregar-lhes os questionários. O próprio se apresentou e explicou resumidamente do que se tratava a pesquisa e o objetivo do questionário, e indagou se as pessoas se dispunham a respondê-lo. Na apresentação inicial foi deixado claro, também, que o questionário era anônimo e que os dados seriam analisados em agrupamentos, mantendo-se preservada a identidade dos participantes da pesquisa.

Foi motivador ver que todos os sujeitos selecionados foram positivos em responder ao questionário, alguns inclusive com entusiasmo. Uns iniciaram o preenchimento do questionário imediatamente, outros argumentaram que não poderiam responder no momento e solicitaram que o pesquisador retornasse após alguns minutos para recolher o questionário respondido. Todos os questionários foram recolhidos no mesmo dia em que foram entregues. Todo processo de coleta de dados por meio do questionário fechado durou cerca de quinze dias.

2.7 PERSPECTIVA DE ANÁLISE E DE INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Para análise e interpretação dos dados, a pesquisa pautou-se em duas perspectivas: análise de conteúdo e estatística descritiva.

Os dados obtidos pelo *trie* hierarquizado foram submetidos à análise de conteúdo. De acordo com Minayo (2012), são várias as técnicas de análise de conteúdo, desde algumas com perspectiva quantitativa a outras com perspectiva qualitativa. Para o presente estudo, optou-se por usar a análise de conteúdo proposta por Bardin (2009).

A análise de conteúdo é

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 2009, p. 44).

Bardin (2009), apresenta seis tipos de técnicas de análise de conteúdo, as quase são: análise categorial; análise de avaliação; análise de enunciação; análise proposicional do discurso; análise da expressão e análise das relações. *Para o presente estudo optou-se por fazer uso da análise de conteúdo categorial.*

De acordo com Bardin (2009), a análise de conteúdo categorial pode ter uma abordagem quantitativa ou qualitativa. A primeira fundamenta-se na *frequência* de aparição de determinadas *unidades de registro* na mensagem. A segunda, por sua vez, é fundada na *presença* da unidade de registro e não na frequência da sua aparição. No entanto, “a análise qualitativa não rejeita toda e qualquer forma de quantificação. Ocorre apenas que os índices são retidos de maneira não frequencial, podendo o analista recorrer a testes quantitativos: por exemplo, a aparição de índices similares em discursos semelhantes”. (BARDIN, 2009, p. 142). *Nesse sentido, no presente estudo, a análise de conteúdo se utilizou de uma abordagem quantitativa – no que diz respeito à análise da frequência da aparição das unidades de registro – e qualitativa – no que diz respeito ao significado sobre a importância conferida pelas chefias imediatas aos cartões em que as falas codificadas nas unidades de registro surgiram.*

De acordo com Bardin (2009), a análise de conteúdo categorial deve ser feita em três fases distintas: a) a pré-análise; b) a exploração do material; e c) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A primeira etapa – a pré-análise – consiste em escolher os documentos a serem submetidos à análise; a formulação das hipóteses e dos objetivos; e a elaboração de

indicadores que fundamentem a interpretação final. Esses três fatores não seguem uma ordem cronológica, embora sejam interdependentes. Nessa fase, as palavras e expressões obtidas nos cartões *trie* hierarquizado foram compiladas em planilhas do *MS Excel*.

Dando prosseguimento à análise de conteúdo, sucede-se à fase seguinte: a exploração do material. De acordo com Bardin (2009, p. 127), “esta fase, longa e fastidiosa, consiste, essencialmente, em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas”. Essa etapa consiste na codificação dos dados brutos, transformando-os em unidades de registro (UR) ou de contexto, que permitam uma descrição das características pertinentes do conteúdo.

Bardin (2009) apresenta vários critérios para estabelecer as unidades de registro de uma pesquisa: a palavra; o tema; o objeto; o personagem; o acontecimento; o documento. No presente estudo *foi escolhido, como critério para criação das unidades de registros, o tema*.

De acordo com Bardin (2009), para se realizar a codificação, além de definir a unidade de registro, também é necessário definir a regra de enumeração, ou o modo de contagem. Desse modo, *foi utilizado como regra de enumeração tanto a presença dos elementos, como a frequência de sua aparição, bem como o grau de importância atribuído aos cartões*. Há de se observar que, pelo fato de a abordagem utilizada ser qualiquantitativa, mesmo que determinada unidade de registro só apareça uma única vez, pode ser considerada significativa, em razão da importância que os sujeitos da pesquisa definiram para os cartões.

A última etapa da análise de conteúdo categorial é subdividida em dois momentos: o tratamento dos resultados (categorização) e a proposição de inferências e interpretação. A categorização é uma operação de classificação em que as unidades de registro são agrupadas em categorias (ou classes), sob um título genérico, e de acordo com critérios de diferenciação pré-definidos em razão de características comuns. Os critérios de classificação podem ser semânticos, sintáticos, léxicos ou expressivos (BARDIN, 2009). Desse modo, *foi utilizado o critério de categorização semântico*, que agrupa as unidades de registro em *categorias temáticas* conforme apresentem características comuns; esse processo também é conhecido por *análise temática*.

Dessa maneira, através da análise de conteúdo, pretendeu-se analisar *os dados coletados através dos trie hierarquizados*, no sentido de averiguar a concepção dos gestores da UEPB sobre as competências que julgam coerentes dos servidores técnico-administrativos para com as estratégias organizacionais.

Seguindo os passos da análise de conteúdo, primeiramente, os dados obtidos nos cartões do *trie* hierarquizado foram compiladas em planilhas eletrônicas do *MS Excel*.

Para realizar a tabulação dos dados no *MS Excel*, inicialmente foram digitados os dados brutos, da forma como apareceram nos 224 cartões (sendo oito cartões para cada um dos 28 gestores pesquisados).

Na etapa seguinte houve um agrupamento dos cartões que tivessem palavras ou expressões semelhantes em unidades de registro temáticas. Por exemplo, as falas “trabalhar em equipe”, “saber trabalhar em equipe”, “trabalhar bem em equipe” foram todas computadas na unidade de registro “trabalho em equipe”.

Em seguida, de posse dos dados previamente tratados, criou-se uma tabela com a frequência absoluta das unidades de registro. Essa tabela está no Apêndice B.

O próximo passo foi estabelecer um peso para cada nível de prioridade estabelecido nos cartões, sendo esses definidos conforme o quadro 7.

QUADRO 7 – Níveis de importância dos cartões e seus pesos

Nível de importância dado pelo gestor ao cartão	Peso estabelecido para cada nível
Nível de prioridade 1	Peso 1,00
Nível de prioridade 2	Peso 0,75
Nível de prioridade 3	Peso 0,50
Nível de prioridade 4	Peso 0,25

FONTE: Dados da Pesquisa (2018).

Com base nesses pesos, foi criada uma tabela com a soma dos pesos de cada unidade de registro (peso total), de acordo com o nível de prioridade do cartão em que apareceu. Segue abaixo uma *parte* dessa tabela, em que aparecem as unidades de registro “agilidade” e “assiduidade” (tabela 3), para melhor ilustrar a maneira com que os pesos totais foram calculados. *A tabela completa, contendo todas as unidades de registro, está no Apêndice C.*

TABELA 3 - Peso individual e total das unidades de registro do *trie* hierarquizado

Unidade de registro	Prioridade	Peso individual	Peso total
Agilidade	Nível 1	1,00	
Agilidade	Nível 3	0,50	
Agilidade	Nível 4	0,25	2,00
Agilidade	Nível 4	0,25	
Assiduidade	Nível 1	1,00	
Assiduidade	Nível 2	0,75	
Assiduidade	Nível 4	0,25	
Assiduidade	Nível 4	0,25	3,00
Assiduidade	Nível 4	0,25	
Assiduidade	Nível 4	0,25	
Assiduidade	Nível 4	0,25	

FONTE: Dados da Pesquisa (2018).

Por fim, unindo-se essas duas tabelas (Apêndice B e Apêndice C), obteve-se a tabulação final dos dados do *trie* hierarquizado, contendo as frequências e os pesos de cada unidade de registro, além de um *ranking* delas. Esse *ranking* foi feito, prioritariamente, utilizando-se os pesos totais de cada unidade de registro e, para critério de desempate, foi utilizada a frequência absoluta das mesmas.

De posse dos dados tabulados, o próximo passo da análise de conteúdo foi alocá-los nas categorias teóricas previamente estabelecidas, ou criar novas categorias empíricas, de acordo com o contexto das categorias teóricas. Com base nos conceitos levantados na fundamentação teórica foram criadas as *categorias teóricas*, bem como suas subcategorias e unidades de registro, conforme exibido no quadro 8.

QUADRO 8 – Categorias teóricas, subcategorias e unidades de registro referentes ao *trie* hierarquizado

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	UNIDADES DE REGISTRO
Gestão de Competências	Saber fazer	- Conhecimentos - Habilidades
	Poder fazer	- Autonomia para tomar decisões - Atribuições
	Querer fazer	- Atitude - Iniciativa e responsabilidade - Reconhecimento do trabalho - Objetivos claros e compartilhados

FONTE: Dados da Pesquisa (2018).

Além de apresentar os dados categorizados em forma de tabelas e quadros, os mesmos também foram apresentados em forma de uma nuvem de palavras. A nuvem de palavras traz uma representação visual daquilo que as chefias consideram como mais importante para o sucesso e a melhoria do desempenho dos servidores técnico-administrativos no âmbito da UEPB.

De acordo com Vekiri (2002, p. 262, tradução nossa), “uso da representação visual é mais eficiente do que o texto na comunicação de conteúdos complexos, pois o processamento mental de imagens é menos exigente do que o de textos”. Sendo assim, optou-se por trazer esse recurso ao estudo, pois acredita-se que traz mais riqueza aos resultados.

Para criar a nuvem de palavras, os dados compilados no *MS Excel* foram submetidos à ferramenta virtual *WordArt* (disponível em <https://wordart.com/>).

Para análise *do questionário fechado*, utilizou-se técnicas de estatística descritiva.

De acordo com Magalhães e Lima (2004, p.2), “a estatística descritiva pode ser definida como um conjunto de técnicas destinadas a descrever e resumir os dados, a fim de que possamos tirar conclusões a respeito de características de interesse”. Dessa forma, pelo

fato de o estudo ser de caráter exploratório e descritivo – como mencionando na seção 2.3 –, não se avançará para a estatística inferencial, atendo-se apenas à estatística descritiva.

Antes de expor quais técnicas foram utilizadas para descrever os dados, é pertinente primeiro elucidar como está estruturado o questionário, ou seja, quais as variáveis presentes no mesmo.

De acordo com Jesus (2009, p. 118),

as variáveis são qualidades, propriedades ou características de objetos, de pessoas ou de situações que são estudadas numa investigação. É um parâmetro ao qual são atribuídos valores numéricos (exs.: a idade, a ferramenta de ensino preferido, a motivação para estudar no curso, etc.). A atividade de investigação é empreendida a fim de compreender como e porquê os valores de uma variável mudam, e como eles estão associados aos diferentes valores de outras variáveis.

Faz-se útil destacar na citação acima uma das finalidades do processo de investigação científica, que é o de buscar entender como as diferentes variáveis estão associadas umas com as outras. De fato, no presente estudo definiram-se algumas variáveis e pretendeu-se estabelecer relações entre as mesmas, conforme será visto no capítulo 5.

Ao se trabalhar com variáveis, estatisticamente, é preciso ter ciência que é necessário, primeiramente, classificá-las. Segundo Morettin e Bussab (2010, p. 9),

algumas variáveis, como sexo, educação, estado civil, apresentam como possíveis realizações uma qualidade (ou atributo) do indivíduo pesquisado, ao passo que outras, como número de filhos, salário, idade, apresentam como possíveis realizações números resultantes de uma contagem ou mensuração. As variáveis do primeiro tipo são chamadas *qualitativas*, e as do segundo tipo, *quantitativas*.

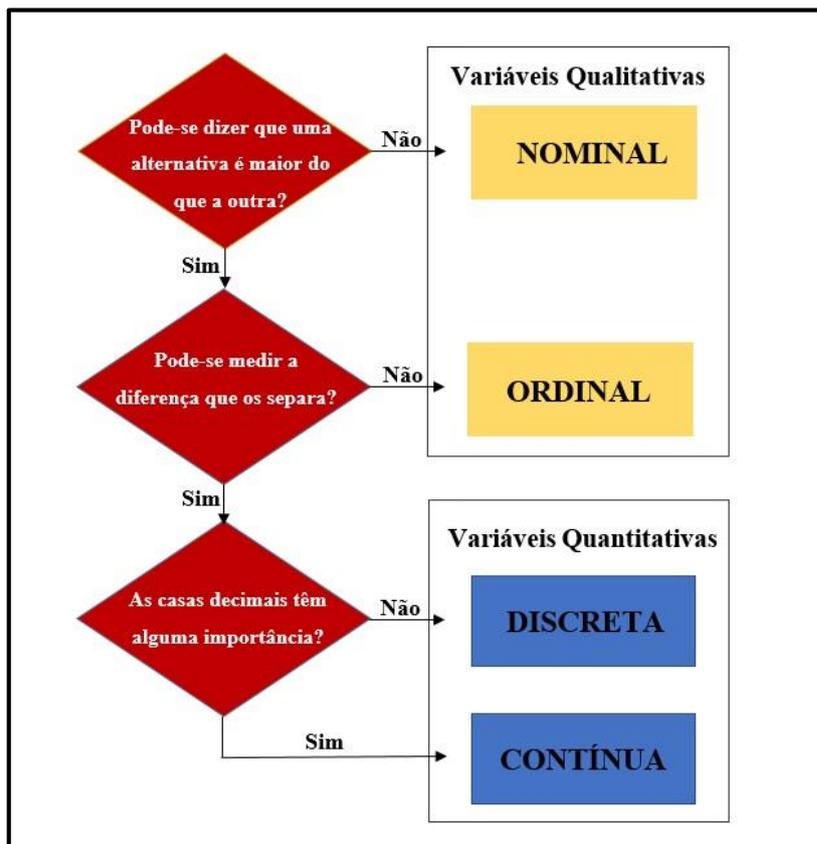
Ainda de acordo com Morettin e Bussab (2010), nestes dois tipos de variáveis – qualitativas e quantitativas – ainda existem subcategorias. As variáveis qualitativas se subdividem em nominais ou ordinais, enquanto as variáveis quantitativas apresentam-se como discretas ou contínuas.

As variáveis qualitativas nominais são aquelas em que não existe uma ordenação nas possíveis alternativas, por exemplo, a variável gênero, não se pode dizer que masculino é maior que feminino e vice-versa. Já as variáveis qualitativas ordinais são aquelas para as quais existe uma ordem cumulativa entre as alternativas; tomando por exemplo a variável escolaridade, pode-se dizer que para se ter o grau de ensino superior, é necessário ter concluído primeiro o ensino médio, que, por sua vez, necessita do ensino fundamental, ou seja, para se ter uma graduação o indivíduo precisa acumular o ensino fundamental e médio.

As variáveis quantitativas discretas são aquelas nas quais "os possíveis valores formam um *conjunto finito* ou enumerável de números, e que resultam, frequentemente, de uma contagem, como por exemplo número de filhos (0, 1, 2, ...)" (MORETTIN E BUSSAB, 2010, p. 10, grifo nosso). Enquanto as variáveis quantitativas contínuas são aquelas em que "os possíveis valores pertencem a um intervalo de números reais, e que resultam de uma mensuração, como por exemplo estatura e peso, dentre outros". (MORETTIN E BUSSAB, 2010, p. 10).

Colocando-se em outras palavras, as variáveis quantitativas discretas são aquelas nas quais os valores possíveis são números inteiros, enquanto nas variáveis quantitativas contínuas é possível (e necessário) a contagem das casas decimais. Sendo assim, utilizou-se o diagrama da figura 2 para classificar os tipos de variáveis neste trabalho:

FIGURA 2 - Diagrama para classificação das variáveis



FONTE: Desenvolvido pelo autor a partir das reflexões efetuadas por Morettin e Bussab (2010).

Ao todo, o questionário possui 34 variáveis, uma para cada questão, sendo 11 referentes aos dados sociodemográficos, 22 referentes às competências e uma relativa à necessidade de capacitação, empregada como adicional. O quadro 9 mostra as variáveis que subsidiaram a construção do questionário, bem como sua classificação estatística.

QUADRO 9 – Variáveis do questionário fechado e sua classificação estatística

Parte 1 - Dos dados sóciodemográficos		
Nº da Questão	Variável	Classificação da variável
Questão 1	Geração	Qualitativa nominal
Questão 2	Gênero	Qualitativa nominal
Questão 3	Escolaridade	Qualitativa ordinal
Questão 4	Estado civil	Qualitativa nominal
Questão 5	Jornada de trabalho	Qualitativa nominal
Questão 6	Classe no PCCR	Qualitativa nominal
Questão 7	Tempo de serviço na UEPB	Quantitativa discreta
Questão 8	Interesse em outro concurso público	Qualitativa nominal
Questão 9	Local de trabalho na UEPB	Qualitativa nominal
Questão 10	Realizou treinamento em 2017?	Qualitativa nominal
Questão 11	Dificuldade com Informática	Qualitativa nominal
Parte 2 - Das competências funcionais		
Nº da Questão	Variável	Classificação da variável
Questão 1	Liderança	Quantitativa discreta
Questão 2	Operar recursos de informática	Quantitativa discreta
Questão 3	Adaptar-se a mudanças	Quantitativa discreta
Questão 4	Trabalhar com Ética	Quantitativa discreta
Questão 5	Iniciativa	Quantitativa discreta
Questão 6	Cordialidade	Quantitativa discreta
Questão 7	Falar claramente	Quantitativa discreta
Questão 8	Atualizar-se profissionalmente	Quantitativa discreta
Questão 9	Senso crítico	Quantitativa discreta
Questão 10	Contornar imprevistos	Quantitativa discreta
Questão 11	Responsabilidade	Quantitativa discreta
Questão 12	Raciocínio lógico	Quantitativa discreta
Questão 13	Concentração	Quantitativa discreta
Questão 14	Expressar-se por escrita	Quantitativa discreta
Questão 15	Relacionamento interpessoal	Quantitativa discreta
Questão 16	Agilidade	Quantitativa discreta
Questão 17	Controle emocional	Quantitativa discreta
Questão 18	Conhecimento das normas institucionais	Quantitativa discreta
Questão 19	Trabalhar em equipe	Quantitativa discreta
Questão 20	Criatividade	Quantitativa discreta
Questão 21	Planejamento e organização	Quantitativa discreta
Questão 22	Foco na qualidade do serviço	Quantitativa discreta
Questão extra	Necessidade de Treinamento	Qualitativa nominal

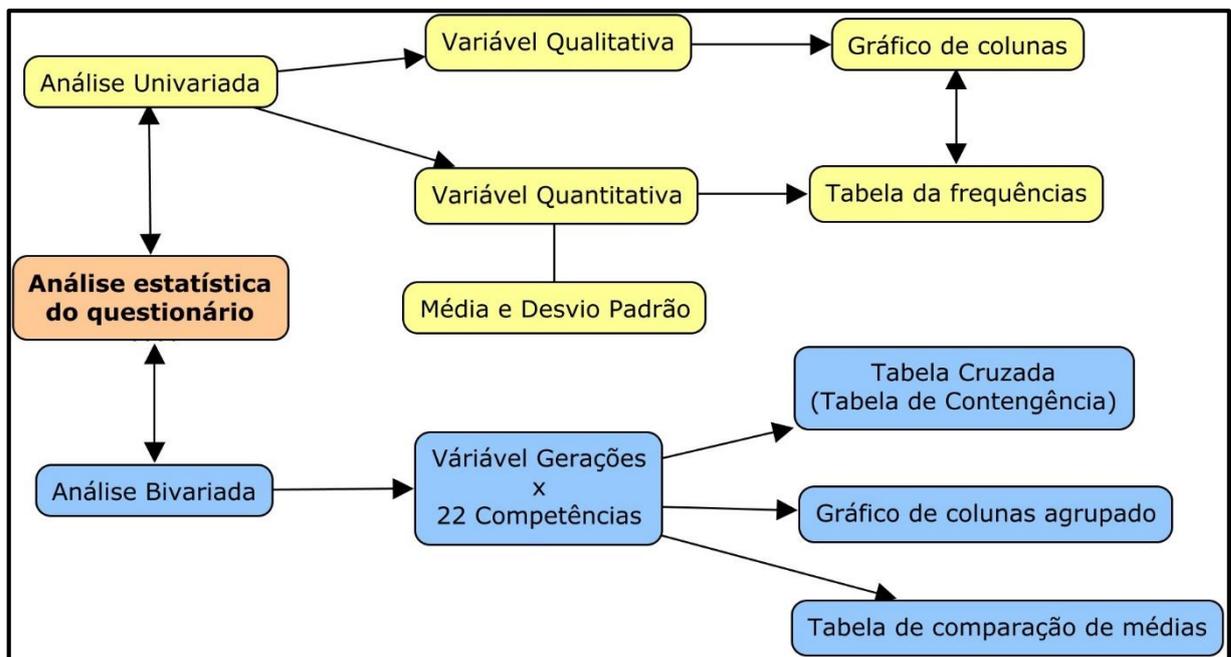
FONTE: Dados da Pesquisa (2018).

Acerca da variável “Tempo de serviço na UEPB”; no questionário os valores foram coletados em meses, porém, na tabulação dos dados, estes foram tradados e os meses foram agrupados em quadriênios, que é a forma com que o tempo de serviço é contado na UEPB, segundo rege o PCCR dos servidores técnico-administrativos. Sendo assim, para essa

variável, criaram-se classes em que os limites eram quadriênios, sendo a contagem realizada nessa unidade de medida.

A análise estatística dos dados coletados através do questionário se deu de maneira univariada e também bivariada, conforme representado na figura 3:

FIGURA 3 - Mapa da análise estatística do questionário

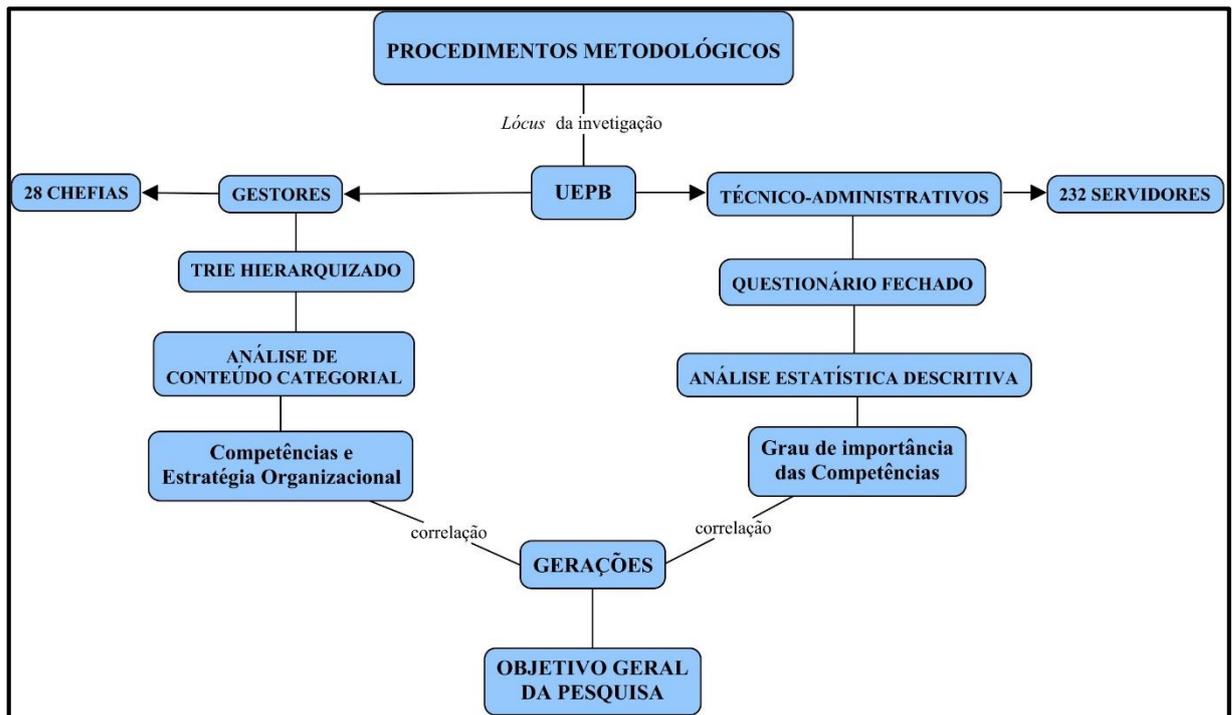


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

As tabelas de frequência, de contingência e de comparação de médias, bem como as médias e desvios padrões foram calculados utilizando-se o *software* IBM SPSS *Statistics* 22, enquanto os gráficos de colunas foram elaborados através do *MS Excel* 2013.

Para concluir o presente capítulo, apresenta-se, na figura 4, uma representação do percurso metodológico da investigação.

FIGURA 4 - Design metodológico da pesquisa



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Em consonância com tema estudado, o capítulo seguinte inicia a fundamentação teórica da pesquisa, trazendo os principais conceitos da gestão de pessoas por competências, e como se deu a evolução desse sistema de gestão, seus pontos fortes e como pode se manifestar como uma solução no sentido de tornar a gestão de pessoas mais dinâmica e produtiva, auxiliando no desenvolvimento tanto da organização, quanto dos seus colaboradores.

3 A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

De acordo com Dutra (2017), o cargo foi utilizado por muitos anos como a principal referência para definir a agregação de valor em uma organização.

Conforme Moscovici (2000, p.10) afirma,

na organização, ninguém se importa muito com quem o indivíduo é, só com o que o indivíduo faz. *Fazer* é mais valorizado do que *Ser*. Geralmente a referência a uma pessoa é em relação ao que faz. (...) O papel organizacional torna-se a identidade social, o eu fica em segundo plano, encoberto pelo tipo de atividade profissional. A perda de identidade como pessoa é frustrante e aumenta a ansiedade. (...) Esta valorização do fazer em detrimento do ser está plenamente coerente com a concepção mecanicista da organização, representada pela estrutura burocrática.

Diante disso, Senge (2016) afirma que as pessoas são tão treinadas para serem leais ao cargo que ocupam e acabam por confundi-lo com a sua própria identidade. Quando alguém pergunta a uma pessoa o que ela faz para viver, a maioria descreve as tarefas que executa no dia a dia e não o propósito maior da empresa onde trabalha. A maioria se vê dentro de um sistema sobre o qual tem pouca influência, conseqüentemente, tende a considerar suas responsabilidades limitadas às fronteiras do próprio cargo.

Entretanto, atualmente, no ambiente turbulento em que se encontram as organizações, as tarefas e posições das pessoas nas empresas se modificam constantemente e o cargo tornou-se volátil.

As abordagens de gestão de pessoas tradicionais, baseadas no cargo, se tornaram uma forma disfuncional de ver as pessoas em uma realidade cada vez mais fluida, pois comumente o que é formalmente expresso na descrição do cargo é diferente daquilo que é solicitado da pessoa na prática. (DUTRA, 2017). Essa disfunção entre o formal e o real, causa um conflito de ideias que afetam o saber cognitivo do indivíduo e que acaba por levar a um baixo desempenho. Devido a isso “é comum observar as organizações sabotando constantemente seu sistema formal de gestão. Essa sabotagem visa criar brechas no sistema formal para adequá-lo à realidade, já que a realidade se impõe ao sistema formal”. (DUTRA, 2017, p. 4).

Sendo assim,

os cargos, como um dos principais determinantes do comportamento dos indivíduos nas organizações, particularmente nas públicas, criados por lei e em boa parte ocupados mediante concursos, não são mais suficientes para modernização da gestão de pessoas. É necessário incorporar novos conceitos como competência. (DUTRA, 2013, p. 84).

A nova concepção de Gestão de Pessoas, baseada na gestão estratégica, tem como ponto de partida a valorização das pessoas e de suas competências e o seu desenvolvimento para alcançar o sucesso frente aos concorrentes, conforme defendem Prahalad e Hamel (1990). Dessa maneira as organizações contemporâneas estão mudando o foco da gestão de pessoas, que antes era de submissão e controle para uma nova perspectiva de proatividade e autonomia.

Com a mudança do perfil das pessoas, exigido pela organização – que antes era de funcionários submissos e passivos, os quais apenas aguardavam ordens, para colaboradores proativos e dinâmicos – faz-se necessária uma nova abordagem que comporte essa dinamicidade das funções e atribuições das pessoas dentro das organizações. A resposta que muitos autores têm apontado, a exemplo de Dutra (2017), Fleury e Fleury (2013), Le Boterf (2003), Zarifian (2008), Durand (1998) entre outros, é a Gestão de Competências, pois esse modelo mede o valor agregado do profissional pelo seu grau de contribuição para a organização e não pelo cargo que ele ocupa, estimulando o autodesenvolvimento, a proatividade e a autonomia.

Dessa forma, a gestão de competências foca no desenvolvimento mútuo, ou seja, a organização desenvolve as pessoas, com vistas a ter um melhor retorno de contribuição, e, conseqüentemente, ao se desenvolverem, as pessoas desenvolvem a organização.

Nesse contexto, o presente capítulo irá tratar da Gestão de Pessoas por Competências. Inicialmente será feito uma breve explanação acerca do modelo tradicional de gestão de pessoas e os seus principais conceitos. A seguir será realizado um debate de como se deu a evolução da Gestão de Pessoas por Competências, trazendo alguns autores que tiveram influência no seu desenvolvimento. A seguir será apresentado e debatido o conceito de agregação de valor, a forma encontrada na Gestão de Pessoas por Competências para mensurar o nível de entrega de um colaborador em uma organização e recompensá-lo de maneira justa, condizente com o seu desenvolvimento e sua contribuição para a organização. Por fim, o capítulo trará alguns modelos utilizados para realizar o mapeamento das competências individuais, também chamadas de competências funcionais ou profissionais.

3.1 O MODELO TRADICIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS: A GESTÃO DE PESSOAS BASEADA EM CARGOS

O modelo tradicional de gestão de pessoas, adotado pela maioria das empresas organizações públicas do Brasil – realidade onde está inserida a organização pesquisada no

presente estudo – é o modelo burocrático. Nesse modelo de gestão, o funcionário ocupa um cargo, onde estão descritas as suas tarefas e responsabilidades. Esse sistema tradicional remunera as pessoas tomando por base o cargo – quanto mais alto o cargo na hierarquia da organização, maior será sua remuneração – e não leva em conta o grau de entrega ou de contribuição que aquela pessoa trará para a organização, sendo dessa forma maléfico, pois traz um senso de injustiça e não estimula a produtividade.

Algo que ilustra bem o quão deficitário é esse sistema de gestão de pessoas são as críticas recorrentes aos funcionários públicos. Com uma breve conversa, será possível identificar que muitas pessoas já passaram por situações, nas quais precisaram de um serviço público e foram atendidos por servidores que chegam atrasados, ou que são ineficientes no atendimento ao público. Entretanto, pelo fato de o sistema de gestão de pessoas ser fundamentado no cargo, esse servidor que produz pouco, irá receber o mesmo que um outro servidor que produza muito mais, embora ocupe o mesmo cargo. Quando isso acontece, se gera um senso de injustiça na organização, pois inconscientemente as pessoas irão julgar as outras pelo que elas realmente fazem e não por aquilo que está formalmente escrito (descrição do cargo). Dessa forma, os funcionários regidos por esse sistema de gestão tenderão a diminuir o seu esforço, já que mesmo trabalhando mais, irão receber a mesma remuneração do seu outro colega, o qual ocupa o mesmo cargo. Nesse sentido, esse sistema de gestão faz um desfavor ao crescimento e a produtividade da organização.

Além disso, esse sistema de gestão baseia-se, também na submissão e no controle. As atribuições estão expressas formalmente na descrição do cargo, portanto, o funcionário deve seguir aquilo que é restrito ao cargo que ocupa, não tendo autonomia para sugerir melhorias ou lidar com problemas que não sejam da responsabilidade do seu cargo, embora tenha capacidade para tal.

Entretanto, na realidade brasileira, devido à legislação trabalhista vigente, o sistema burocrático ainda é o que predomina em grande parte das organizações de direito privado e em quase todas as organizações de direito público. Sendo assim, para que se faça um estudo sobre Gestão de Pessoas, na realidade das organizações públicas brasileiras, é preciso inicialmente conhecer alguns conceitos básicos que fundamentam esse sistema de gestão.

Nesse sentido, a presente seção irá trazer alguns conceitos acerca do tema para o estudo. Primeiramente, abordar-se-ão os conceitos de cargo, função e tarefa. Em seguida, serão expostos os conceitos de Plano de Cargos, descrição de cargo, remuneração e carreira. Por fim, será abordado como funciona o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração do

Pessoal Técnico-Administrativo da UEPB, para que melhor se conheça a realidade do ambiente onde estão inseridos os sujeitos da pesquisa.

3.1.1 Cargo, função e tarefa

Ao tratar o conceito de cargo, é necessário trazer alguns conceitos que são intrínsecos a ele. O primeiro deles é o de tarefa. De acordo com Pontes (2006, p. 46), tarefa é “a atividade executada por um indivíduo na organização, como por exemplo: atendimento telefônico ao cliente, arquivo de documentos, manutenção de equipamentos”. Essa definição de Pontes (2006) mostra a tarefa como sendo qualquer atividade executada por um indivíduo. Não faz ressalvas, exceto que seja na organização. Ou seja, para o autor, qualquer atividade dentro da organização é uma tarefa.

Já Dutra (2012, p. 190) traz um conceito um pouco diferente. Para ele, tarefa é o “conjunto de movimentos ordenados que visem à realização de uma ação”. Nesse conceito dado por Dutra (2012), pode-se perceber um pouco da influência da administração científica, pois ele condiciona a tarefa como um “conjunto de movimentos ordenados”. Além disso deve-se destacar o final do conceito: “que visem à realização de uma ação”. Ou seja, os movimentos não são aleatórios, eles têm uma finalidade específica dentro da organização, que é realizar determinada ação confiada ao trabalhador.

Unindo esses dois conceitos, pode-se dizer que tarefa é um conjunto de movimentos ordenados, executados por um indivíduo com a finalidade de executar determinada atividade, como por exemplo, a manutenção de equipamentos, o arquivo de documentos, dentre outros.

Além de tarefa, outro conceito inerente ao de cargo, e que é importante destacar, é o de função. Para Pontes (2006, p. 46), a função é o “agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização, como por exemplo, serviços de secretaria da área comercial, serviços de secretaria da área de *marketing*”. Nesse conceito, Pontes (2006) colocou a função apenas como um conjunto de tarefas, porém, Dutra (2012, p. 190) vai além e define função como o “conjunto de tarefas e responsabilidades atribuídas a um empregado”. Aqui o autor acrescenta também o conceito de responsabilidades além do de tarefas, como sendo interno ao de função. Entretanto Huczok e Ribeiro (2011, p. 108) ainda complementam. Para eles, função é “o conjunto de atividades, tarefas, atribuições, responsabilidades efetivamente exercidas pelo ocupante de um posto de trabalho, com a sua especificidade”.

Após deslindados os conceitos de tarefa e função, pode-se trazer o conceito de cargo propriamente dito. Segundo Paschoal (1998, p. 4), cargo é "a forma tradicional das

organizações ordenarem e agruparem as tarefas atribuídas às pessoas que as compõem em um conjunto mais ou menos formal”.

Corroborando com essa definição dada por Paschoal (1998) destacam-se as de Pontes (2006) e de Dutra (2012). Para Pontes (2006, p. 46), cargo é “o conjunto de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e às especificações exigidas dos ocupantes”. Já para Dutra (2012, p. 190), cargo é o “conjunto de funções semelhantes, quanto à sua natureza e requisitos, atribuídas a um ou mais empregados”. Ambas as definições supracitadas neste parágrafo são bem semelhantes; elas trazem o cargo como sendo um conjunto de funções que são semelhantes tanto na sua natureza, quanto nos requisitos para executá-las.

Souza *et al.* (2005, p. 39) trazem uma abordagem diferente. Para eles cargo é “um conjunto de funções de mesma natureza e complexidade”. Os autores trazem em sua definição que cargo é um conjunto de funções da mesma natureza, assim como Dutra (2012) e Pontes (2006), porém eles não trouxeram em sua definição que as funções devem ter semelhança nos requisitos necessários para ocupar o cargo, todavia trazem algo que os outros dois autores supracitados não observaram: o conceito de complexidade.

Unindo os conceitos desses autores aludidos, Huczock e Ribeiro (2011, p. 108) trazem um conceito mais completo de cargo. Para eles, “cargo é o título resultante do agrupamento de atribuições ou responsabilidades, de mesma natureza, nível de complexidade e requisitos”. Esses autores trazem os conceitos de natureza e requisitos, que Dutra (2012) e Pontes (2006) trazem em suas definições, além do de complexidade que Souza *et al.* (2005) incluíram. Os autores também substituíram o termo “conjunto de funções”, utilizado pelos outros autores, por “conjunto de atribuições” ou “responsabilidades”.

Há ainda que se fazer uma observação quanto à particularidade do conceito de cargo no setor público – ao qual a empresa pesquisada pertence – pois, conforme afirmam Domingues e Ladosky (2007, p. 24),

na administração pública, o cargo, além de sua caracterização técnica, tem em si uma definição jurídica. Isto significa que os postos de trabalho – correspondentes aos cargos - são criados por lei. Os cargos são criados em quantidade determinada, com denominação e estipêndio próprios, aos quais corresponde um conjunto de atribuições e responsabilidades, cometidas a seu titular – ou seja, àquele que foi empossado no cargo. Os cargos públicos são, na maioria, de provimento efetivo, e acessados exclusivamente mediante concurso público.

Acerca de como são criados os cargos no setor público (e mais especificamente na UEPB), a seção 3.1.3 trará um debate mais aprofundado.

3.1.2 Plano de Cargos e Salários

Um dos sistemas de gestão de maior importância na Gestão de Pessoas é o Plano de Cargos e Salários – PCS, ou Plano de Cargos, Carreira e Salários – PCCS, ou Plano de Cargos, Carreira e Remuneração – PCCR.

Conforme afirmam Huczok e Leme (2014), mesmo que alguns autores declarem que os Planos de Cargos estejam acabados e que, com a globalização e a alta competitividade, o que iria predominar seria a Gestão de Competências, isto não é verdade para a realidade brasileira; pois a legislação trabalhista brasileira tem exigências que não podem ser ignoradas e, por isso, os dois modelos – o de Gestão de Competências e o de Plano de Cargos – devem coexistir de forma integrada.

Dessa forma, como a organização pesquisada utiliza o sistema de Plano de Cargos, Carreira e Remuneração, é relevante tratar sobre o assunto e fazer um breve debate acerca do mesmo.

Huczok e Leme (2014, p. 1) definem o PCCR como um "sistema que estabelece um conjunto de regras para a administração dos salários pagos e a carreira dos colaboradores de uma empresa, mediante análise da demanda ou atribuição dos cargos vs. habilitação individual necessária para obter a justiça interna (avaliação dos cargos) e avaliação externa (pesquisa de mercado), objetivando o equilíbrio entre a necessidade de atração e retenção de pessoas e a capacidade de pagar (custo da mão de obra no produto ou serviço), observando a legislação trabalhista".

Acerca da “justiça interna” e da “avaliação externa” relatadas na definição acima, mostra-se interessante o relato de Domingues e Ladosky (2007, p. 19-20), de que ao se implementar o PCCR na organização, é possível: “alcançar um equilíbrio interno ao fornecer respostas aos empregados quanto à demanda por transparência e critérios de equidade na ascensão funcional e salarial; alcançar um equilíbrio externo ao permitir adequação ao mercado, balizando a remuneração pelos cargos, rigorosamente definidos, e viabilizando a comparação com outras instituições correlatas".

Conforme o relato dos autores supracitados, pode-se aferir que o PCCR traz um maior senso de justiça e equidade para a organização, uma vez que deixa transparente a todos os colaboradores, tanto os antigos como os recém-chegados, a remuneração que cada cargo deve perceber; suas vantagens; os requisitos para assumir aquele cargo; uma hierarquia que deve

ser seguida – o que conseqüentemente torna claro a quem o trabalhador deve se reportar ao necessitar de uma solução para determinado problema. Além disso, o PCCR possibilita uma motivação aos empregados, pois, ao mostrar os requisitos para progredir na carreira, ele impulsiona no colaborador um desejo pessoal de autodesenvolvimento; e isso é benéfico tanto para ele mesmo, quanto para a organização, conforme Domingues e Ladosky (2007) comentam: o PCCR permite ao trabalhador enxergar a trajetória que tem pela frente, possibilitando ao profissional definir e planejar expectativas profissionais e de vida.

3.1.3 O PCCR do Pessoal Técnico-Administrativo da UEPB

A criação e extinção de cargos e funções públicas se dá apenas mediante legislação específica. Domingues e Ladosky (2007, p. 32, grifo nosso) afirmam que "o Plano de Carreiras e Salários (PCS) ou Plano de Carreiras, Cargos e Salários (PCCS) é parte da gestão de recursos humanos, e se constitui em conjunto de regras e normas, *regulamentadas em lei, portaria e decretos*". Tal afirmação está de acordo com o que rege o art. 48 da Constituição Federal de 1988:

Art. 48. Cabe ao Congresso Nacional, com a sanção do Presidente da República, não exigida esta para o especificado nos arts. 49, 51 e 52, dispor sobre todas as matérias de competência da União, especialmente sobre:
X - *criação, transformação e extinção de cargos, empregos e funções públicas*. (BRASIL, 1988, grifo nosso).

Há ainda que se observar o que legisla a lei específica do Estado da Paraíba, a Constituição do Estado da Paraíba de 1989, à qual a empresa pesquisada, a UEPB, é subordinada. No seu art. 63, a referida, constituição versa que:

Art. 63. A iniciativa das leis complementares e ordinárias cabe a qualquer membro ou comissão da Assembleia Legislativa, ao Governador do Estado, ao Tribunal de Justiça, ao Procurador-Geral de Justiça e aos cidadãos, na forma e nos casos previstos nesta Constituição.
§ 1º São de iniciativa privativa do Governador do Estado *as leis que*:
II - disponham sobre:
a) *criação de cargos, funções ou empregos públicos na administração direta e autárquica ou aumento de sua remuneração*; (PARAÍBA, 1989, p. 131, grifo nosso).

Ou seja, com base no acima exposto, um Plano de Cargos, Carreira e Remuneração para servidores do Estado da Paraíba, só pode ser criado mediante lei específica e por iniciativa do Governado do Estado. Além disso um estudo prévio deve ser realizado antes da

criação do referido plano, por uma equipe interna ao governo ou por uma equipe contratada para tal.

De acordo com Domingues e Ladosky (2007, p. 22-23),

ao se decidir por implementar um programa de gestão de carreiras, cargos e salários, a empresa/administração pode optar por fazê-lo com uma equipe interna própria ou pela contratação de uma assessoria externa especializada. Neste último caso, normalmente são designados um ou mais profissionais internos para acompanhar os trabalhos da consultoria desde o início do programa.

No caso da UEPB, por ser uma autarquia com autonomia financeira e administrativa, o estudo para criação do PCCR dos seus servidores técnico-administrativos foi realizado por uma comissão interna, criada para esse fim específico, onde todos os membros eram servidores efetivos da instituição. Após concluída a minuta do Plano, a mesma foi entregue pela referida comissão ao Reitor em exercício, à época, e este a encaminhou para o então Governador do Estado. Esse projeto do Plano transformou-se então na Lei Estadual 8.442, publicada em 29 de dezembro de 2007, o atual PCCR dos servidores técnicos administrativos da UEPB.

Dessa forma, a UEPB possui um Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração, para os técnicos administrativos e outro para os docentes, sendo eles as Leis Estaduais 8.442/2007 e 8.441/2007, respectivamente. Os salários, a gestão de carreiras, o sistema de avaliação de desempenho, bem como o Manual de Cargos, Funções e Atribuições dos servidores técnico-administrativos da Instituição baseiam-se todos no PCCR. Sendo assim, não é exagero dizer que a Gestão de Pessoas na Instituição pesquisada centraliza-se no PCCR, mostrando o quão relevante é considerar o mesmo nessa pesquisa.

Na UEPB, o corpo técnico é composto por 65 cargos singulares e multiocupacionais. Esses cargos são agregados e dispostos em classes, de acordo com o nível de escolaridade mínimo exigido para investidura no cargo. As classes por sua vez são subdivididas em níveis.

Ao todo, o PCCR do pessoal técnico-administrativo da UEPB possui três classes onde os seus 65 cargos são alocados conforme o disposto nos artigos 4º, 5º e 6º da Lei 8.442/2007, atualizados pelo art. 2º da Lei 8.700, de 27 de novembro de 2008. Essas classes são agrupadas em níveis, nos quais o servidor pertencente a determinada classe pode ascender ao conseguir a escolaridade mínima para tal. No quadro 10 é apresentado um breve resumo acerca das classes e suas escolaridades mínimas exigidas; o quantitativo de cargos em cada classe; e os níveis das classes instituídas no PCCR do pessoal técnico-administrativo da UEPB.

QUADRO 10 – Classes e níveis de classe do PCCR do pessoal técnico-administrativo da UEPB

Classe	Escolaridade Exigida para posse	Quantidade de Cargos	Níveis das classes e seus requisitos
A	Ensino Fundamental Incompleto (Fundamental Menor)	23	I – Ensino Fundamental Incompleto II – Ensino Fundamental Completo III – Ensino Médio Completo IV – Ensino Técnico Completo V – Ensino Superior Completo
B	Ensino Médio Completo	21	I – Ensino Médio Completo II – Ensino Técnico Completo III – Ensino Superior Completo
C	Ensino Superior Completo	21	I – Ensino Superior Completo
As pós-graduações não constituem requisitos para ascensões de novos níveis dentro das classes, o PCCR as trata como <i>gratificações por titulação</i> .			

FONTE: Desenvolvido pelo autor a partir do que rege a Lei 8.442/2007, atualizada pela Lei 8.700/2008.

Para ser enquadrado em uma determinada classe, o servidor precisa prestar concurso público para um cargo específico que seja pertencente a ela, e possuir a escolaridade mínima exigida para tomar posse do cargo e função pública. Ou seja, a única forma possível de mudar de classe no PCCR dos servidores técnico-administrativos da UEPB é através da aprovação em um outro concurso público, para um outro cargo que esteja em uma classe diferente. Por exemplo, caso uma pessoa preste concurso para o cargo de Carpinteiro, que está dentro da classe A (nível fundamental), mesmo que ela conclua o ensino médio (que é a escolaridade mínima da classe B) não poderia mudar para o cargo de Assistente Administrativo (que é da classe B) apenas solicitando via processo administrativo, para isso ela teria que ser aprovada em um novo concurso público para o cargo de Assistente Administrativo.

Já a mudança de nível dentro da mesma classe é possível. Para ser enquadrado em determinado nível dentro de uma classe, o servidor precisa apenas concluir a escolaridade exigida para ascender para tal nível e, de posse do diploma, solicitar administrativamente, via processo, a sua ascensão para o nível equivalente à sua escolaridade, dentro da classe à que pertence. Por exemplo, uma pessoa que se encontra dentro da classe B, no cargo de Assistente Administrativo, no nível I, após concluir o ensino superior, pode entrar com um processo administrativo solicitando sua ascensão do nível I para o nível III dentro da classe B e, então, caso o pedido seja deferido pela administração, essa pessoa irá ascender da classificação B-I para B-III, tendo um aumento em seu salário base.

Como dito anteriormente a UEPB possui 65 cargos para os servidores técnico-administrativos, classificados em três classes. A descrição desses cargos está disposta no “Manual de Cargo, Funções e Competências dos Servidores Técnicos Administrativo da

Universidade Estadual da Paraíba”, publicado em 2008. Nesse documento estão descritas as atribuições (aqui entendido por tarefas) de cada cargo, bem como o perfil mínimo exigido para ocupa-lo, que no Manual corresponde à escolaridade mínima, às competências e às habilidades exigidas para desenvolver as atividades do cargo a ser desempenhado de maneira satisfatória.

Segue um trecho do manual, mostrando sua importância e relevância na Gestão de Pessoas da Universidade:

Antes deste Manual, a Universidade utilizava como parâmetro, para descrição e análise do cargo e funções, a COB (Classificação Brasileira de Ocupações), não tendo, desta forma, um documento próprio para tal atividade. Nesse sentido, a construção do Manual, não deixou de considerar o que está presente na CBO, mas ocorreu também a partir do estudo do cargo e funções da Universidade e da realização de pesquisa junto aos servidores, levando-se em consideração as atividades desenvolvidas cotidianamente. [...] O Manual servirá como instrumento de trabalho não somente para a Pró-Reitoria de Recursos Humanos, mas para todas as Chefias dos outros setores da Universidade. Com a sua elaboração desejamos criar um instrumento de trabalho que contenha as Atribuições das diversas funções existentes, e que estas descrições sejam, o máximo possível, condizentes com a realidade Institucional. (SILVA *et al.*, 2008, p. 11-12).

Conforme pode-se perceber na citação acima, o Manual é muito importante para a Gestão de Pessoas na Instituição pesquisada, entretanto ele não é suficiente para preencher algumas lacunas referentes à gestão dos cargos na UEPB.

Ocorre que, embora um cargo possua a descrição de suas atribuições e competências no Manual, as particularidades de cada setor e ambiente de trabalho não abrangidas são por esta descrição. Duas pessoas que ocupam o mesmo cargo, mas que desenvolvem suas atividades em setores distintos possuem atribuições diferentes. Por exemplo, um assistente administrativo que desenvolve suas atividades em uma coordenação de curso, terá atividades um tanto diferentes de um assistente administrativo que está lotado na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. O primeiro, em sua maior parte do tempo irá realizar matrículas dos alunos, prestar informações a estes ou emitir declarações para eles; já o último, terá que receber documentos, elaborar contratos de trabalho, elaborar termos de posse, atender servidores, elaborar portarias e atos administrativos, dentre outras. Ou seja, as atribuições de um mesmo cargo são irregulares, alterando-se conforme mude o ambiente de trabalho.

Conquanto haja uma diferença das tarefas exercidas por servidores do mesmo cargo, mas que trabalhem em ambientes diferentes, há de se observar que também possa haver uma diferença entre os graus de entrega das competências pelos servidores que trabalhem nesses

ambientes distintos, ainda mais quando estes são de gerações diferentes. Dessa forma o presente estudo mostra-se relevante no sentido de que sejam esclarecidas essas divergências, de forma a que se ofereça subsídio à Gestão de Pessoas da Universidade para que esta consiga melhor gerir as competências dos seus servidores, aproveitando o melhor que cada geração tem a oferecer.

3.2 UM NOVO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS: A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Nos últimos anos, o tema competências tem sido alvo de muitos debates e estudos, tanto no meio científico, quanto no empresarial. Para alguns, mais receosos, trata-se de um modismo passageiro, já para tantos outros simpatizantes, ele é o modelo de gestão de pessoas que melhor se adequa à realidade contemporânea das organizações; onde se busca dar mais autonomia aos colaboradores e desenvolvê-los, a fim de que a organização também se desenvolva juntamente com eles. O fato é que os estudos a respeito do tema indicam que a gestão de pessoas por competências tem se mostrado eficiente para lidar com o ambiente organizacional contemporâneo, caracterizado por ser turbulento e dinâmico.

Para melhor compreensão acerca do tema, a presente seção irá expor uma breve explicação acerca da evolução da Gestão de Pessoas por Competências. Como o intento do presente estudo não é se aprofundar longamente em tal conceito, o debate irá trazer apenas alguns dos principais autores que trouxeram inovações ao mesmo.

De acordo com Dutra (2017), podem-se perceber duas grandes escolas, ou correntes teóricas, que trouxeram contribuições significativas ao conceito: a escola americana e a francesa. Dentro da escola americana, alguns autores como McClelland, (1973), Boyatzis (1982) e Parry (1996) deram início ao debate acerca do tema. Já na escola francesa, os estudos de Le Boterf (2003) e Zarifian (2008) trouxeram grandes avanços na Gestão de Pessoas por Competências, pois tiveram um enfoque diferente do proposto na corrente teórica americana. No âmbito nacional também há alguns autores que se destacam no debate da Gestão de Pessoas por Competências, a exemplo de Fleury e Fleury (2013) e Dutra (2017).

No senso comum, uma pessoa competente é alguém que consegue realizar uma tarefa a ela delegada de maneira eficaz e eficiente. Já seu antônimo, incompetente, tem o viés pejorativo e diz respeito à uma pessoa fracassada, que não consegue fazer nada direito.

Já, de acordo com o Grande Dicionário Etimológico-Prosódico da Língua Portuguesa, competência é a “capacidade de executar alguma coisa, de conhecimentos adequados a determinado fim” (BUENO, 1974. P. 775). Já o dicionário Houaiss da Língua Portuguesa

define o termo como a “[...] 4. Soma de conhecimentos ou habilidades; [...] 10. Capacidade objetiva de um indivíduo para resolver problemas, realizar atos definidos e circunscritos”. (HOUAISS; VILLAR, 2001, p. 775).

Ambas as definições dos dicionários trazem competência como um conjunto de conhecimentos e habilidades, que alguém utiliza para realizar determinado fim. E a do senso comum trazem uma pessoa competente como alguém que consegue realizar algo de maneira eficaz e eficiente, ou seja com bom desempenho. Essas definições – tanto as do dicionário, quanto a do senso comum – estão de acordo, em certa medida, com o debate e o desenvolvimento do conceito entre os acadêmicos.

No âmbito acadêmico, o debate a respeito do conceito de competência teve início com o artigo *Testing for competence rather than intelligence*, publicado por McClelland, em 1973. Nesse artigo, o autor criticou o uso de testes de inteligência – os famosos testes de QI – para mensurar o sucesso de estudantes e de profissionais (nesse caso os testes eram utilizados em seleções de emprego), pois, para ele, esses testes não podiam prever o sucesso profissional já que não tinham como mensurar a *performance* do avaliado em situações rotineiras na vida fora da escola e em organizações. O autor então coloca como alternativa aos testes de QI, os testes de competência, pois de acordo com ele, estes sim, poderiam mensurar o desempenho profissional.

McClelland (1973) em seu artigo traz algumas considerações de como deveriam ser esses testes de competência. A primeira argumentação do autor é que o melhor teste para saber se uma pessoa terá sucesso em determinada competência no futuro é o *criterion sampling* (experimentando o critério). O autor dá um exemplo – se você quer testar (*sampling*) a competência de alguém em dirigir um automóvel (*criterion*), não vai fazê-lo dando um lápis e papel para medir isso (como acontece nos testes de QI) mas, colocando essa pessoa no volante e observando como ela se sai. Segundo, de acordo com o autor, um teste de competências deve ser feito para revelar mudanças no aprendizado do indivíduo, ou seja, deve evidenciar o desenvolvimento da pessoa, conforme ganhe conhecimento, experiência e habilidades ao executar as diversas atividades que surjam no decorrer de sua vida. Nesse sentido, o segundo argumento complementa o primeiro, um defende que se deve testar a competência na prática e o outro que se deve acompanhar como a competência evolui com a prática.

No artigo, o autor ainda defende que se deve tornar pública a característica que será testada, para que a pessoa a ser avaliada possa trabalhar em desenvolvê-la, para assim ter melhor resultado no teste. Outro ponto proposto no modelo de avaliação de competências de

McClelland (1973) é que os testes devem avaliar competências que envolvam grupos de habilidades usualmente necessárias no dia-a-dia, competências mais genéricas, como por exemplo, liderança, relacionamento interpessoal, paciência, dentre outras e que permitam um desempenho superior, o que o autor chama de competências diferenciadoras.

McClelland (1973) não chega a definir um conceito para competência, mas de suas indagações de como deveria ser realizada uma avaliação de competências pode-se perceber como o autor pensava a respeito desse conceito. Para ele: 1) as avaliações de competência não devem retratar uma realidade imutável, mas sim algo que pode ser aprimorado, ou seja, um indivíduo pode melhorar em determinada competência, ou mesmo adquirir novas; 2) a avaliação de competências pode prever o desempenho futuro, ou seja, profissionais que se mostrarem mais competentes nos testes, tenderão a ter melhor desempenho no futuro.

Mesmo não tendo tratado do conceito de competência propriamente dito, as indagações de McClelland (1973) foram o ponto de partida para um vasto debate acerca do conceito de competência, tanto na área da psicologia, quanto na administração. Vários autores deram suas contribuições ao debate, construindo um conceito mais aprimorado.

Seguindo a linha de raciocínio de McClelland (1973), Boyatzis (1982) foi o primeiro a explorar o conceito de competências na área da administração, em seu livro *The competent management: a model for effective performance*, de 1982. Neste, o autor define competência como “uma característica subjacente da pessoa, que causa, ou leva a um desempenho eficaz ou superior”. (BOYATZIS, p. 21, tradução nossa). De acordo com ele, essa “característica” pode ser um motivo, traços de personalidade, habilidades, autoimagem, valores, papel social, ou um corpo de conhecimentos, que uma pessoa utiliza para alcançar um desempenho eficaz.

Boyatzis (1982) focou sua argumentação em torno das *job competencies*, ou competências profissionais. O autor defende que, a partir da caracterização do cargo e das atribuições a ele delegadas, deve ser feito um estudo acerca de quais competências são necessárias para se obter um desempenho superior em tal cargo ou função. Assim, como resultado de tal estudo, é criada uma lista de competências para cada cargo (ou grupo ocupacional), ao qual o ocupante do cargo deve se adequar. Dessa forma, o autor defende que uma competência só pode ser considerada relevante para determinado cargo, caso comprovadamente demonstre que é a causa de um desempenho superior.

Boyatzis (1982) foi um grande expoente na evolução da Gestão de Competências, pois relacionou o desempenho superior e as competências do indivíduo, porém suas colocações partem do cargo como referência para identificar um conjunto de competências genéricas e estáticas que garantiriam um desempenho superior e, dessa forma, qualquer pessoa que

ocupasse aquele cargo e tivesse tais competências conseguiria entregar um desempenho superior; caso o ocupante do cargo não possuísse tais competências listadas, teria um baixo desempenho.

Essa abordagem considerava apenas os conhecimentos e habilidades de um indivíduo. Sendo assim, ela falha em abranger a complexidade das relações humanas não sendo um modelo de gestão de competências funcional, pois o fato de uma pessoa possuir conhecimentos e habilidades para desempenhar uma determinada atividade, não significa que a mesma irá recrutar o máximo de sua capacidade para lidar com um problema ou situação em que se depare no ambiente de trabalho.

Quem veio preencher essa lacuna na teoria de Boyatzis (1982) foi Parry, com seu artigo *The Quest for Competencies*, publicado na revista *Training*, em 1996. A sua definição de competência talvez seja a mais difundida, tanto no âmbito empresarial, quanto no acadêmico. O autor define competência como

um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes inter-relacionados, que afeta substancialmente uma atividade desempenhada por alguém (uma função ou responsabilidade), que se correlaciona com o desempenho dessa atividade, que pode ser medido através de padrões de referência previamente estabelecidos, e que pode ser melhorado com treinamento e desenvolvimento. (PARRY, 1996, p. 50, tradução nossa).

Parry (1996) teve o mérito de incluir “atitudes” no conceito de competências. Para o autor, o fato de uma pessoa ter habilidades e conhecimentos, não significa que ele irá recrutá-los para realizar determinada tarefa. Sendo assim, ele defende que são as atitudes que levam alguém a mostrar do que é capaz, quando requerido a tal. Seu conceito ficou conhecido como CHA, sigla para Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, onde:

- Conhecimento é o *know why*, ou o saber porque. Refere-se ao saber intelectual adquirido pelo indivíduo ao longo de sua vida. Aqui estão inclusos, formação acadêmica, treinamentos, leituras, experiência, dentre outras fontes. “Corresponde a informações que, ao serem reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória, causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento. Refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo de sua vida, algo relacionado à lembrança de conceitos, ideias ou fenômenos”. (CARBONE *et al.*, 2009, p. 45).
- Habilidade refere-se o *know-how*, ou saber fazer. Relaciona-se à capacidade que o indivíduo tem de recrutar conhecimentos para realizar uma determinada ação, diante de uma situação ou problema.

- Atitude concerne ao *want to*, ou querer fazer. É uma propriedade que influencia na vontade de o indivíduo de agir diante de determinada situação, causando rejeição ou aceitação a ela.

O Quadro 11, abaixo, permite uma melhor compreensão acerca de cada uma dessas dimensões.

QUADRO 11 – Modelo CHA proposto por Parry (1996)

C	H	A
Conhecimentos (<i>know-why</i>)	Habilidades (<i>know-how</i>)	Atitudes (<i>want to</i>)
Saber acumulado do indivíduo ao longo da vida, advindo de formação acadêmica, treinamentos, leituras, dentre outras fontes, que influencia o seu julgamento e comportamento.	Capacidade do indivíduo de recrutar conhecimentos para realizar determinada ação. É adquirido por meio da vivência do dia-a-dia e amplia-se com a experiência. As habilidades podem ser intelectuais ou motoras.	É o que faz o indivíduo simpatizar ou não com determinada situação ou alguém. Tem grande impacto na sua decisão de agir.

FONTE: Desenvolvido pelo autor a partir das reflexões efetuadas por Parry (1996).

Sendo assim, esses três elementos mostram-se interdependentes, ou seja, para poder agir, ou recrutar uma competência, o indivíduo precisa saber como fazer (*know-how*), porém para isso ele precisa de um conhecimento prévio (*know-what*), que possa ser recrutado para desenvolver tal habilidade e, por fim, precisa querer (*want to*) recrutar esses conhecimentos e habilidades para agir em determinada situação.

O autor trouxe grande contribuição ao conceito de competências, incorporando a ele a dimensão “atitude”, porém o seu modelo de Gestão de Competências ainda estava focado no cargo e em competências mais genéricas, ou *hard competencies*.

Como já foi referido, o modelo de Parry (1996) ainda focava no cargo como principal referência. Ou seja, primeiro estuda-se quais são as competências necessárias para que o ocupante do cargo tenha um desempenho superior, ou seja, traça-se o perfil ideal para o ocupante, baseado no modelo CHA. Posteriormente, uma pessoa que se submete a uma seleção para ocupar tal cargo tem o seu perfil de competências confrontado com esse perfil ideal e então obtém-se os *gaps* ou lacunas de competências, que precisam ser desenvolvidas por essa pessoa, de forma a que o seu perfil se aproxime o máximo possível do perfil ideal e então traga melhor desempenho à organização.

Outro aspecto do modelo de Parry (1996) era levar em consideração apenas as características do indivíduo. Ou seja, caso o perfil do indivíduo (incluindo as atitudes) estivesse em concordância com o perfil ideal para ocupar o cargo, então esse indivíduo teria um desempenho superior. Parry (1996) supriu a necessidade que o modelo de Boyatzis (1982)

deixou, quanto à vontade de agir do indivíduo (querer agir), entretanto ele não levou em conta o “poder agir”.

Le Boterf (2003) trouxe uma nova visão à Gestão de Competências. Na sua abordagem, o desenvolvimento de competências deve levar em conta o ambiente, ou meio. Para o autor “a competência resulta não somente de um saber agir, mas de um querer e de um poder agir” (LE BOTERF, 2003, p. 158).

Dessa maneira Le Boterf (2003) vem suprir uma quarta dimensão da competência não explorada por Parry (1996): o poder agir. O autor defende que desenvolver uma competência é intervir de maneira eficaz nesses três polos:

- O saber agir pode ser desenvolvido pela formação; pelo treinamento; pela implantação e funcionamento de curvas de aprendizagem; pela construção de representações operatórias (que para o autor é um modelo interiorizado da realidade); e pela passagem para situações profissionalizantes (que permitirá adquirir saberes fazer).
- O querer agir será encorajado por desafios claros e compartilhados; por uma autoimagem congruente e positiva; por um contexto de reconhecimento e de confiança; e por um contexto incitativo.
- O poder agir poderá ser possível através de um contexto facilitador; através de atribuições; através de redes de recursos; e através da organização do trabalho.

O “saber agir” trazido na definição de Le Boterf (2003), refere-se aos conhecimentos e habilidades, porém o autor traz uma nova nomenclatura para eles: os saberes (conhecimentos) e os saberes-fazer (habilidades). O autor divide os saberes em três: o saber teórico, o saber do ambiente e o saber procedimental. Os saberes-fazer também são três, quais sejam: o saber-fazer formalizado, o saber-fazer empírico e o saber-fazer cognitivo.

O autor chama atenção para a importância do meio como forte influenciador no desenvolvimento e no recrutamento das competências. Para ele “desempenhos inaceitáveis provêm frequentemente de ‘competências contrariadas’ pela existência de procedimentos ou pela ausência de meios necessários”. (LE BOTERF, 2003, p. 156). Ou seja, um profissional pode ser bastante capacitado (ter *know-how*), e ter vontade de agir; porém se o meio o impedir de agir, ele não poderá recrutar suas competências e terá um baixo desempenho. Isso é bastante observado principalmente no setor público – ambiente onde está inserida a empresa pesquisada – pois no serviço público, só se pode agir quando previsto em lei, o que difere do setor privado, em que se pode agir livremente, desde que não se contrarie a lei. Esse engessamento, causado pela burocracia no serviço público, acaba por diminuir o desempenho

de alguns servidores, por vezes frustrando profissionais que teriam um bom rendimento caso pudessem atuar no seu máximo.

A ênfase principal de Le Boterf (2003), porém, é na percepção do ambiente por parte do profissional, quanto às suas exigências e demandas. Para Le Boterf (2003, p. 155), “o profissional mobiliza suas competências em função de um projeto que comporta para ele uma significação, ao qual ele dá um sentido”. Nesse contexto, caso o indivíduo não veja sentido, ele não irá agir. Percebe-se então, a importância de elaborar um planejamento estratégico, o qual seja claro e facilmente compreendido por todos os níveis hierárquicos da organização.

O ambiente de trabalho é bastante complexo. A execução de qualquer atividade demanda procedimentos que irão afetar outras atividades. Para que um indivíduo aja de maneira competente, ele precisa estar ciente do que acontece no contexto em que está inserido. É necessário que ele tenha uma dimensão do que se deseja dele e de como o ambiente é afetado com a sua ação.

Para Le Boterf (2003), o indivíduo competente não é aquele que possui saberes e saberes-fazer, mas sim o que é capaz de recrutá-los em um ambiente profissional complexo, conforme o próprio autor afirma: “o profissional não é aquele que possui conhecimentos ou habilidades, mas aquele que sabe mobilizá-los em um contexto profissional” (LE BOTERF, 2003, p. 48). Para o autor, o profissional precisa ser capaz de perceber o ambiente no qual se encontra, necessita interpretar a realidade e entender a demanda do contexto sobre ele.

Outro autor que trouxe uma contribuição significativa à Gestão de Competência foi Zarifian (2008). O autor define competência como sendo “o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” (ZARIFIAN, 2008, p. 68). Essa definição traz duas novas abordagens à Gestão de Competências: o “tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidades”. Além disso, o autor concorda com Le Boterf (2003), quando defende que a competência se revela em situações no ambiente de trabalho.

O tomar iniciativa, está de acordo com a abordagem de Le Boterf (2003), com relação a mobilização das competências. Porém Zarifian (2008) vai além, ao se referir à expressão “tomar iniciativa”, ele a traduz em uma atitude proativa, ao agir antecipadamente, antes mesmo que o problema aconteça, ou se intensifique. O autor defende essa atitude proativa, pois, para ele, não é possível considerar uma função como um conjunto de atividades pré-definidas, pois o ambiente de trabalho é dinâmico e complexo e, a todo o momento, podem acontecer imprevistos. Sendo assim, para Zarifian (2008), uma pessoa competente é aquela

que sabe se antecipar a uma situação ou problema e utilizar suas habilidades e conhecimentos para impedir que o mesmo aconteça, ou resolvê-lo antes que se agrave.

Já o “assumir responsabilidade” é um complemento do “tomar iniciativa”. Ao perceber que um problema irá acontecer, um profissional competente assume a responsabilidade daquela situação e recruta suas competências para impedir tal transtorno e, caso se depare com um problema, assume a responsabilidade de resolvê-lo, ao invés de esperar passivamente por uma ordem de seu supervisor ou chefia imediata para tal.

Como se pode perceber os dois termos “tomada de iniciativa” e “assumir a responsabilidade”, trazidos pelo autor para o conceito de competência, são interdependentes, ou seja, ao se assumir uma responsabilidade se está tomando uma iniciativa e ao tomar uma iniciativa se está assumindo uma responsabilidade. Para Zarifian (2008), um profissional competente tem essa postura de se antecipar às situações e tomar a responsabilidade para si.

Zarifian (2008, p. 72) ainda define competência como “um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”. Aqui o autor volta sua atenção para a dinamicidade e complexidade de um ambiente de trabalho. De fato, no decorrer da sua obra o autor argumenta que em um ambiente dinâmico e complexo como o das organizações contemporâneas, não se pode engessar a natureza do trabalho em um conjunto de tarefas pré-definidas e associadas a um cargo ou função, pois sempre haverá novas situações inesperadas, que demandarão competências das mais diversas para solucioná-las.

Nesse ponto Zarifian (2008) concorda com Mintzberg (2010, p. 82) – renomado autor da área da administração estratégica –, pois, segundo o autor, “o aprendizado, na forma de descobertas irregulares, baseado em eventos casuais, e o reconhecimento de padrões inesperados desempenham um papel-chave, talvez o mais importante, no desenvolvimento de estratégias”. Sendo assim, a “tomada de iniciativa” e o “assumir a responsabilidade” são vitais na construção de estratégias emergentes em uma organização.

Le Boterf (2003) e Zarifian (2008) trouxeram um aporte teórico de suma importância à Gestão de Competências ao trazer às lentes da discussão a complexidade e a dinamicidade do ambiente de trabalho e, com isso, o foco mudou do cargo para o indivíduo.

Encerra-se aqui essa breve exposição acerca da evolução da Gestão de Competências. Conforme exposto, na abordagem norte-americana, aqui representada por McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Parry (1996), a gestão das competências em uma organização inicia-se com um estudo prévio acerca de quais competências são necessárias para executar um conjunto de atividades de determinada função ou cargo com um desempenho superior, e então se

estabelece um perfil ideal (estático) para cada cargo ou função que irá realizar aquele conjunto de atividades; cabe então ao ocupante do cargo adequar-se àquele perfil. Têm-se o cargo como referência e define-se um perfil ideal estático e qualquer ocupante que tiver um perfil compatível terá um desempenho superior. Entretanto os teóricos franceses perceberam que tal abordagem não leva em consideração a dinamicidade do ambiente de trabalho.

A escola francesa, aqui representada pelos seus principais expoentes, Le Boterf (2003) e Zarifian (2008), mudou o foco da Gestão de Competências, que antes era no cargo, para o indivíduo e sua capacidade de recrutar suas habilidades e conhecimentos frente a situações inesperadas. Os autores franceses fazem um denso debate acerca da metacognição do indivíduo e sua representação da realidade. Argumentam que o indivíduo irá agir apenas quando vir sentido em agir, quando for estimulado a isso e também quando o ambiente lhe proporcionar a oportunidade para tal. Sendo assim, para esses autores, um profissional competente não é apenas aquele que possui um conjunto de habilidades e um corpo de conhecimentos, ou mesmo vontade de agir (trabalhador esforçado), mas sim aquele que consegue recrutá-los para se antecipar aos problemas, ou resolvê-los, ou seja, aquele que, além de ter um corpo de conhecimentos e habilidades e vontade de agir também consegue lidar com situações de grande complexidade.

3.3 A AGREGAÇÃO DE VALOR: UM AVANÇO NA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Os primeiros estudos acerca da Gestão de Competência tiveram o cargo como de partida e a adequação do ocupante ao mesmo. Essa abordagem falha, pois traz um conflito ideológico aos colaboradores dentro da organização. As pessoas inconscientemente valorizam alguém por aquilo que ela entrega e não pelo que está formalmente expresso na atribuição do cargo. De acordo com Dutra (2017, p. 25), “é comum encontrar várias pessoas no mesmo cargo, com o mesmo salário e entregando coisas bem diferentes para a organização”. Sendo assim, ao tomar o cargo, ao invés da pessoa como referência para valorização, causa-se uma sensação de injustiça entre os colaboradores da organização.

Os autores franceses Le Boterf (2003) e Zarifian (2008) trouxeram grandes avanços à gestão de pessoas por competência, ao mudarem a abordagem, trazendo o ponto de referência para a pessoa ao invés do cargo, porém não propuseram alternativas que sanassem tal problema.

A resposta para tal problema se encontra na definição proposta pelos autores brasileiros Fleury e Fleury (2013, p. 31). Esses autores definem competência como

um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

A ênfase dessa definição recai na “agregação de valor”. Não basta apenas o indivíduo saber agir de maneira responsável, reconhecer o que o contexto exige dele, ter conhecimentos e habilidades, um indivíduo terá um alto desempenho e será considerado competente apenas quando agregar valor para a organização. Conforme afirma Fernandes (2013, p. 48): “para o indivíduo ser considerado competente, não basta conhecer, ou ter algumas habilidades, atitudes e valores, é fundamental que aplique isso dentro da empresa”.

Para compreender como funciona a agregação de valor dentro de uma organização, é preciso primeiramente compreender o conceito de competências organizacionais.

De acordo com Fleury e Fleury (2013), o conceito de competências organizacionais tem sua origem na abordagem da organização como um portfólio de recursos, que enfatiza a importância de se centrar a formulação da estratégia organizacional em recursos que tragam um retorno financeiro a longo prazo para a organização. A forma encontrada para transformar os recursos em lucro são as competências organizacionais, conforme Durand (1998) defende em seu artigo *The Alchemy of Competence*:

Em épocas medievais, alquimistas procuravam como transformar metais em ouro. Hoje, administradores e empresas procuram como transformar recursos e ativos em lucro. Uma nova maneira de alquimia é necessária nas organizações. Vamos chamá-la de competência. (DURAND, 1998, p. 303, tradução nossa).

Prahalad e Hamel, no artigo intitulado *The Core Competence of the Corporation*, publicado em 1990, debateram sobre a importância do alinhamento da estratégia organizacional e das competências organizacionais. Os autores argumentam que, caso uma organização almeje uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo, ela precisa identificar quais competências organizacionais são essenciais para o sucesso da estratégia organizacional. Os autores deram o nome de *core competence* – traduzido como competência central ou competência essencial – a essas competências organizacionais em torno das quais a estratégia da organização deve ser traçada.

Prahalad e Hamel (1990, p. 81, tradução nossa) definem competências centrais como “a aprendizagem coletiva na organização, em especial como coordenar habilidades de

produção diversa e integrar correntes de tecnologia, [...] a cola que une os negócios existentes, [...] o motor para o desenvolvimento de novos negócios”.

De acordo com os autores nem todas as competências organizacionais são competências centrais, para isso elas precisam: proporcionar à organização acesso potencial a uma ampla variedade de mercados, assegurar uma contribuição significativa para os benefícios percebidos pelo consumidor do produto final e serem extremamente difíceis para os concorrentes copiarem.

Prahalad e Hamel (1990) fazem uma analogia entre a organização e uma grande árvore, onde o tronco e os galhos são os produtos básicos, enquanto as folhas e os frutos são os produtos finais, no entanto, o sistema de raízes, que é quem proporciona nutrição, sustento e estabilidade à árvore são as competências centrais. Nesse sentido, as competências centrais são quem garantem o sucesso de uma empresa a longo prazo.

Diante do exposto, percebe-se que as competências organizacionais devem estar alinhadas com a estratégia organizacional, para que estas possam agregar valor à organização. Entretanto para compreender como se dá a agregação de valor pelo indivíduo, é preciso analisar a relação que se dá entre as competências organizacionais e as individuais dentro de uma organização.

De acordo com Dutra (2013, p. 69),

ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, preparando-a para enfrentar novos desafios.

Cada organização possui suas particularidades, dessa forma não se pode pensar em competências individuais de maneira genérica. Sendo assim, para que haja agregação de valor, as competências individuais devem estar alinhadas às competências organizacionais, que por sua vez devem estar alinhadas à estratégia da organização. O quadro 12 exemplifica melhor essa relação.

QUADRO 12 – Competências individuais em função da estratégia e das competências organizacionais

ESTRATÉGIA	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS
Volume de Vendas Excelência Operacional (bens de consumo, <i>commodities</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Custo • Qualidade • Processo produtivo • Distribuição • Monitoramento de mercado • Comercialização • Parcerias estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação a custos e qualidade • Gestão recursos e prazos • Trabalho em equipe • Planejamento • Interação com sistemas • Multifuncionalidade • Relacionamento Interpessoal
Foco na Customização Inovação em Produtos (produtos para clientes ou segmentos específicos)	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação de produtos e processos • Qualidade • Monitoramento tecnológico • Imagem • Parcerias tecnológicas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de inovação • Comunicação eficaz • Articulação interna e externa • Absorção e transferência de conhecimentos • Liderança e trabalho em equipe • Resolução de problemas • Utilização de dados e informações técnicas • Aprimoramento de processos/produtos e participação em projetos

FONTE: Extraído de Dutra (2017, p. 14).

Conforme exposto, uma competência só pode agregar valor à organização, caso esteja alinhada com a estratégia organizacional. De fato, Dutra (2017, p. 11) defende que “a agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo”.

O conceito de agregação de valor veio sanar a questão de como valorizar uma pessoa dentro da organização de maneira justa. Ao estabelecer-se o nível de entrega como ponto de referência para valorização do profissional ao invés do cargo, traz-se um maior senso de justiça para a organização e motiva os colaboradores a darem o seu máximo em busca de agregarem valor à organização e assim serem reconhecidos e valorizados. Quando acontece dessa maneira, tanto a organização quanto o indivíduo se beneficiam.

De acordo com Dutra (2014) as pessoas agregam valor, não porque têm conhecimentos e habilidades para fazer isso. A agregação de valor, segundo o autor parte do pressuposto de que a pessoa consegue perceber as demandas do contexto sobre ela e então

consegue mobilizar seus conhecimentos e habilidades para atender a essa demanda. Nesse sentido, a base do reconhecimento e a valorização de uma pessoa dentro da organização é a agregação de valor.

3.4 OS DIFERENTES NÍVEIS DE COMPETÊNCIAS

O conceito de competências foi evoluindo com o decorrer dos anos e tornando-se cada vez mais complexo. A fim de estudar o tema de maneira mais aprofundada, os estudiosos perceberam a necessidade de subdividi-lo em categorias menores, as quais pudessem focar com mais ênfase. Dessa forma as competências passaram a ser classificadas em níveis, ou categorias, de acordo com o enfoque dado a elas.

Sendo assim é necessário entender como se dá a divisão das competências nessas categorias de níveis, a fim de focar os esforços em um estudo que atenda ao objeto da presente pesquisa.

Em sua grande maioria os pesquisadores da área classificam as competências em três níveis: competências individuais, competências organizacionais e um terceiro nível – que surgiu mais recentemente e está num nível intermediário entre as competências individuais e organizacionais – as competências coletivas. Essa seção irá debruçar-se apenas sobre as competências individuais – também conhecidas como competências funcionais, ou ainda competências profissionais –, pois são nestas em que o presente estudo focaliza.

As competências individuais, também nomeadas por alguns autores como competências humanas, são aquelas internas ao indivíduo. Diz respeito ao modelo C.H.A. – conhecimentos, habilidades e atitudes – de Parry (1996); bem como o que Le Boterf (2003) chama de saberes, saber-fazer e querer agir; e, ainda, os atributos que Zarifian (2008) qualifica como tomar iniciativa e assumir a responsabilidade. Todas essas ideias estão intrínsecas às competências individuais.

Fleury e Fleury (2013) dividem as competências individuais em três grandes blocos:

- Competências de negócio: relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social;
- Competências técnico-profissionais: específicas para certa operação, ocupação ou atividade;
- Competências sociais: necessárias para interagir com as pessoas.

Já Leme (2011), faz uma classificação mais simples. O autor propõe dois grupos de competências: competências técnicas e competências comportamentais.

As competências técnicas referem-se “aos conhecimentos específicos ou ferramentas que o indivíduo precisa conhecer e dominar para realizar as atribuições inerentes à sua função ou papel” (LEME, 2011, p. 11), por exemplo, competências em orçamento público; redação oficial; gestão de projetos; governança corporativa; etc.

As competências comportamentais são as atitudes do profissional que impactam nos seus resultados e desempenho, por exemplo, competências de foco em resultado; liderança; comunicação; trabalho em equipe; dentre outras.

3.5 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Conforme afirma Dutra (2017) a competência pode ser atribuída a dois atores. De um lado temos a organização com o conjunto de competências que lhe são próprias e do outro temos as pessoas com seu conjunto de competências que podem ou não serem aproveitadas pela organização. Existem competências que são importantes para a organização e outras que não são tão aproveitadas assim no contexto organizacional. Dessa maneira não se pode pensar em competências individuais na forma de uma lista genérica que possa ser utilizada invariavelmente por quaisquer organizações. O estudo das competências precisa estar atrelado ao estudo daquilo que é essencial para a organização. O mapeamento das competências, portanto, precisa de um norteamento a fim de que sejam incluídas na matriz de competências individuais apenas aquelas que realmente representem um impacto positivo nas práticas e rotinas organizacionais.

Mas como identificar quais competências individuais são importantes para a organização? De acordo com Dutra (2017) a bússola que deve orientar o mapeamento das competências em uma organização é o seu intento estratégico. Ou seja, o mapeamento das competências deve ser guiado pela estratégia organizacional, no sentido de identificar aquelas que são fundamentais, bem como as que possam auxiliar no sucesso da mesma.

Além de estar atento à relação de dependência que as competências individuais devem ter para com a estratégia organizacional, ao realizar o mapeamento das competências individuais em uma organização é preciso levar em conta que cada cargo e função possui a sua particularidade. Dessa forma não se pode estabelecer um conjunto de competências relevantes para a estratégia organizacional que será utilizado de maneira genérica por todos os cargos. Autores como Brandão (2009) e Leme (2011) orientam categorizar as competências

individuais por cargos ou funções, criando uma matriz de competências individuais para cada um destes.

Não existe um único caminho para realizar o mapeamento das competências individuais em uma organização. De acordo com Carvalho *et al.*, (2009) o que importa é que a técnica empregada tenha como ponto de referência a visão, missão, estratégia, valores e culturas da organização.

De acordo com Brandão e Bahry (2005), o passo inicial no mapeamento das competências é identificar quais as competências necessárias à consecução dos objetivos da organização. Para tal, em geral é realizada, primeiro, uma pesquisa documental que inclui a análise de fontes que possibilitem realizar inferências acerca de competências individuais relevantes para o sucesso da estratégia organizacional. Por conseguinte, deve-se realizar a coleta de dados com pessoas chave da organização – geralmente através de entrevistas ou questionários – para que esses dados sejam cotejados com os resultados da análise documental. Após isso os dados devem ser analisados, resultando na Matriz de Competências Individuais do cargo.

O mapeamento das competências finaliza com a elaboração da Matriz de Competências, que se traduz na representação formal das competências desejadas para determinado cargo ou função. Representação geralmente ocorre na forma de uma tabela, onde estão dispostos o nome da competência e a sua descrição. De acordo com Dutra (2017), é recomendável que uma Matriz de Competências Individuais fique entre sete e 12 competências, pois um número inferior a cinco competências pode gerar riscos de precisão para definição de parâmetros, enquanto um número acima de 12, pode gerar sobreposição de competências e tornar o processo de gestão de competências mais trabalhoso, o que pode ocasionar mau uso de tal sistema, ou mesmo o abandono da prática, por se tornar inviável. Quanto à descrição das competências, Carbone *et al.* (2009) sugerem que nesta sejam descritos os comportamentos, habilidades e atitudes esperados para se obter um bom desempenho nas atividades e atribuições do profissional.

Alguns autores, como Dutra (2017), vão além na elaboração da Matriz de Competências Individuais e, não obstante realizarem a descrição das competências, também as subdividem em níveis de complexidade, gerando uma Matriz ainda mais completa, a qual é utilizada na gestão do desenvolvimento dos colaboradores. Entretanto o estudo dos níveis de complexidade é um tema bastante extenso e requer um maior aprofundamento. Como o presente estudo não visa pesquisar acerca do desenvolvimento dos colaboradores da UEPB,

essa última etapa não será utilizada na pesquisa, motivo pelo qual não será aprofundada na presente exposição teórica.

3.6 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS IMPORTANTES PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL

As sessões anteriores trataram da evolução histórica da gestão de competências, em seguida dos diferentes níveis de competências (individual, organizacional e central). A seguir, houve uma explanação sobre como fazer o mapeamento de competências dentro de uma organização. No entanto, resta refletir sobre quais competências individuais são importantes um profissional desenvolver para colaborar com o sucesso da organização em que trabalha.

Uma pausa reflexiva com o objetivo de listar as todas as competências individuais existentes, pode se mostrar uma tarefa hercúlea, pois são inúmeras competências desenvolvidas pelo homem no decorrer da sua evolução enquanto espécie. Entretanto, conforme a ciência da Administração foi se desenvolvendo, algumas competências destacaram-se no âmbito profissional como sendo relevantes para o sucesso organizacional.

Embora seja um tema recente, cientificamente falando, o estudo das competências no campo da administração já deu vários frutos e muitas pesquisas acerca do tema já foram publicadas. Nesses estudos, algumas competências mostram-se mais relevantes do que outras, o que demonstra que causam um maior impacto administrativo, positivamente falando.

Nesse sentido, a presente sessão visa reunir algumas das competências identificadas como sendo relevantes para uma organização com o perfil da instituição estudada, a UEPB.

Uma competência interessante para iniciar o debate é a de *Planejamento*. De acordo com Barbosa e Cerbasi (2014), se existe uma palavra que sintetiza o processo de se conquistar mais tempo e mais dinheiro, essa palavra é planejamento. Entretanto, planejar tempo e dinheiro é, na verdade, criar mais tempo para viver com sustentabilidade financeira. Ou seja, o planejamento é a chave para que uma empresa mantenha sua sustentabilidade financeira a longo prazo.

Sutherland (2018, p. 88) enfatiza que o desperdício é “o câncer que consome nossa produtividade, nossa organização, nossa vida e nossa sociedade”. Ele complementa que, nas organizações, cerca de 85% do esforço empregado em atividades é desperdiçado; somente um sexto do trabalho gera algum valor. A responsabilidade por grande parte desse desperdício é da falta de planejamento. Esses dados demonstram como o planejamento é importante – e até vital – para o sucesso organizacional.

No entanto, essa ferramenta que possibilita uma grande alavancagem na organização, pode, igualmente, culminar em uma estagnação operacional. Sutherland (2018) alerta que se deve tomar cuidado para não se perder meses fazendo planejamentos detalhados, delineados em gráficos bonitos e com etapas precisas, que parecem plausíveis, mas que, na verdade, descrevem uma realidade ficcional. O autor assevera que “o ato de planejar é tão sedutor, tão atraente, que o planejamento em si se torna mais importante do que o plano. E o plano se torna mais importante do que a realidade. Nunca se esqueça disto: o mapa não é terreno”. (SUTHERLAND, 2018, p. 114).

Hill (2018, p. 223), demonstra a mesma preocupação. O autor adverte que “qualquer plano será inerte se não houver poder suficiente para transformá-lo em ação”. Sendo assim, é necessário tomar cuidado para sempre atrelar o planejamento com a ação, para não recair no ostracismo e na procrastinação, na busca constante pelo aperfeiçoamento de um plano, porém sem nunca colocá-lo em prática. Hill (2018) ainda complementa que o conhecimento pode ser convertido em poder, se for organizado em planos bem-definidos que sejam colocados em ação, reforçando mais uma vez a importância da interdependência entre plano e ação.

Sendo assim, o planejamento mostra-se como sendo uma competência de extrema importância dentro de um organização, tanto para sustentar a estabilidade financeira a longo prazo, quanto para evitar os desperdícios. No entanto, deve-se atentar para que o planejamento esteja sempre atrelado à ação, pois apenas assim, ele poderá gerar algum valor.

Outra competência extremamente importante para uma organização (e para tudo mais na vida) é a de *Foco nos Resultados*. Resende (2008, p. 78) afirma que “a maioria das ações pessoais é movida por impulsos ou ímpetos, o que resulta, muitas vezes, em se dedicar ao urgente e não ao mais importante. Porém, nem tudo que é urgente é importante, por isso é fundamental definir prioridades”.

“Muitas vezes passamos tanto tempo tentando resolver os problemas ao longo do caminho, que esquecemos os motivos pelos quais estamos naquele caminho. O resultado é que temos uma visão vaga, imprecisa até, do que realmente é importante para nós”. (SENGE, 2016, p. 212). Sem um foco definido, os resultados demoram a aparecer, pois o profissional acaba por se desmotivar deixando a conclusão das variadas tarefas que assume para depois. Já com o foco definido, torna-se fácil criar planos de ação e marcos parciais de controle e indicativos de progresso, o que estimula o profissional, visto que ele visualiza o progresso da tarefa e a proximidade do seu fim.

Sutherland (2018) afirma que a capacidade de fazer várias atividades ao mesmo tempo, ou de administrar vários projetos concomitantemente, tornou-se bastante elogiado no

mundo atual, em que a informação flui através de vários canais diferentes e que as atividades que precisam feitas “para ontem” proliferam. Assim, as pessoas cada vez mais dizem a si mesmas que são capazes de fazer todas as atividades ao mesmo tempo, porém não são; e quanto mais se enganam quanto a isso, tanto mais pioram como profissionais. “As pessoas não realizam multitarefas porque são boas nisso. Elas o fazem porque são mais distraídas. Têm dificuldade de inibir o impulso de se dedicar a outra atividade. Em outras palavras, quem costuma realizar várias tarefas simultâneas simplesmente não é capaz de se concentrar. Esses indivíduos não conseguem se impedir de pular de uma atividade para outra”. (SUTHERLAND, 2018, p. 91).

A falta de foco causa desestímulo e gera preguiça por não se saber por qual tarefa começar, ou em qual tarefa se concentrar. Sendo assim, deve-se focar em finalizar uma tarefa por vez, de modo que se possa focar nela. Isso certamente trará uma melhoria na qualidade final da atividade prestada e na celeridade em concluí-la.

Sutherland (2018) ainda alerta que o hábito de realizar tarefas simultâneas é ruim para o cérebro e reduz a velocidade do trabalho, mesmo quando se pensa estar fazendo tudo mais rápido. De acordo com o autor as pessoas conseguem se concentrar apenas em uma tarefa de cada vez; o cérebro não consegue processar os dois estímulos ao mesmo tempo e caso o indivíduo insista em fazê-lo, incorre no fenômeno da “interferência da tarefa dupla”.

De acordo com Sutherland (2018, p. 101). “A mente humana é restrita. Conseguimos nos lembrar de um número limitado de coisas; só conseguimos concentrar nossa atenção em um elemento por vez”. Segundo o autor, quanto mais atividades o indivíduo fizer ao mesmo tempo, maior será o desperdício. Ele afirma que ao se fazer duas atividades ao mesmo tempo, têm-se 20% de desperdício, enquanto com cinco atividades simultâneas esse número eleva-se para 75%.

Conclui-se então que, quanto mais atividades são feitas ao mesmo tempo, mais trabalho é desperdiçado. Nesse sentido, desenvolver a competência de foco nos resultados é bastante importante para uma empresa, pois sua ausência gera desperdício de tempo e trabalho e, conseqüentemente, reduz a eficiência, causando graves danos à organização.

Uma competência que complementa bem a de foco nos resultados é a de *Foco no Trabalho*. Sutherland (2018), afirma que quando se trabalha em um projeto, cria-se um espaço no cérebro em torno dele, sustenta-se uma arquitetura complicada dentro da mente e sabe-se todos os motivos para algo ser feito.

Caso o trabalho seja interrompido, o processo criativo também o será e, recriar essa arquitetura algum tempo depois se torna uma tarefa bastante difícil. Será necessário lembrar

todos os fatores que foram considerados para tomar as decisões até então e recriar o raciocínio que levou a determinadas escolhas, enfim, visitar o eu do passado e voltar a uma mente que já não existe mais.

Sendo assim, interromper um trabalho para continuá-lo depois demanda muito tempo. Sutherland (2018), afirma que interromper o processo criativo e deixar para concluir um trabalho à *posteriori*, demanda vinte e quatro vezes mais tempo do que levaria se o mesmo fosse concluído sem interrupções. Nesse sentido, focar no trabalho é extremamente importante para poupar tempo e melhorar a eficiência da organização. Cabe então às organizações estimularem os seus colaboradores a desenvolverem essa competência, investindo em capacitação e proporcionando um ambiente favorável ao foco no trabalho que deve ser feito.

Complementando as competências de foco nos resultados e foco no trabalho, têm-se a competência *Concentração*. Sutherland (2018, p. 76) afirma que “nossa concentração é pífia, passamos muito mais horas no escritório do que o necessário e somos desastrosos para estimar o tempo que cada tarefa levará. (...) Nós, seres humanos, simplesmente *somos* assim”.

A falta e concentração – assim como a falta de foco no trabalho – gera desperdício de tempo e recursos. Entretanto essa “carência” inerente aos seres humanos pode ser trabalhada, através do desenvolvimento dessa competência. No entanto ela depende das competências planejamento e foco no trabalho: para se estimular, verdadeiramente, a concentração de um indivíduo, em uma atividade, é necessário que haja um planejamento bem definido e que se proporcione um ambiente livre de distrações, onde se possa focar no trabalho que está sendo realizado.

Senge (2016) afirma que, para a maioria das pessoas, concentrar-se no resultado intrínseco não é fácil no início e é preciso tempo e paciência para desenvolver tal competência. Grande parte das pessoas, assim que pensa em alguma meta pessoal importante, quase que imediatamente imagina vários motivos pelos quais concretizá-la será difícil (como os desafios a serem enfrentados e os obstáculos a serem superados). Isso é um sinal de falta de disciplina e de concentração. Quando os pensamentos sobre o “processo” para alcançar a meta superam o foco dos resultados desejados é preciso parar para pensar o que realmente se quer daquilo que se julga necessário fazer para atingir tal objetivo. Dessa maneira é possível se concentrar no que realmente importa para alcançar os resultados almejados.

Planejar, focar nos resultados, focar no trabalho e se concentrar na atividade realizada levam, inevitavelmente, a uma conquista em comum: a economia de tempo. Sutherland (2018, p. 75) afirma que “o tempo é o maior limitador dos projetos humanos. Ele afeta tudo: quanto

trabalhamos, quanto demoramos para concluir a tarefa, o nível de sucesso que obtemos. O fluxo unidirecional implacável do tempo molda de maneira fundamental a forma como vemos o mundo e nós mesmos”.

De fato, o tempo é um dos recursos de maior importância em uma organização. Conseqüentemente, uma competência de extrema importância para o sucesso organizacional é a *Agilidade*. De acordo com Almeida et. al (2016), a mensuração da agilidade, em uma organização, depende de alguns indicadores. São eles: frequência de entrega de resultados, tempo dispendido para tomada de decisão e tempo dispendido para atualização de alguma alteração na atividade. Sendo assim, para que se desenvolva a competência agilidade, ao se dedicar a uma atividade, deve-se focar nesses pontos (entregar resultados, tomar decisões e atualizar projetos rapidamente), focando em economizar o maior tempo possível, para utilizá-lo em outras atividades melhorando, assim, a eficiência da organização.

Oliveira (2014) afirma que, para se realizar um objetivo, é necessário que se façam escolhas estratégicas. Como dito anteriormente, o tempo dispendido para tomada de decisões é um dos indicadores de agilidade e, portanto, um fator determinante para economia de tempo. Essa economia de tempo é diretamente influenciada pelo nível com que o indivíduo desenvolveu a competência de *Raciocínio Lógico*.

De acordo com Duhigg (2016, p. 170), raciocínio lógico é “a habilidade de considerar diversos resultados conflitantes e estimar a probabilidade relativa de cada um”. Pessoas com nível avançado da competência raciocínio lógico “sabem encarar uma questão limitada a partir de muitas perspectivas e reajustar as probabilidades com rapidez” (DUHIGG, 2016, p. 170).

“O fato de não saber exatamente onde a vida vai dar, causa ansiedade. O máximo que se pode fazer quanto a isso é aprender a tomar as melhores decisões que aparecem diante de nós e acreditar que, com o tempo, as probabilidades serão favoráveis”. (DUHIGG, 2016, p. 190-191). De acordo com Duhigg (2016), pensar num futuro com muitas possibilidades pode ser perturbador para algumas pessoas, porque é preciso considerar a possibilidade de acontecer resultados diferentes do que se espera. Porém, para se aprender a pensar de forma probabilística é preciso questionar as suposições e saber lidar com a incerteza. Fazer previsões para o futuro exige saber diferenciar o que se espera que aconteça daquilo que tem maiores ou menores chances de ocorrer.

Sendo assim, para se desenvolver um nível avançado da competência de raciocínio lógico, é preciso aprender a imaginar diversos futuros, considerar cenários contraditórios e ter

contato com uma gama variada de sucessos e fracassos desenvolvendo, assim, uma intuição quanto a que previsões são mais ou menos prováveis de se concretizarem.

Como dito anteriormente, a competência de raciocínio lógico envolve considerar diversos resultados conflitantes e estimar a probabilidade de cada um ocorrer. Uma competência está bastante atrelada à de raciocínio lógico: a *Capacidade de Tomar Decisões*.

De acordo com Duhigg (2016, p. 99), “computadores dão pane, listas de controle falham, tudo pode dar problema, mas as pessoas não. Precisamos tomar decisões, e isso inclui decidir o que merece nossa atenção”.

Gardner (2007, p. 46) alerta que “a capacidade de articular informações de diferentes fontes em um todo coerente é vital hoje em dia. A quantidade de conhecimento acumulado estaria dobrando a cada dois ou três dias. As fontes de informação são vastas e distintas, e os indivíduos têm fome de coerência e integração”.

As pessoas, no entanto, são geneticamente capazes de lidar com essa enorme quantidade de informação que surge diariamente no mundo contemporâneo. Duhigg (2016) afirma que os seres humanos são excepcionais para absorver informação, desde que possam dividir os dados em partes menores. O autor denomina esse processo como “plataformas mentais”. Essas plataformas funcionam como estantes de arquivo cheias de pastas que ajudam a armazenar e acessar informações sempre que necessário. Ou seja, quando uma pessoa se depara com muita informação, automaticamente começa a organizá-la em pastas e subpastas mentais.

Como já foi mencionado, de acordo com Duhigg (2016), o cérebro humano tem uma tendência a reduzir as várias opções em apenas duas ou três, para então tomar uma decisão. Essa capacidade de digerir grandes volumes de dados, dividindo-os em partes menores é a forma como o cérebro transforma informação em conhecimento, aprendendo quais fatos ou ações aplicar em determinada situação. É disso que se trata a competência “capacidade de tomar decisões”. Quanto mais o indivíduo desenvolver essa capacidade, mais fácil se tornará sintetizar um grande volume de informações em poucas opções viáveis, de modo a tomar a melhor decisão diante de determinado problema com que se depare.

Ainda no campo das capacidades mentais, uma outra competência mostra-se bastante relevante no contexto organizacional da atualidade: a *Criatividade*. Uma pessoa criativa, diferentemente daquilo que usualmente é entendido pelo senso comum, não é alguém especial, ou diferente dos demais; alguém que nasceu com o “dom” da criatividade. Gardner (2012, p. 148, grifo nosso) afirma que “indivíduos criativos *não* parecem ter à sua disposição operações mentais unicamente suas; eles utilizam os mesmos processos cognitivos das outras

peessoas, mas os utilizam de uma maneira mais eficiente e flexível, e a serviço de objetivos ambiciosos e frequentemente bastante arriscados”. Ou seja, uma pessoa criativa dispõe da mesma capacidade mental dos demais indivíduos, no entanto são mais flexíveis e destemidos quanto a colocar em prática projetos/ideias que envolvem mais riscos, e que outras pessoas, por vezes pensam, mas não possuem coragem de executar. Essas pessoas se diferenciam das demais, pois elas têm a coragem de pôr em prática tais ideias/projetos.

Gardner (2012, p. 148) ainda complementa que pessoas criativas “se engajam inteiramente em seu trabalho e são apaixonadas por ele; manifestam uma necessidade de fazer alguma coisa nova e sabem perfeitamente quais são seus propósitos e objetivos fundamentais; são extremamente reflexivos a respeito de suas atividades, do uso do tempo e da qualidade de seus produtos”.

No entanto, Gardner (2007) alerta para o risco da criatividade “simulada”, ou “falsa”: a pseudocriatividade. O perigo está em basear-se em estimativas falsas e em esperanças ao invés de dados concretos e probabilidades lógicas. Qualquer afirmação de criatividade ocorre em um campo (científico ou empírico), tradicional ou recém-construído, e os critérios para assegurar se a criatividade é real ou falsa são fundamentais para analisar se vale ou não a pena tocar o projeto adiante. Gardner (2007, p. 87) aconselha que, “embora valha tudo na geração de novas ideias, o candidato a criador tem a obrigação de ser escrupuloso na finalização e na validação do trabalho. A criatividade indisciplinada é criatividade solapada.”

A criatividade é, indubitavelmente, importante nas organizações. Ela é a responsável pelas inovações que surgem, sejam radicais (na criação de novos produtos, serviços, ou processo), ou incrementais (na melhoria do que se tem/pratica). No entanto, outra competência é fundamental para criar um ambiente favorável à explosão de criatividade: o *Trabalho em Equipe*. De acordo com Sutherland (2018, p. 47),

no mundo do trabalho, são as equipes que põem a mão na massa. Algumas fazem carros, outras atendem telefones, realizam cirurgias, programam computadores, levam notícias ao ar e arrombam portas de apartamentos ocupados por terroristas. Sem dúvida há artesãos ou artistas que trabalham sozinhos, mas são as equipes que fazem o mundo girar.

Senge (2016, p. 44) concorda com tal afirmação. O autor afirma que “as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas”. São nas equipes que surgem as novas ideias, onde são produzidas inovações criativas, que trazem vantagem competitiva à organização.

Uma característica específica, encontrada em boas equipes, é a multiversatilidade dos seus membros. Nessas equipes cada um dos membros é capaz de realizar todas as atividades demandadas à equipe. Nessas equipes não existem atividades “exclusivas” para um determinado membro, todos fazem de tudo. De fato, Sutherland (2018) defende que uma das principais características encontradas em grandes equipes é que todos os membros do grupo tenham as habilidades necessárias para realizar as tarefas. O autor afirma que algo comum a grandes empresas contemporâneas, como a Google e a Amazon, é que todos os integrantes de cada equipe fazem de tudo.

Vale salientar a crítica de Sutherland (2018) de que, no mundo dos negócios, com frequência concentra-se apenas nos indivíduos, mesmo que a produção seja fruto de um trabalho em equipe. Os bônus por desempenho, as promoções, as gratificações, na maioria das vezes, recaem sobre um único ator e não sobre a equipe. Isso é um grande erro. Esse tipo de atitude tende a gerar um sentimento de injustiça nos demais membros do grupo, o que pode ocasionar outro sentimento negativo: o de sabotagem. Os injustiçados passam a trabalhar sem motivação, com baixa produtividade, com o objetivo de que a equipe não tenha sucesso, pois acreditam que, caso obtenham o sucesso, apenas uma pessoa irá “receber os louros”. Sendo assim, recomenda-se que todos os membros da equipe sejam recompensados igualmente, para que a equipe se mantenha motivada e focada em produzir bons resultados.

Para se trabalhar bem em equipe é necessário também que haja diálogo entre os membros do grupo. A conversa é a base para construir relacionamentos de confiança. “Conversar permite conhecer melhor o outro, estabelecer conexões com novas pessoas e contribui para criar vínculos de confiança”. (KHOURY, 2009, p. 51). Estabelecer conexões com outras pessoas é importante, mesmo que por vezes seja ignorado.

A importância exacerbada que o tempo ocupou no ambiente de trabalho contemporâneo, faz o profissional pensar, muitas das vezes, que se não for “direto ao assunto” perderá tempo e, conseqüentemente, diminuirá sua eficiência. Entretanto, ignorar a importância de conhecer bem as pessoas com quem se trabalha pode custar caro. Para que se crie um ambiente favorável ao crescimento profissional e organizacional, a competência de *Relacionamento Interpessoal* é condição *sine qua non*, sendo assim, assume um papel de extrema relevância no contexto atual. (SUTHERLAND, 2018).

Algumas pessoas possuem facilidade de desenvolver essa competência. São as que possuem aquilo que Gardner (2012, p. 27) chama de “inteligência interpessoal”. Esta caracteriza-se por uma “capacidade nuclear de perceber distinções entre os outros; em especial, contrastes em seus estados de ânimo, temperamento, motivações e intenções”. Esse

tipo de inteligência aparece de maneira mais desenvolvida em líderes religiosos ou políticos, professores, terapeutas, psicólogos, etc.

De acordo com Khoury (2009), algumas das particularidades importantes para desenvolver a competência de relacionamento interpessoal são: agir com empatia nos relacionamentos interpessoais; ser generoso (preocupando-se em compartilhar conhecimento e experiências de vida, no intuito de ajudar no desenvolvimento do colega); ser honesto; possuir um discurso carregado de franqueza, transparência e coerência, porém sem deixar de lado a simpatia.

Outra competência fundamental à construção de um bom clima na organização é a *Comunicação*. O ato de comunicar-se pode exercer grande impacto sobre as pessoas e envolve não só palavras, mas também gestos e o tom de voz. Ao comunicar-se o indivíduo pode influenciar pensamentos, atitudes, emoções e gerar comportamentos e resultados. Além disso, a comunicação permite saber o que acontece ao seu redor, lhe transmitindo segurança.

Ademais, ao se comunicar de maneira clara e coerente, o profissional inspira confiança, criando um ambiente seguro e fértil ao aprendizado coletivo e ao trabalho em equipe. Em contraponto, onde a comunicação é impregnada por um discurso onde abunde sarcasmo e cinismo, gera um ambiente onde as pessoas se sentem intimidadas. Dessa maneira, o ideal para um ambiente de trabalho saudável é que se desenvolva a competência de se comunicar, para que interlocução de informações entre os membros da organização ocorra de forma eficiente e clara, de modo que evite a má interpretação ou distorção da mensagem transmitida, pois quando isso ocorre demanda-se tempo e energia para corrigir tal distúrbio, os quais poderiam ser utilizados em algo mais importante para o crescimento da organização. (KHOURY, 2009).

As organizações são ambientes complexos, onde coexistem pessoas com diferentes ideologias, arquétipos, senso de moral, etc., uma verdadeira sopa de ideias. Sendo assim, é ingênuo pensar que nunca haverá conflitos dentro de uma organização, ou mesmo dentro de uma equipe. Conflitos existirão e é importante saber como lidar com eles.

Khoury (2009, p. 61) afirma que “uma atitude essencial para exercer influência positiva sobre sua própria vida ou sobre a vida de outras pessoas é a habilidade de resolver conflitos”. De fato, a competência de *Resolução de Conflitos* é essencial nas organizações, para que se mantenha um clima organizacional favorável à criatividade e ao aumento da produtividade e eficiência.

Algumas pessoas têm dificuldades para resolver conflitos, pois não sabem como abordá-los de maneira eficiente. No entanto, é possível desenvolver essa competência.

Atitudes como: acalmar-se antes de falar; escolher momento e local adequados para tratar o conflito; evitar constrangimentos; fazer críticas construtivas, de maneira que a outra pessoa não se sinta desrespeitada; podem ajudar a solucionar conflitos.

Um ambiente onde o nível de conflitos seja mínimo, ou onde eles são solucionados rapidamente, permite que a energia gasta com eles, seja empregada em algo produtivo para os objetivos organizacionais.

Já foi dito que o sucesso organizacional depende de competências como criatividade, trabalho em equipe, foco nos resultados, dentre outras. No entanto existe uma competência necessária para tirar o melhor proveito dessas outras: a competência de *Liderança*. Segundo Khoury (2009), “liderar significa exercer influência sobre o que se passa ao seu redor, seja construindo a vida que você deseja para si mesmo, seja inspirando diferentes pessoas a caminhar na mesma direção”. Ou seja, a pessoa que desenvolve a capacidade de liderança tem facilidade em unir pessoas em torno do mesmo objetivo em comum.

A habilidade de liderança pode ser desenvolvida e depende de ações práticas e objetivas. De acordo com Resende (2008, p. 34), “a liderança pode ser exercida de diversas *formas*, em diferentes *situações* e com várias *finalidades*. Não precisa, contudo, estar associada a especialidades, (...) liderança combina melhor com a atuação em torno de causas, sejam elas econômicas, sociais, educacionais, políticas ou religiosas”.

Resende (2008, p. 25) define liderança como sendo “uma função ou papel assumido por alguém, de forma organizada e ‘oficial’, ou de forma espontânea, para orientar e conduzir indivíduos ou grupos de pessoas, em diversas situações sociais: na família, no trabalho, nas relações sociais, na educação, na política, na religião”. Ou seja, o líder pode ser formalmente nomeado pelos demais membros do grupo (ou por alguém externo), ou pode assumir organicamente esse papel com base em atitudes que fazem os liderados o seguirem.

De acordo com Senge (2016), o que distingue alguém que desenvolveu a competência de liderança dos que não o fizeram são a clareza e persuasão das suas ideias, a profundidade dos seus compromissos e até que ponto estão abertos a aprender sempre mais. Eles não têm as respostas para todos os problemas, mas parecem transmitir confiança nos que os cercam de que, juntos, podem aprender o que é necessário para chegar aos resultados desejados pela equipe.

Uma competência que tangencia a capacidade de liderança e que também é fundamental aos membros de uma organização é a de *Flexibilidade*.

A administração é uma ciência humana e, portanto, envolve diversas variáveis. Nesse sentido, buscar um único modelo de comportamento, que seja eficaz em todas as situações, é

muito limitante. (KHOURY, 2009). Cada situação, ou problema, exige um comportamento diferente para solucioná-lo e um profissional competente, por vezes, precisará assumir vários comportamentos diferentes no mesmo dia, de modo a atingir, eficazmente, os objetivos por ele demandados. Nesse sentido, o indivíduo deve ter flexibilidade no ambiente de trabalho e adotar posturas diferentes dependendo do contexto em que for demandada sua ação ou intervenção.

É necessário lembrar também que, a ciência não está estagnada, mas sim em constante evolução. Usualmente surgem tecnologias que são organicamente adaptadas às rotinas administrativas de uma organização. Nesse sentido, o indivíduo precisa ser flexível e ter em mente que esse fenômeno não é algo insidioso, mas sim benéfico, que possibilita aumento na produtividade e melhoria na eficiência. Assim, a flexibilidade em aceitar mudanças em rotinas administrativas é de excepcional importância para o profissional contemporâneo.

Como dito anteriormente, a ciência está em constante evolução. “A capacidade de articular o sistema de inovações tecnológicas e organizacionais com a reorganização sociopolítica tornou-se um dos pré-requisitos do novo modelo de desenvolvimento”. (ROGGERO, 2003, p. 17).

“As organizações dependem cada vez mais na aquisição de recursos tecnológicos com a finalidade de aumentar a produtividade. (...) A automação de escritórios e fábricas hoje em dia é uma realidade definitiva. A informatização alcança todos os setores da organização”. (MOSCOVICI, 2000, p. 8).

De fato, na maioria das organizações da atualidade o profissional, inevitavelmente, se verá obrigado a lidar com sistemas de informática. Roggero (2003, p. 17) afirma que “o próprio avanço tecnológico obriga os indivíduos a dominarem os esquemas que as inovações utilizam”. Nesse contexto, uma competência que desponta como de grande importância para o sucesso do profissional contemporâneo, é a competência de *Operar Recursos de Informática*.

O uso de recursos de informática tem uma ampla gama de vantagens para uma organização. Os sistemas de informação possibilitam o acesso rápido às informações – novas ou de longa data – que ficam armazenadas em um servidor, o qual pode ser acessado de qualquer computador com acesso à *internet*, através de um *login* e senha de acesso ao sistema. Esse acesso informatizado à informação gera uma enorme economia de tempo, pois o acesso aos documentos físicos exige um deslocamento até onde os mesmos estão armazenados e a busca, página por página, linha a linha, pela informação desejada, presente nesses documentos. Já através de um sistema de informações, o simples ato de digitar palavras chaves no campo de busca do sistema, permite acesso à informação. Essa economia de tempo

traduz-se num aumento da produtividade, bem como da eficiência e, também, na economia de recursos com espaços físicos (os quais armazenavam os documentos) e com deslocamento para os locais onde os documentos eram armazenados.

Dominar certas habilidades de informática é vital em quase todas funções, entretanto, Roggero (2003) alerta que aprender a utilizar o computador no trabalho não significa que o indivíduo seja mais bem qualificado, mas apenas que está atualizado no domínio de uma nova ferramenta. “Essa atualização pode dar-se naturalmente, por meio da prática e das interações sociais até porque, nem sempre a um maior grau de escolarização corresponde melhor qualificação ou maior capacidade para absorção do modo de funcionamento das inovações tecnológicas”. (ROGGERO, 2003, p. 18).

Tudo indica que, pelo menos nos próximos anos, a velocidade das mudanças continuará acelerada, a competitividade prosseguirá se intensificando e as empresas continuarão perseguindo resultados cada vez mais ambiciosos, pois afinal precisam sobreviver. (PIOVAN, 2009, p. 9).

Nesse cenário de adversidades e excessivas pressões, profissionais que desenvolvem uma determinada competência têm se tornado cada vez mais valorizados; trata-se da *Resiliência*.

Segundo com Piovan (2009, p. 9), “a pessoa resiliente é aquela que sofre crises, enfrenta mudanças ou situações de forte *stress* e consegue ‘dar a volta por cima’, transformando sofrimento em competência”. O autor complementa que “devido à sua capacidade de superação, as pessoas resilientes alcançam feitos extraordinários, que muitas vezes as colocam em evidência” (PIOVAN, 2009, p. 10).

Nesse sentido, as organizações que almejam o sucesso precisam estimular, em seus colaboradores, o desenvolvimento da competência de resiliência, pois, trabalhadores que não conseguem lidar com grande pressão e mudanças inesperadas – o que é constante no mundo empresarial contemporâneo – tendem a ter sua produtividade reduzida, sendo suprimidos pelo atual mundo competitivo, levando a organização ao fracasso juntamente com eles.

A resiliência é importante nas organizações; no entanto, ser resiliente deve estar atrelado a ser ético. Algumas pessoas, para lidar com a competitividade e a pressão do dia-a-dia nas organizações, cometem atos antiéticos, como colocar a culpa no colega para se livrar de algum problema (causado por ele próprio), passam por cima das decisões da equipe para se promover perante as chefias de hierarquia mais alta, entre outros. Esse tipo de atitude é altamente danoso para a organização, pois quebra o elo de confiança das equipes, que são a base da produtividade da organização (como já foi debatido anteriormente).

Nesse sentido, no ambiente extremamente competitivo em que as organizações estão inseridas atualmente, a competência *Ética* torna-se indispensável para a manutenção de um clima organizacional saudável e propício ao trabalho em equipe, à proatividade, à iniciativa, à motivação, dentre outros. “A ética envolve uma atitude abstrata, a capacidade de refletir explicitamente sobre as formas com que se cumpre, ou não, um determinado papel” (GARDNER, 2007, p. 113).

Acerca disso, Gardner (2007, p. 113) adverte que

embora uma pessoa possa escolher concentrar-se no local de trabalho ou dedicar energia à comunidade em que está inserida, a postura ética maior engloba ambas as entidades. Essas esferas têm em comum a característica de que o indivíduo deve ser capaz de pensar além da vida cotidiana e conceituar a natureza do trabalho e a natureza da comunidade. Ele precisa levar em conta questões como: Quais são meus direitos, minhas obrigações e minhas responsabilidades? O que significa ser cidadão na minha comunidade/minha região do planeta? Qual o meu dever para com os outros, principalmente com aqueles que, por circunstâncias de nascimento ou de azar, são menos afortunados do que eu?

Ou seja, tomar atitudes antiéticas geram prejuízo não apenas na vítima dessas práticas, mas também no autor. Aquilo que o autor da antiética julga como “benefício” é apenas ilusório e efêmero. O real resultado é uma ansiedade e inquietação, causados pelo peso na consciência. E esse é apenas o prejuízo interno, que afeta o causador da atitude antiética, no entanto, existe também um prejuízo externo, que afeta os demais indivíduos que são vítimas do indolente, ou que, mesmo não sendo afetados diretamente, recebem danos residuais, por conviverem no mesmo ambiente que ele.

Senge (2016) alerta que a realidade atual é tão complexa, tão claramente interligada que é necessário desenvolver a noção de responsabilidade universal, ou seja, ter consciência da dimensão universal dos próprios atos e de que aquilo que se faz afeta a todos. Nesse sentido, a pessoa que deseja desenvolver a competência ética deve tomar a consciência de que todos possuem o igual direito à felicidade, e assim, se dispor a aproveitar as oportunidades de beneficiar os outros, ao invés de apenas cuidar dos restritos interesses pessoais.

Sendo assim, pode-se afirmar que a ética é competência fundamental para o sucesso organizacional, visto que ela é requisito para que outras competências como comunicação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, liderança, etc. se desenvolvam de maneira saudável e benéfica para os objetivos organizacionais e para a manutenção de um bom clima organizacional.

Como explanado anteriormente, a realidade atual é bastante complexa, cada ação individual afeta a coletividade onde o autor do ato está inserido. Desenvolver uma consciência universal e passar a pautar as próprias ações levando em consideração as consequências amplas das mesmas é desenvolver o *Pensamento Sistêmico*.

O pensamento sistêmico é uma competência extremamente importante dentro do contexto organizacional, pois possibilita uma mudança de mentalidade. Em vez de o indivíduo se perceber como algo separado do mundo, passa a se ver conectado a ele; no lugar de considerar os problemas da organização como algo ou alguém “de fora”, passa a enxergar como as próprias ações tomadas na organização criam os problemas pelas quais ele passa. (SENGE, 2016).

Nesse sentido, Senge (2016) afirma que, de maneira geral, a solução de um problema difícil é uma questão de descobrir onde está uma mudança que resultaria em melhoria duradoura e significativa. Entretanto, essas mudanças/soluções não são óbvias para a maioria dos que fazem parte de uma organização, pois usualmente estão distantes dos sintomas óbvios do problema. Ou seja, “para compreender as questões gerenciais mais complexas é preciso ver o sistema inteiro responsável pelo problema”. (SENGE, 2016, p. 124).

Senge (2016) também defende que, ao dominar o pensamento sistêmico, abandona-se o que ele chama de “síndrome do inimigo está lá fora”, que é um subproduto do eu sou meu cargo”, ou seja, abandona-se a premissa de que existe um indivíduo ou agente individual responsável.

Comumente se vê nas organizações um setor jogando a culpa de um problema, ou erro, em outro, ou até mesmo pessoas que trabalham na mesma equipe tentando culpar alguém dela pelo fracasso da mesma. Esse fenômeno acontece, pois, grande parte das pessoas exercitam o pensamento linear em detrimento do pensamento sistêmico, ou seja, quando as coisas dão erradas são vistas como culpa dos outros. O pensamento sistêmico (ou visão sistêmica) faz o indivíduo enxergar que todos compartilham a responsabilidade dos problemas gerados por um sistema, evitando esse tipo de atitude nociva à unidade da equipe e, em nível macro, das diversas equipes que compõem a organização.

Em síntese, o pensamento sistêmico é o exercício de olhar para o todo, de enxergar inter-relações em vez de eventos isolados. Assim, quando se pensa de maneira sistêmica, desviando a visão do foco onde o problema se insere (ou procurando um único culpado) e analisando o todo ao qual ele pertence, é possível enxergar a solução com menos gasto de tempo e energia, os quais podem ser aplicados em ideias que tragam inovação e desenvolvimento da organização.

Outra competência fundamental às pessoas que desejam ter sucesso em suas carreiras profissionais é a *Proatividade*.

De acordo com Senge (2016), a moda nas organizações é ser proativo. Entretanto, geralmente a proatividade é relativamente disfarçada de reatividade. Quando as pessoas se tornam apenas mais agressivas, enfrentando as dificuldades e tentando resolver os problemas da organização antes que se transformem em crises, na verdade estão apenas reagindo ao problema ao invés de serem proativas.

Nesse sentido, a verdadeira proatividade consiste em o indivíduo perceber como pode contribuir para resolução dos seus próprios problemas, ao invés de apenas reagir aos problemas que surgem diante dele.

É comum, no dia-a-dia ver pessoas que confundem proatividade com *Iniciativa*. No entanto, ambas são diferentes e a segunda também é uma competência que deve ser desenvolvida pelos profissionais das organizações aprendentes.

De fato, Khoury (2009) defende que só é possível criar um plano de ação e colocar ideias brilhantes em prática, caso se tenha iniciativa. As pessoas que têm iniciativa fazem as coisas acontecerem, isso implica em assumir mais riscos, porém também em obter resultados. Quando se tem iniciativa, se age para mudar uma situação, o que não significa que sempre se alcance o sucesso, porém, não ter iniciativa para agir, significa que com certeza as coisas não irão mudar.

No entanto é importante destacar o que alerta Codeço (2015, p. 15), quando afirma que o trabalho provoca diferentes graus de motivação e satisfação no trabalhador. “Não basta considerar as necessidades como fator de influência para o comportamento do trabalhador, mas é também preciso observar se esse trabalhador percebe as condições existentes no ambiente organizacional como facilitadoras ou não para o alcance de seus objetivos e necessidades”.

Ou seja, os trabalhadores que desenvolveram a competência de iniciativa não pretendem apenas desempenhar suas tarefas, mas também almejam construir algo valioso e, se possível deixar um legado, e, ao mesmo tempo, esperam que os gestores reconheçam seus esforços. Em síntese, essas pessoas, em um ambiente organizacional, são movidas pelo apreço e pelo prestígio que recebem das pessoas com as quais interagem.

Por fim, outra competência que vale ser destacada é a de *Expressar-se por Escrita*.

Cerbasi (2014) ressalta que quanto melhor redigido o texto, maior a chance de diminuir as idas e voltas das mensagens, sendo importante que a escrita seja a mais objetiva

possível. Isso evita o retorno de mensagens (sejam elas *e-mails*, memorandos, ofícios, etc.), o que economiza tempo e previne o retrabalho.

Dessa forma, visto que no mundo contemporâneo e globalizado em que as organizações estão inseridas, a maior parte da troca de informações se dá por meio de escrita, seja através da *internet*, *intranet*, ou menos de mensagens impressas (físicas), é indispensável que um profissional desenvolva a competência de expressar-se por escrita, de modo a evitar distorções nas trocas de informação e conhecimento.

4 GER(AÇÕES): ENTRE DESAVENÇAS E COMPETÊNCIAS

O presente capítulo de fundamentação teórica irá discorrer acerca da teoria das gerações. O conhecimento aqui levantado servirá de base para realizar a análise da correlação entre o grau de entrega das competências individuais dos servidores administrativos da UEPB e as características das diferentes gerações que compõe o seu quadro técnico-administrativo.

4.1 O MUNDO DO TRABALHO COM CAMPO DE GERAÇÕES

Atualmente a expectativa de vida tem aumentado vertiginosamente em todo o globo, comparando-se com o século XIX, ou início do século XX. As pessoas estão envelhecendo com mais saúde e conseguem manter-se no mercado de trabalho por muito mais tempo. Devido a isso, as organizações estão se deparando com a necessidade de gerir pessoas de diversas gerações, com valores, características, motivações, expectativas e competências diferentes e, por vezes, bastante divergentes.

As pessoas de determinada geração preferem uma gestão focada em controle e monitoramento, outras priorizam a autonomia e o individualismo; e ainda existem aquelas em que o mais importante é o reconhecimento, a flexibilidade e o prazer em trabalhar com aquilo de que gostam.

Repensar as formas de gestão de competências, liderança e reconhecimento é de extrema importância no mundo atual dentro das organizações, uma vez que as pessoas de diferentes gerações pensam da sua própria maneira e um sistema de gestão de pessoas generalizado, que não leve em conta essas particularidades tenderá ao fracasso, por priorizar as preferências de determinada geração em detrimento das outras. Cada pessoa se sente reconhecida e é motivada de formas diferentes, isso é ainda mais notável de uma geração para outra, portanto cabe ao gestor estudar meios para suprir as expectativas do maior número de colaboradores, de maneira que se tenha um ambiente justo e onde todos sintam satisfação em trabalhar.

Sendo assim,

estudar gerações é importante para muitas áreas do conhecimento, pois identificando características que determinam uma geração é possível desenvolvê-la de uma melhor forma. Entretanto, as diferentes gerações parecem atuar no mercado de trabalho com características distintas, pois acreditam que pertencem a uma geração melhor que a anterior, e que provavelmente a próxima geração não será tão boa, assim, surge a possibilidade de conflitos geracionais que podem gerar prejuízos às organizações. Logo, encontrar o equilíbrio para o desenvolvimento das atividades organizacionais parece ser importante. (MARQUES, 2017, p. 23-24).

Outrora, as gerações eram determinadas pela sucessão entre avós, pais filhos e netos. Esse conceito de geração baseado na sucessão familiar foi desbancado pelo baseado no marco temporal. Entretanto, conforme defendem Rocha-de-Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012), na análise geracional o marco cronológico é apenas uma referência, e não é o suficiente para delimitar uma geração.

O tempo é apenas uma demarcação potencial, pois é o processo histórico que aproxima os jovens de uma mesma geração, integrantes de uma mesma faixa etária. Nessa integração, destacam-se dois componentes: eventos históricos que quebram a continuidade formando uma ideia de antes e depois na vida social, e a forma como esses eventos são vivenciados pelos diferentes grupos etários, que estão em diferentes momentos do seu processo de socialização. Tais eventos podem ser tanto grandes e catastróficos problemas sociais ou naturais, ou lentos processos econômicos, políticos e culturais, que aos poucos tornam o modo de vida anterior e as experiências relacionadas aos jovens sem sentido. (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012, p. 553).

De acordo com Dorneles e Gonçalves (2014), o principal precursor dos estudos sobre gerações foi o sociólogo judeu Karl Mannheim com o seu artigo *The problem of generations*, publicado em 1928, porém sua obra só veio a ser traduzida e publicada em inglês, para que todo o mundo tivesse acesso, em 1952. Nesse estudo o sociólogo explora as correntes positivista e histórico-romântica para definir o conceito de gerações e como elas se comportam. A primeira corrente possui uma abordagem quantitativa e se posiciona a partir do fator biológico e duração de vida do indivíduo; já a segunda corrente apresenta uma abordagem qualitativa e leva em consideração a vivência político-social das pessoas.

Mannheim (1952) dividiu o conceito de geração em três dimensões que são interdependentes: posição geracional, conexão geracional e unidade geracional. A posição geracional refere-se aos aspectos da mudança geracional na sociedade (faixas temporais onde se enquadram os indivíduos de cada geração, baseadas nos limites temporais de participação de determinada geração em uma nova cultura, o que exclui ou inclui uma nova geração na construção de uma cultura). A conexão geracional é o que permite a interação entre diferentes posições geracionais. Por fim, a unidade geracional consiste em filosofias e ideologias distintas dentro de uma mesma posição geracional, ou faixa cronológica. (DORNELES; GONÇALVES, 2014).

A partir do conceito de gerações proposto por Mannheim os estudiosos passaram a classificar as gerações baseadas em faixas temporais de natalidade e características em comum, unindo as três dimensões do conceito de gerações – posição geracional, conexão geracional e unidade geracional.

Para se classificar uma geração é necessário levar em consideração a maneira com que se apresenta a conjuntura política, social, econômica e tecnológica em que os indivíduos de cada geração nasceram e cresceram. Os eventos históricos de determinada população têm uma grande importância – juntamente com marco temporal – para determinação de uma geração dentro da mesma.

Além dos eventos históricos serem vivenciados por diferentes grupos etários, como afirmado pelos autores supracitados, esses mesmos eventos também são experimentados por populações de diferentes localidades. Acontecimentos que ocorrem em uma determinada região não impactam da mesma maneira todas as populações do globo. Por exemplo, o fim da Ditadura Militar no Brasil não afetou os jovens norte-americanos na mesma medida com que afetou os jovens brasileiros. Nesse sentido, a classificação geracional de autores norte-americanos vai diferir da de autores brasileiros, pois são países que passaram por uma evolução cultural e histórica diferente.

Dentro desse contexto, pode-se dizer que “a teoria das gerações consiste em separar os grupos de indivíduos considerando a época de seu nascimento e caracterizar suas atitudes e comportamentos com fundamentos ao período em que cresceram e foram criados”. (MARCHETTI, 2013, p.111).

Embora existam várias taxonomias, é fundamental definir uma classificação geracional quando se propõe a estudar as gerações no mercado de trabalho. Dentre as várias classificações encontradas na literatura, de acordo com Oliveira (2016), a que é atualmente mais divulgada e aceita no Brasil, e na qual o presente estudo irá se basear, está representada no quadro 13.

QUADRO 13 – Classificação geracional

NOME	PERÍODO Nascidos nas décadas	Centro da geração	Característica	Principal Ansiedade
<i>Belle Époque</i>	1920 / 1930	75 anos	Idealistas; Sonhadores	Disciplina
<i>Baby Boomers</i>	1940 / 1950	60 anos	Estruturados; Construtores	Revolução
Geração X	1960 / 1970	45 anos	Céticos; Tolerantes	Facilidades
Geração Y	1980 / 1990	22 anos	Desestruturados; Contestadores	Inovações
Geração Z	2000 / 2010	10 anos	Conectados e relacionais	Equilíbrio?

FONTE: Extraído de Oliveira (2016, p. 30).

Esses intervalos temporais não são absolutos, mas são um parâmetro no qual é possível caracterizar as gerações no Brasil e estudá-las, no que tange a seu comportamento, expectativas, fatores motivacionais, conforme afirmam Calliari e Motta (2012, p; 7-8):

Essas faixas cronológicas podem ser esticadas para frente ou para trás, pois não constituem nada definitivo. Isso não se trata de uma abertura zodiacal cabalística que defina diferenças radicais entre os membros de diversas gerações ou semelhanças siamesas entre as pessoas de um mesmo período de nascimento. Contudo, a abordagem geracional, que é como se determina a maneira de fazer leituras dos rumos e atitudes dos grupos ou mesmo dos indivíduos, com base no contexto em que foram criados e vivem, é uma abordagem riquíssima de compreensão e relativamente nova para o Brasil.

Nos estudos baseados na teoria das gerações é indispensável analisar as características das diversas gerações, a fim de correlacioná-las e identificar padrões de comportamentos dentre outros fatores. Sendo assim, nas linhas que se seguem serão postos pontos fortes, pontos fracos, expectativas, fatores motivacionais e principais competências das diferentes gerações, encontrados na literatura pesquisada. Como a organização pesquisada abarca em seu quadro funcional apenas as gerações *Baby Boomers*, X e Y, no presente capítulo abordam-se apenas estas.

4.2 A GERAÇÃO *BABY BOOMERS*

Os indivíduos dessa geração nasceram entre as décadas de 1940 e 1950 e cresceram após a Segunda Guerra Mundial. (OLIVERIA, 2016). O termo *baby boomer* que dá o nome a essa geração veio de *baby boom* (explosão de bebês), referência ao crescimento populacional que ocorreu nesse período em países da Europa Ocidental e América do Norte. São descritos como a geração da pós-escassez, pois nas décadas subsequentes à Segunda Guerra Mundial o desemprego desapareceu nesses países e houveram grandes avanços tecnológicos. (ROBERTS, 2012). No Brasil esse período é marcado pela continuidade do regime autoritário; excesso de nacionalismo; acesso a produtos importados (como a televisão que teve sua primeira transmissão de TV aberta, em solo nacional, em 1950) e uma evolução cultural devido às novas formas de comunicação, agora acessíveis aos brasileiros. (ABREL *et al.*, 2016).

Os *Boomers*, cresceram em uma época marcada por grande agitação popular, pela luta em prol dos direitos civis, pela revolução sexual, pelo avanço do movimento feminista, pela guerra fria. (DUTRA, 2010). Tiveram acesso à casa própria, carro, televisão, viagens internacionais, além de serem a primeira geração a entrar em contato com o computador no

ambiente de trabalho. (ROBERTS, 2012). No Brasil participaram ativa ou passivamente de protestos contra a ditadura militar (que se iniciou com o Golpe de Estado em 1964), tornando-se altamente politizados; vivenciaram o “milagre” econômico, com o forte crescimento da indústria; viram o nascimento da bossa nova e do *rock n’ roll*. Na fase adulta viveram a repressão militar e a década perdida e puderam ver o início da emancipação feminina, com a pílula anticoncepcional. (SANTOS; GOMES; AMORIM, 2014).

A geração *Baby Boomers* entrou em contato com o mercado de trabalho entre a década de 1960 e 1980. No Brasil, esse ingresso ocorreu em um ambiente político marcado pela repressão, o qual influenciava o trabalho nas organizações. Nessa época as empresas eram caracterizadas pela pouca participação dos empregados nas decisões da alta administração e pelo rigor da hierarquia; prevalecia o controle e a submissão. Essa era uma época em que o mais importante para os trabalhadores era a fidelidade à empresa, mesmo que com crescimento profissional limitado. (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012). Além disso, eles acompanharam o surgimento dos computadores nas organizações, o que causou uma enorme reconfiguração nas rotinas de trabalho, cabendo aos dessa geração se adaptarem ou serem ultrapassados pelos indivíduos das gerações posteriores.

Devido ao ambiente em que cresceram, os *Baby Boomers* caracterizam-se por valorizar a segurança no trabalho e são conhecidos por terem preferência em desenvolverem carreiras organizacionais, sendo inclinados à lealdade para com suas organizações, dedicando-se intensamente a elas e esperando em troca oportunidades de crescimento, bem como sinais externos de reconhecimento de sua dedicação. (DUTRA, 2010). As pessoas dessa geração possuem certa dificuldade para equilibrar a vida pessoal e a profissional e são propensas a se sacrificarem pelo emprego e pela carreira vertical almejando permanecer e crescer verticalmente na organização. (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012).

Como pontos positivos, os profissionais dessa geração destacam-se por serem menos propensos a realizar movimentos *opt-out*², por conta de seus valores e histórico profissional; por gostarem do trabalho que fazem e construírem suas identidades baseadas em seu trabalho, sendo pessoas mais maduras que valorizam fortemente sua identificação com o trabalho, de forma menos dependente das possibilidades de crescimento na carreira; por terem

² Termo utilizado para descrever o movimento que alguns profissionais fazem para fora da empresa, através de pedidos de demissões ou de afastamentos. O fenômeno *opt-out* assume muitas formas. Alguns decidem pelo *opt-out* e deixam a força de trabalho para sempre; outros decidem pelo *opt-out* para se dedicar a algum outro projeto e depois de um tempo retornam; e muitos decidem pelo *opt-out*, deixando os trabalhos de tempo integral e optando pelos de meio período. Ou seja, o movimento de *opt-out* está mais ligado a uma decisão pessoal e espontânea, de deixar o trabalho, do que a uma decisão organizacional, de demitir ou cortar relações com determinado profissional. (SCALABRIN, 2008).

predisposição em se utilizar de habilidade política ao lidar com autoridades ou vislumbrar oportunidades de carreira nas organizações; e por serem otimistas e cooperativos. (DUTRA, 2010; VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

Esses indivíduos têm um forte 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 e atualmente ocupam importantes cargos de liderança nas empresas. No Brasil correspondem a 34% da população economicamente ativa, segundo dados disponíveis no IBGE. (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

4.3 A GERAÇÃO X

Os indivíduos da geração X são aqueles nascidos nas décadas de 1960 e 1970. (OLIVERIA, 2016). Cresceram em um ambiente de instabilidade familiar. Foi uma geração que aprendeu a conviver com a ausência de seus pais – os *Baby Boomers* – por estes dedicarem-se intensamente ao trabalho buscando a prometida estabilidade e progressão na carreira organizacional, para depois serem demitidos simploriamente, o que os fez crescerem descrentes e desconfiados em relação às organizações optando por um equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, rejeitando por vezes posições de alto *status* e remuneração em detrimento de uma melhor qualidade de vida. (DUTRA, 2010).

Também cresceram em meio à instabilidade social, numa sociedade materialista e individualista, e numa época de quebra e questionamento dos valores tradicionais vigentes. Devido à ausência dos pais, a televisão influenciou fortemente a sua formação, inclusive de valores ou moral. Viram o surgimento da AIDS na década de 1980 e o aumento da violência e do uso de drogas. Conviveram com uma ampla diversidade de tribos na década de 1980. De um lado, estavam aqueles que seguiam a filosofia *yuppie*, dando maior importância à carreira, dinheiro, e às últimas tendências da moda e, de outro lado, os que seguiam o movimento *punk*, com suas ideias anarquistas e desprezo pelo excesso de conforto material. No Brasil passaram por repressão política e cultural e fizeram protestos por meio das artes e tiveram uma forte influência da cultura americana após a abertura do mercado nacional às importações. (ABREU; FORTUNATO; BASTOS, 2016; SANTOS; GOMES; AMORIM, 2014).

No Brasil os jovens da geração X ingressaram no mercado de trabalho em meio à uma instabilidade econômica, que se deveu à crise econômica do final da década de 1980 e início da década de 1990, com a inflação e o desemprego em níveis alarmantes. Nesse mesmo

período também se fizeram sentir no país os efeitos da globalização que trouxe consigo rápidas mudanças tecnológicas, com a inclusão dos computadores e outros dispositivos eletrônicos no mercado de trabalho, bem como o aumento da competitividade entre as organizações, dessa vez em escala global, formando um ambiente de respostas imediatas por meio da tecnologia. (DUTRA, 2010; VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012).

Devido ao contexto em que cresceram, as pessoas da geração X são vistas como descrentes no mundo corporativo e independentes, adotam postura de menor lealdade às organizações e maior lealdade aos seus valores e expectativas. Dessa maneira, defendem um ambiente de trabalho com uma autoridade mais informal e uma hierarquia menos rigorosa. Como crescerem vendo os seus pais, que eram leais à empresa, sendo demitidos simploriamente, as pessoas dessa geração se tornaram céticas em relação à segurança e estabilidade no emprego. Isso estimulou neles uma propensão a desenvolver habilidades que melhorem a sua empregabilidade, tornando-os indivíduos com maior flexibilidade, criatividade sempre ativa e visão empreendedora. Por serem mais independentes, costumam tratar a autoridade de maneira informal e preferem trabalhar sozinhos, sendo favoráveis a reuniões apenas quando precisam solucionar algum problema, ou traçar os próximos objetivos e metas para o andamento do trabalho. (MARCHETTI, 2013; SANTOS; GOMES; AMORIM, 2014; VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

No Brasil, atualmente esse grupo representa 34% da população economicamente ativa (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016) e apesar de ganhar destaque nas organizações sentem receio da próxima geração, pois consideram estes como uma ameaça para os seus cargos duramente conquistados. (MARCHETTI, 2013).

4.4 A GERAÇÃO Y

A geração Y é única, o ambiente em que ela nasceu e cresceu a fez se tornar, talvez, a mais influente de todas as gerações. Para melhor compreensão acerca de como esses indivíduos são ímpares, a presente seção irá iniciar-se com as palavras de Calliari e Motta (2012, p. 9), as quais expressam bem essa singularidade:

Sintonizados com o presente imediato, os ípsilons são diferentes de tudo o que já existiu, separados com um passo muito largo da geração X. E, ainda por cima, são maioria, pois nunca uma geração foi tão representativa em termos quantitativos. No Brasil ainda mais, pois somos um país muito jovem. E se aqui, a voz do povo é a voz de Deus... bem, então Deus nunca falou tão alto, tão rápido e com gírias tão curiosas quanto agora. São majoritariamente os ípsilons que, hoje, consomem, votam, trabalham

pensam, discutem, enfim, influenciam o perfil do nosso planeta. Sim, eles são mais influentes do que qualquer outra geração.

Os membros da geração Y nasceram nas décadas de 1980 e 1990 (OLIVERIA, 2016) e encontraram o Brasil passando por uma grande instabilidade econômica e social, com a crise financeira e a reinstalação da democracia. Entretanto se desenvolveram após o Plano Real que estabilizou a moeda nacional e aumentou do poder de consumo e do comércio internacional, cresceram, portanto, em tempos prósperos o que os tornou otimistas em relação à economia. Tiveram a sua vida moldada pela globalização e viveram em meio a TV a cabo, *videogames*, computadores, *internet*, aparelhos celulares, dentre outras tecnologias da informação estando habituados a elas desde crianças, sendo portanto considerados por muitos autores como nativos digitais. (SANTOS; GOMES; AMORIM, 2014; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

Essa geração sinaliza que não somente dará continuidade às reivindicações da geração anterior, principalmente quanto a questões de equilíbrio pessoal e profissional, como também as aprofundará. Indivíduos da geração Y valorizam objetivos pessoais e familiares acima de objetivos profissionais - embora isto não signifique baixo comprometimento organizacional - e possuem forte intenção de balancear aspectos pessoais e profissionais por meio de semanas de trabalho reduzidas e outros arranjos flexíveis. (DUTRA, 2010, p. 209-210).

Os membros da geração Y são conhecidos por serem mais individualistas, priorizando os objetivos pessoais e familiares acima dos objetivos profissionais. A família e os relacionamentos são muito importantes para eles, sendo assim valorizam mais a amizade verdadeira, a felicidade e o prazer do que o trabalho. Apreciam um estilo de vida equilibrado (balanceando trabalho e vida pessoal), por isso possuem forte predisposição a preferir empregos que permitam maior flexibilidade de horário ou mesmo carga horária semanal reduzida (lhes proporcionando mais tempo para o lazer), àqueles que pagam melhor, mas que porém possuem rotinas e normas mais engessadas e cultura mais burocrática. Além disso, diferentemente daqueles da geração X, são menos apegados às promoções que possam prejudicar sua qualidade de vida e não temem deixar um emprego que pague mais e onde esteja em um nível hierárquico superior para buscar outro que lhes permitam ter mais satisfação e prazer no trabalho e mais tempo para o lazer, mesmo que isso signifique recomeçar de um degrau mais abaixo e com uma remuneração menor. (ROBBINS, 2005; SANTOS; GOMES; AMORIM, 2014; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

Nessa busca pelo equilíbrio, as pessoas dessa geração estão menos dispostas a se sacrificar por seus empregadores do que as gerações precedentes. Sua lealdade é para com a

sua carreira, sendo o seu foco em desenvolver a si mesmo e não à organização à que pertence. Nesse sentido, diferentemente das pessoas geração *Baby Boomer* e da geração X, os quais dão preferência pela carreira organizacional, as da geração Y têm uma tendência a preferir a carreira sem fronteira e a proteana. (ROBBINS, 2005; VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012).

“Os membros da Geração Y, cresceram em tempos prósperos e, por isso, tendem a ser otimistas em relação à economia, a acreditar em si mesmos e em sua capacidade de ter sucesso”. (ROBBINS, 2005, p. 57). Além disso, como foram criados em contato com a *internet* e o mundo virtual, essa geração não tem problema com a diversidade (visto o dilúvio de informações presentes no hipertexto) sendo algo intrínseco à sua visão de mundo. Devido a isso, quando querem algo têm bem menos medo de correr riscos do que os das gerações *Baby Boomers* e X, experimentando alternativas com muito mais facilidades, sem constrangimento e ou receio. (CALLIARI; MOTTA, 2012).

Os indivíduos geração Y cresceram em meio às tecnologias da informação e já vieram ao mundo conectados a uma rede global, sendo bem articulados e informados. Devido a isso tem opiniões bem formadas o que os faz serem mais individualistas. Estão mais preocupados com suas concepções e propósitos e não tentam entender as posturas e posicionamentos de seus colegas, exceto quando estes vão de encontro às suas próprias convicções. São as suas escolhas que contam e não as alheias. (DUTRA, 2010; SANTOS; GOMES; AMORIM; 2014).

O que mais costuma chamar a atenção das gerações anteriores é a capacidade que os ípsilons têm de fazer tudo ao mesmo tempo. Eles costumam passar nove horas trabalhando, cinco navegando na *internet*, cinco no *Facebook*, ou no MSN, e três horas ouvindo música, além de gastar duas horas jogando *videogame*, mais duas vendo tevê, mais duas enviando torpedos, ou falando ao celular, três horas estudando e oito dormindo. Se somarmos isso, chegamos a 46 horas, o que significa dizer que, para essa turma, um dia pode valer praticamente dois (CALLIARI; MOTTA, 2012, p. 10).

Entretanto, por serem tão polivalentes e estarem envolvidos com tantas atividades ao mesmo tempo, os membros da geração Y tendem a serem superficiais e imediatistas. Devido à isso não dão muita importância ao planejamento e a antecipação, que são fundamentais aos *Baby Boomers* e os da geração X. Essa geração mais nova prioriza a velocidade e realização instantânea. (CALLIARI; MOTTA, 2012).

“Otimistas ousados e autoconfiantes, a geração Y está cada vez mais presente nas organizações, ganhando lugares almeçados pela geração anterior em curto espaço de tempo”. (MARCHETTI, 2013, p. 120). Devido ao seu atributo de não temer mudanças e estarem a

todo momento conectados à procura de novas informações, esses indivíduos buscam trazer novas ferramentas para a organização, de forma a inovar as rotinas administrativas da empresa e melhorar sua eficiência. Por isso eles esperam reconhecimento rápido (mais um impacto do caráter imediatista dessa geração) e, caso não o consigam, não hesitam em procurar por outro emprego que possa atender as suas expectativas.

As pessoas da geração Y não acreditam em discursos vazios e nem se encantam com promessas futuras. A *internet* possibilita a qualquer um transmitir suas ideias de maneira rápida e barata; transformar opiniões pessoais em informação pública; e converter um acontecimento local em algo global. Sendo assim, esses indivíduos que cresceram em contato com a *internet* desenvolveram uma espécie de filtragem natural a fontes de informação pouco confiáveis. Isso os tornou mais céticos do que os das gerações anteriores. “Diferentemente de outras gerações, eles não acreditam em fórmulas prontas para a vida, em sistemas preconcebidos que possam engessar sua maneira de agir e expandir as relações interpessoais”. (CALLIARI; MOTTA, 2012, p. 17).

Como consequência, os indivíduos da geração Y encontram-se em constante conflito com as normas e rotinas das organizações em que trabalham, pois não acreditam em receitas para o sucesso e nem aceitam que práticas e rotinas administrativas sejam imutáveis. Julgam pois que pode haver outras maneiras de executar tarefas mais eficientemente e buscam meios para isso. Por isso, são muito proativos e sugerem melhorias, tentando implementá-las. Quando a cultura da organização não lhes dá autonomia e espaço para o reconhecimento, estes jovens tendem a buscar outro emprego.

Embora seja um grupo mais jovem, as pessoas da geração Y já equivalem a 33% da população economicamente ativa do Brasil. (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016). Entretanto “a incompatibilidade de valores e crenças entre as empresas e os ípsilons é, ainda, muito grande. Algum lado nessa história terá de ceder, e não é difícil saber em quem apostar”. (CALLIARI; MOTTA, 2012, p. 19).

4.5 CONFLITOS GERACIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES

Uma das principais dificuldades em gerir pessoas em uma organização é a heterogeneidade desse recurso tão valioso. Cada pessoa pensa diferente, cada indivíduo tem suas aspirações, valores e motivações. Entretanto, quando se fala em gerações essas diferenças tendem a ficar cada vez mais intensas. Conforme anteriormente exposto, cada geração possui particularidades, que estão atreladas à cultura, a eventos históricos, e à realidade social, econômica e tecnológica onde cada uma delas nasceu e cresceu.

Entretanto, algumas das características observadas nas diferentes gerações podem ser incompatíveis entre si e se tornarem a causa de conflitos entre indivíduos de gerações distintas. Quando isso acontece no ambiente de trabalho pode ocasionar um efeito nocivo para a organização. Cada geração possui valores que considera importantes, enquanto menospreza outros que por sua vez podem ser importantes para outra geração, o que pode levar à uma divergência entre atitudes e comportamentos. Além disso as diferentes expectativas entre as gerações são um problema para a liderança de uma equipe, a qual não poderá motivar indivíduos de gerações diferentes utilizando-se das mesmas recompensas, pois cada geração reagirá positivamente a um estímulo diferente. Diante disso, as diferenças e conflitos entre gerações no ambiente de trabalho têm cada vez mais se tornado objeto de estudo e tema de debate entre profissionais de gestão de pessoas.

Quanto à liderança, os membros da geração *Baby Boomers* dão preferência por um estilo de liderança baseado no controle e submissão. Para eles a lealdade é o que irá lhe permitir galgar novos degraus em direção a uma ascensão hierárquica dentro da organização, sendo assim, para estes, basta que eles sigam as metas e objetivos traçados para serem reconhecidos. Nesse sentido, eles preferem um controle mais eficaz, de forma que o seu trabalho seja melhor visualizado e sua recompensa venha em tempo. (KHOURY, 2009).

Já os da geração X gostam de flexibilidade e não gostam de supervisão, pois acreditam que após delegadas as tarefas não é necessário alguém monitorar como estão sendo executadas (ALVEZ; VAL; FEIJÓ, 2015).

Os da geração Y por sua vez respeitam os seus superiores, mas enxergam estes numa relação linear, não a percebendo em termos hierárquicos; possuem uma relação aberta com os seus chefes, buscando uma relação de troca de conhecimentos, onde seja estimulada a aprendizagem mútua (ABREU; FORTUNATO; BASTOS, 2016). Além disso, os membros da geração Y não suportam ser discriminados e tratados com desrespeito, por parte de suas chefias, pelo simples fato de serem jovens. Para eles o que importa não é a sua idade, mas sim o que são capazes de realizar. (KHOURY, 2009).

Quanto aos valores de cada geração, de acordo com Barbosa e Cerbasi (2014), os indivíduos da geração *Baby Boomers* valorizavam mais a sua vida profissional, já os membros da geração X buscavam um equilíbrio entre suas vidas profissional e pessoal, enquanto a geração Y por sua vez tende a priorizar a vida pessoal. De fato, percebe-se uma inversão de valores entre a geração *Baby Boomers* e a geração Y, estando a geração X em um meio termo, mais equilibrada. Nesse sentido, os membros da geração *Baby Boomers* e X ficam extremamente incomodados quando veem alguém da geração Y questionando ou desafiando

um superior sem o menor receio de perder o emprego, pois para este o que mais importa é o seu bem-estar e o prazer; sendo assim, não vê o trabalho como sacrifício de sua individualidade e, no momento que este prejudique de alguma maneira a sua vida pessoal, não hesita em abandonar o barco. (CALLIARI; MOTTA, 2012, p. 8-9).

De maneira resumida, podemos chutar de cara, por exemplo, que os *Baby Boomers* eram mais otimistas que a turma da geração X, que por sua vez era mais resiliente (resistente à frustrações) que a turma da geração Y. Em outras palavras, os avós e pais dos ípsilons eram mais capazes de abrir mão de conforto, de encarar privações ou mesmo de engolir sapos para alcançar seus objetivos.

Os jovens da geração Y por serem extremamente dinâmicos e imediatistas, são avessos a planejamento, priorizando rapidez e agilidade na realização das tarefas, comprometendo a qualidade; enquanto os membros da geração X são mais ciosos pelo resultado, não importando tanto assim quanto tempo pode levar a realização de determinada atividade. Além disso, os da geração Y procuram a resolução dos problemas sem muita burocracia, tentando de alguma forma sair da rotina e tornar o trabalho prazeroso, o que incomoda os membros da geração X que estão acostumados ao cotidiano e aos padrões de trabalho por eles assimilados. (CALLIARI; MOTTA, 2012).

Ademais, devido ao fato de os indivíduos da geração Y se destacarem por sua proatividade, perfil inovador, rapidez na resolução de problemas; e facilidade com novas tecnologias, unindo-se ao fato de que também são ambiciosos, os da geração X sentem receio e consideram esses novos integrantes do mercado de trabalho como uma ameaça aos seus cargos duramente conquistados, gerando um certo clima de desconfiança e de conflito no ambiente de trabalho. (MARCHETTI, 2013)

De acordo com Brittes *et al.* (2012), a geração X também tem como barreira a linguagem coloquial dos jovens da geração Y, para eles o uso desse tipo de linguagem em reuniões e no ambiente de trabalho é entendida como falta de respeito de gera um nível de insatisfação nessa geração que é mais conservadora. Ainda, de acordo com Calliari e Motta (2012), os indivíduos da geração Y são multitarefa e, por isso, conseguem trabalhar escutando música, mexendo no celular e navegando na *internet*, tudo ao mesmo tempo, e isso causa uma certa estranheza e descontentamento nos membros da geração X e *Baby Boomers* que, por não terem tamanha dinamicidade, acreditam que essa falta de foco no trabalho pode ser improdutivo e prejudicar a equipe.

Não obstante tantas divergências,

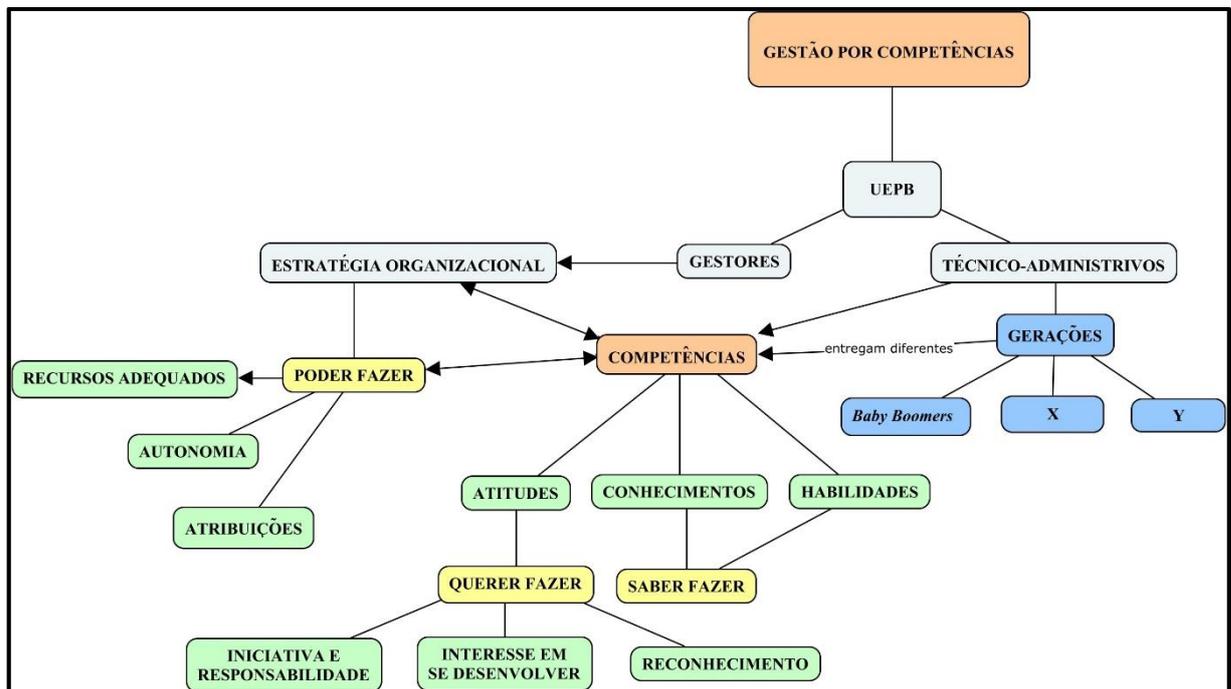
Cada geração é a evolução da anterior, os indivíduos cada vez mais buscam adquirir conhecimento e desenvolver habilidades. Uma geração não é melhor que a outra, cada qual traz suas qualidades para a organização, pois, todas possuem particularidades imprescindíveis para a empresa: os *Baby Boomers* são ponderados, ao passo que os X's, equilibrados, enquanto os Y's dinâmicos. (MARCHETTI, 2013, p. 120).

05 A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO DAS GERAÇÕES *BABY BOOMERS*, X E Y, ENTRE OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA (UEPB)

A presente pesquisa objetiva analisar a gestão de competências no contexto das gerações *Baby Boomers*, X e Y, entre os servidores técnico-administrativos da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). Para isso trabalhou-se com duas frentes de pesquisa: uma com os gestores e outra com os servidores técnico administrativos. Em ambas, buscou-se identificar quais competências são consideradas por estes como relevantes para que o servidor técnico administrativo desenvolva suas atividades laborais com excelência, nas organização pesquisada.

A figura 5 demonstra, através do um mapa conceitual como se deu a análise dos dados, apontando os principais conceitos trabalhados na interpretação das visões dos gestores e dos servidores.

FIGURA 5 - Mapa conceitual da pesquisa



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

5.1 A CONCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE AS COMPETÊNCIAS IMPORTANTES AOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS PARA OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA UEPB

As organizações são sistemas que atuam em busca de cumprir uma visão e/ou missão pré-estabelecida pelos seus dirigentes. Em prol de obter sucesso nessa jornada, os gestores traçam estratégias, nas quais estão presentes objetivos e metas. Esses objetivos estratégicos, por vezes devem ser compreendidos pelos profissionais que estão em níveis hierárquicos mais baixos. Entretanto, nem sempre isso acontece. Ocasionalmente, a comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos de uma organização é tão falha que os colaboradores que ocupam posições mais baixas muitas vezes desconhecem os objetivos estratégicos, a missão e visão da organização em que trabalham.

Por isso o planejamento estratégico de uma organização é tão importante - para que não se perca o controle do rumo que ela está tomando, especialmente em uma organização relativamente grande como é a UEPB, a qual possui 2.394 funcionários e 8 unidades operacionais (*campi*).

Já que as organizações são sistemas, tudo aquilo que as compõem, desde os que constituem o campo físico – como matéria prima, equipamentos, produtos, pessoas, parceiros, clientes – até os que integram o campo abstrato – missão, visão, planejamento estratégico, objetivos, metas, dentre outros, devem funcionar de maneira sistêmica.

Logo, é permitido enfatizar que deve haver harmonia entre o pensamento e planejamento dos gestores e os objetivos estratégicos de qualquer organização. De fato, Mintzberg (2010, p. 81), defende que “a criação de estratégias eficazes liga a ação ao pensamento, que por sua vez liga a implementação à formulação”; ou seja, a formulação das estratégias organizacionais está vinculada àquilo que os gestores pensam. E, para que a mesma seja eficaz, a sua implantação e ação dos que irão executá-la devem estar ligadas ao que foi pensado e formulado.

Nesse contexto, revela-se a importância de se conhecer a concepção dos gestores a respeito do que julgam importante para atingir os objetivos estratégicos da organização. Nesse sentido, como o presente estudo aborda a gestão de pessoas por competências, buscou-se “*averiguar a concepção dos gestores sobre as competências que estes julgam importantes aos servidores técnico-administrativos para atingir os objetivos estratégicos da organização*”.

Para atender a esse objetivo específico, utilizou-se o instrumento de pesquisa *trie* hierarquizado, o qual levantou os dados e o debate que se seguem.

As informações colhidas pelo *trie* hierarquizado foram analisadas através da técnica de análise de conteúdo categorial, segundo orientado por Bardin (2009). O primeiro passo foi realizar a codificação dos dados brutos, levantados nos cartões do *trie* hierarquizado, em unidades de registro. Essas unidades de registro (UR) surgiram mediante as respostas à seguinte pergunta: *em relação ao trabalho dos servidores técnico-administrativos, quando eu digo: o sucesso da estratégia da UEPB depende de..., o que lhe vem à mente primeiro?*

As respostas para essa pergunta foram escritas em oito cartões que foram entregues à cada um dos gestores pesquisados, totalizando 224 cartões. É relevante ressaltar que algumas chefias sentiram dificuldade em escolher oito palavras ou expressões, e que essa dificuldade surgiu, geralmente, no momento de preencher o sétimo e o oitavo cartões. Foi ainda curioso perceber que, no momento de escolher quais cartões tinham mais importância, a maioria das chefias ficou indecisa entre o primeiro e segundo mais importantes. Entretanto, tal fenômeno não ocorreu enquanto decidiram os cartões de nível de importância 4 e 3.

Destaca-se, ainda, o entusiasmo dos gestores da UEPB ao participarem da pesquisa, uma vez que o método de coleta de dados mediante o *trie* hierarquizado foi, para eles, curioso e inovador, visto que ainda não o conheciam. Grande parte destes, ao final, questionou a respeito das estratégias utilizadas para coleta dos dados e do instrumento de pesquisa, afirmando se sentir à vontade: “não percebi o tempo passar”, afirmaram alguns que se submeteram a pesquisa. Outros ainda acrescentaram ter interesse em ler o relatório final da pesquisa, quando esse estiver disponível, pois entenderam que o estudo é de grande relevância para o contexto atual da gestão de pessoas na UEPB.

O resultado dessa codificação está resumido na tabela 4, abaixo. Nela os dados do *trie* hierarquizado com o com o tratamento final. A própria ainda contém as frequências e os pesos de cada Unidade de Registro (UR), além do *ranking* de importância delas. Tal *ranking* foi feito prioritariamente, utilizando-se os pesos totais de cada unidade de registro – baseado no nível de importância dado pelos gestores aos cartões. E, para critério de desempate, foi utilizada a frequência absoluta das mesmas.

TABELA 4 - Codificação dos dados do *trie* hierarquizado

Unidades de Registro (UR)	Peso (baseado no nível de importância dado pelos gestores aos cartões)	Frequência Absoluta	Ranking de Importância
Comprometimento	11,00	18	1°
Trabalho em equipe	10,50	19	2°
Competência	7,00	13	3°
Responsabilidade	5,25	10	4°
Relacionamento interpessoal	4,50	11	5°
Atualização profissional	3,75	8	6°
Proatividade	3,50	8	7°
Pontualidade	3,25	6	8°
Assiduidade	3,00	7	9°
Conhecimento técnico	3,00	6	10°
Ética	3,00	6	10°
Pensamento Sistêmico	2,75	5	11°
Dedicação	2,50	5	12°
<i>Feedback</i>	2,50	5	12°
Valorização do técnico	2,50	4	13°
Agilidade	2,00	4	14°
Respeito	2,00	3	15°
Incentivo monetário	1,75	5	16°
Iniciativa	1,75	3	17°
Organização	1,75	3	17°
Solicitude	1,75	3	17°
Cordialidade	1,50	3	18°
Liderança	1,50	3	18°
Planejamento	1,50	2	19°
Comunicação	1,25	4	20°
Conhecimento das rotinas administrativas	1,00	3	21°
Gostar do que faz	1,00	2	22°
Saber lidar com conflitos	1,00	1	23°
Criatividade	0,75	3	24°
Foco nos resultados	0,75	2	25°
Senso crítico	0,75	1	26°
Atenção aos detalhes	0,50	2	27°
Compartilhamento de informações	0,50	2	27°
Disciplina	0,50	2	27°
Disponibilidade	0,50	2	27°
Disposição	0,50	2	27°
Flexibilidade	0,50	2	27°
Foco no trabalho	0,50	2	27°
Habilidade	0,50	2	27°
Presteza	0,50	2	27°
Solidariedade	0,50	2	27°
Atitude	0,50	1	28°
Boas ideias	0,50	1	28°
Empoderamento	0,50	1	28°

Entender o compromisso social da UEPB	0,50	1	28°
Moralidade	0,50	1	28°
Obediência	0,50	1	28°
Resiliência	0,50	1	28°
União	0,50	1	28°
Vontade de aprender	0,50	1	28°
Ação	0,25	1	29°
Bem estar	0,25	1	29°
Bom humor	0,25	1	29°
Capacidade de tomar decisões	0,25	1	29°
Capacidade intelectual	0,25	1	29°
Confiança	0,25	1	29°
Divisão de tarefas	0,25	1	29°
Domínio da técnica	0,25	1	29°
Eficiência	0,25	1	29°
Entusiasmo	0,25	1	29°
Equidade	0,25	1	29°
Foco na qualidade	0,25	1	29°
Inovação	0,25	1	29°
Integração com a UEPB	0,25	1	29°
Interesse	0,25	1	29°
Metas e objetivos compartilhados e claros	0,25	1	29°
Procedimentos operacionais	0,25	1	29°
Sagacidade	0,25	1	29°
Vontade	0,25	1	29°

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Conforme exibido na tabela 4 (e com mais detalhes no quadro 14, a seguir), ao todo foram criadas 69 unidades de registro para codificar as respostas que foram escritas em 224 cartões, por 28 gestores, sendo oito cartões para cada um deles.

As cinco unidades de registro com maior frequência absoluta são: trabalho em equipe (frequência 19); comprometimento (frequência 18); competência (frequência 13); relacionamento interpessoal (frequência 11) e responsabilidade (frequência 10). Todas as demais unidades de registro tiveram frequência de aparição inferior a 10.

Em outras palavras, aproximadamente 32% de todas as respostas colocadas nos 224 cartões foram concentradas nessas cinco unidades de registro. Isso pode demonstrar que os gestores da UEPB pesquisados pensam de maneira integrada, estrategicamente falando, visto que quase a metade das expressões pensadas/selecionadas/explicitadas pelas chefias, como importantes para o sucesso estratégico da instituição, se concentram nos mesmos cinco pontos, dentre uma infinidade de possibilidades que poderiam surgir, visto que a pesquisa foi espontânea.

Ao todo, 18 unidades de registro tiveram frequência maior do que três, o que equivale a 26% do total de UR e 64% dos cartões. Oito UR tiveram frequência igual a três (12% do total das UR e 11% do total dos cartões); 13 UR obtiveram frequência igual a dois (19% do total das UR e 12% do total dos cartões); e 30 UR contêm expressões mencionadas uma única vez pelos gestores (43% do total das UR e 13% do total dos cartões).

Percebe-se então que, quanto mais se diminui a frequência absoluta das UR, maior a quantidade de UR distintas, por exemplo, só existe uma UR com frequência igual a 19, no entanto, existem 30 UR com frequência igual a um. Consequentemente, a porcentagem de UR em relação ao total de UR também aumenta. O mesmo fenômeno acontece com a porcentagem da quantidade de cartões em relação ao total de cartões, entretanto, em menor proporção. Isso pode ser melhor visualizado na tabela 5, na qual, as 69 UR foram divididas em 13 classes, uma para cada frequência absoluta que as UR apresentaram.

TABELA 5 - Relação entre frequência de UR, quantidade de UR e quantidade de cartões

Frequência absoluta das UR	Quantidade de UR	% das quantidades de UR em relação ao seu total	Quantidade de Cartões	% das quantidades de cartões em relação ao seu total
19	1	1%	19	8%
18	1	1%	18	8%
13	1	1%	13	6%
11	1	1%	11	5%
10	1	1%	10	4%
8	2	3%	16	7%
7	1	1%	7	3%
6	3	4%	18	8%
5	4	6%	20	9%
4	3	4%	12	5%
3	8	12%	24	11%
2	13	19%	26	12%
1	30	43%	30	13%
TOTAL	69	100%	224	100%

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Calculando-se o coeficiente de correlação de Pearson entre a *porcentagem de UR em relação ao total de UR* e a *porcentagem de cartões em relação ao total de cartões* – dentro das classes criadas – obteve-se um *coeficiente de correlação de Pearson (r)* igual a 0,787, o que sugere uma forte correlação entre as duas variáveis. Isso indica que a frequência de aparição das UR está fortemente relacionada à concentração das mesmas nos cartões, de maneira positiva. Esse fenômeno reforça ainda mais o quão integrado está o pensamento dos gestores pesquisados.

Com relação ao nível de importância das UR, percebe-se que, embora a frequência da UR “trabalho em equipe” (frequência 19) tenha superado a da UR “comprometimento” (frequência 18), esta última foi julgada como mais importante, pois teve peso de importância de 11,00, contra 10,50 da primeira. O mesmo aconteceu com “pontualidade” (peso 3,25) que foi julgada mais importante que “assiduidade” (peso 3,00), embora essa última tenha sido mencionada mais vezes.

Tal fenômeno ficou ainda mais visível quando se comparou a UR “planejamento” (peso 1,50) com a UR “comunicação” (peso 1,25). A menção da segunda foi o dobro de vezes da primeira (frequência quatro contra frequência dois, respectivamente), entretanto, para os gestores, a UR “planejamento” foi julgada mais importante (1,50 de peso de importância contra 1,25 da UR comunicação).

Ainda sobre o nível de importância dado pelos gestores, é relevante destacar que várias UR ficaram empatadas em 27º, 28º e 29º lugares no *ranking* de importância.

Seguindo a metodologia proposta por Bardin (2009), após a codificação dos dados em unidades de registro, procedeu-se a categorização deles, de modo que se permitisse uma maior profundidade na análise dos dados coletados com os gestores. Ao todo foram criadas três categorias e nove subcategorias, nas quais as 69 unidades de registro foram alocadas, conforme apresentado no quadro 14.

QUADRO 14 – Categorias da análise de conteúdo

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	UNIDADES DE REGISTRO
Saber fazer	Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento técnico - Pensamento Sistêmico - Conhecimento das rotinas administrativas - Entender o compromisso social da UEPB - Capacidade intelectual
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho em equipe - Competência - Relacionamento interpessoal - Agilidade - Organização - Cordialidade - Comunicação - Saber lidar com conflitos - Criatividade - Foco nos resultados - Senso crítico - Atenção aos detalhes - Flexibilidade - Habilidade - Presteza - Domínio da técnica - Eficiência - Foco na qualidade - Sagacidade

Poder fazer	Autonomia para tomar decisões	- Empoderamento - Obediência - Capacidade de tomar decisões
	Atribuições	- Divisão de tarefas
Querer fazer	Atitude	- Comprometimento - Atualização profissional - Pontualidade - Assiduidade - Ética - Dedicção - Respeito - Solicitude - Liderança - Compartilhamento de informações - Disciplina - Solidariedade - Atitude - Moralidade - Resiliência - União - Vontade de aprender - Interesse - Vontade
	Iniciativa e responsabilidade	- Responsabilidade - Proatividade - Iniciativa - Disponibilidade - Foco no trabalho - Boas ideias - Inovação
	Reconhecimento do trabalho	- <i>Feedback</i> - Valorização do técnico - Incentivo monetário - Confiança - Equidade
	Objetivos claros e compartilhados	- Planejamento - Integração com a UEPB - Metas e objetivos compartilhados e claros - Procedimentos operacionais
	Disposição emocional	- Gostar do que faz - Disposição - Bem estar - Bom humor - Entusiasmo

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Destaca-se que a Unidade de Registro “ação” não foi alocada em nenhuma categoria ou subcategoria, pois é um termo bastante amplo e que abrange todos os temas tratados no presente estudo. De fato, as três categorias, saber fazer, poder fazer e querer fazer, todas envolvem ação. Sendo assim, preferiu-se tratar dela isoladamente ao final dessa sessão. A análise de cada uma das categorias será deslindada nas páginas que se seguem.

5.1.1 O saber fazer: a aplicação produtiva dos conhecimentos

De acordo com Parry (1996) e Durand (1998), as competências individuais são fruto da combinação de três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes. Entretanto as duas primeiras estão mais ligadas ao saber, enquanto a última refere-se ao querer.

Os autores tratam o conhecimento como sendo o “*know what*” (saber o que), ou “*know why*” (saber porquê) do indivíduo e está mais ligado ao intelecto, ao campo teórico. Já as habilidades são o “*know how*” (saber fazer) do indivíduo e estão mais ligadas à prática. Segundo Carbone *et al.* (2009), a habilidade está relacionada à aplicação produtiva do conhecimento; ou seja, à capacidade de o indivíduo recuperar conhecimentos armazenados em sua memória e aplicá-los em ações práticas no seu dia a dia. Dessa maneira, pode-se afirmar que a habilidade está condicionada ao conhecimento.

Nesse contexto, a primeira categoria a ser trabalhada refere-se às falas dos gestores envolvendo os conhecimentos e habilidades, as quais, na concepção dos próprios, são necessários para o sucesso estratégico da UEPB. A terceira dimensão da competência, a atitude, foi colocada em uma categoria específica, a qual será analisada mais à frente.

5.1.1.1 Conhecimento

Para estabelecer critérios de inclusão para a subcategoria “conhecimento”, levou-se em consideração a definição de Durand (1998, p. 324, tradução nossa), a qual transcorre que

O conhecimento corresponde aos conjuntos estruturados de informação assimilada que permitem compreender o mundo, obviamente com interpretações parciais e um pouco contraditórias. O conhecimento abrange, assim, o acesso à dados mentais e a capacidade de representá-los em informações aceitáveis e integrá-las em projetos pré-existentes que evoluem ao longo do processo.

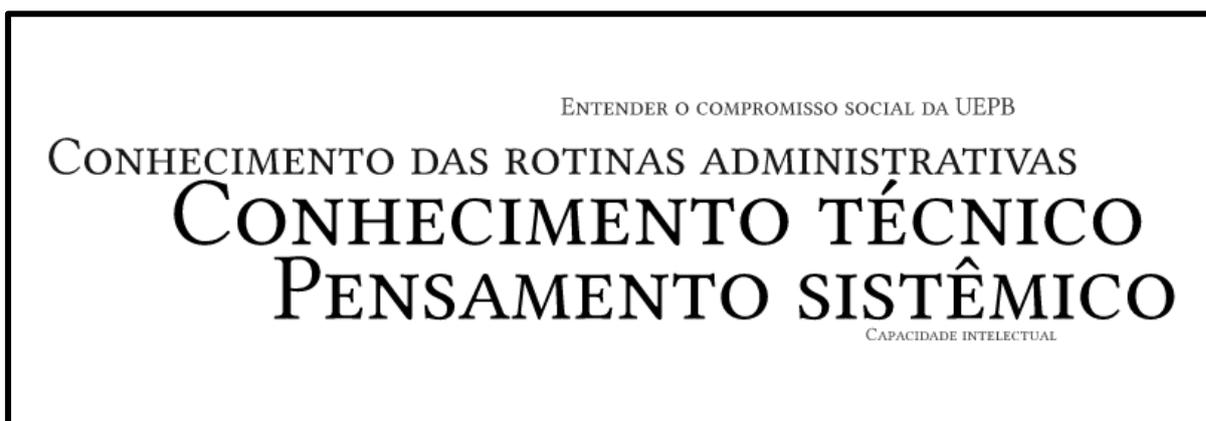
Dessa maneira, todas as falas referidas a conceitos, construtos ou expressões, as quais representassem de alguma forma conjuntos de informação assimilada que permitissem ao sujeito compreender o mundo, com possibilidade de utilização em situações práticas do dia a dia foram alocadas nessa subcategoria.

A tabela 6 apresenta os dados que foram alocados nessa subcategoria, bem como a frequência absoluta, o peso e o *ranking* de importância de cada UR. Criou-se, também, uma nuvem de palavras com base no *ranking* de cada UR (figura 6), a fim de permitir uma melhor visualização do nível de importância das mesmas.

TABELA 6 - Dados da subcategoria Conhecimento

Unidades de registro	Peso	Frequência	Ranking de importância
Conhecimento técnico	3,00	06	10°
Pensamento Sistêmico	2,75	05	11°
Conhecimento das rotinas administrativas	1,00	03	21°
Entender o compromisso social da UEPB	0,50	01	28°
Capacidade intelectual	0,25	01	29°

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

FIGURA 6 - Nuvem de palavras das UR da subcategoria Conhecimento

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Dentro dessa subcategoria aquilo que os gestores julgaram mais importante para o sucesso estratégico da UEPB foi o “conhecimento técnico”; ou seja, o conhecimento necessário para o profissional atuar em determinada função atribuída a ele no ambiente de trabalho. Essa UR teve frequência seis, peso 3,00 e ocupou o 10° lugar geral no *ranking* de importância.

Isso demonstra que os gestores valorizam bastante o conhecimento técnico dos seus servidores, o que pode poderia se traduzir em um interesse por parte dos mesmos em oferecer cursos de treinamento, institucionalmente, para capacitá-los quanto a esse tipo de conhecimento, a fim de melhorar a eficiência dos serviços prestados à população.

A UR “pensamento sistêmico” aparece em segundo lugar (em grau de importância) dentro dessa subcategoria. Cabe-se dizer que, em momento algum, esse conceito foi realmente mencionado pelos gestores nos cartões, como o critério escolhido para a criação das unidades de registros foi o tema, as expressões que remetessem ao tema pensamento sistêmico foram contabilizadas nessa UR.

Essa unidade de registro foi criada baseando-se no conceito dado por Senge (216), segundo o qual, o pensamento sistêmico consiste em o indivíduo ter a consciência – ou mesmo o entendimento – de que ele próprio, suas ações e o local em que trabalha são parte de

um todo, que por sua vez é um sistema no qual cada parte do mesmo é interdependente. Desse modo, as falas que remetessem ao pensamento sistêmico foram codificadas nessa UR, a exemplo da seguinte fala que foi preenchida em um dos cartões: “compreender o trabalho do técnico como fundamental ao desenvolvimento da UEPB”.

A importância dada pelos gestores para o pensamento sistêmico reflete um perfil consciente da importância do papel social da UEPB e das pessoas que a compõe. Isso é demonstrado pelo fato de essa UR ter ficado em 11º no *ranking* geral, apesar de ter tido uma frequência absoluta de apenas cinco, o que demonstra que a mesma subiu no *ranking* devido ao nível de importância atribuído a ela pelos gestores.

De fato, o pensamento sistêmico é bastante importante para as organizações. De acordo com Senge (2016), é muito importante é que em uma empresa haja uma visão compartilhada entre todos os níveis da empresa, concentrando a energia de vários indivíduos e criando uma identidade comum entre pessoas totalmente diferentes.

Em terceiro lugar, dentro dessa subcategoria, vem a UR “conhecimento das rotinas administrativas” a qual possui frequência absoluta três e peso 1,00. No *ranking* de importância geral ficou em 21º lugar dentre 29, demonstrando um nível de importância baixo. A pouca importância dada pelos gestores para essa UR contrasta com a literatura, pois, conforme Dutra (2017, p. 294-295, grifo nosso) afirma, as rotinas administrativas

são oriundas de um processo coletivo de aprendizagem e de experiências acumuladas ao longo do tempo. Desse modo, são de difícil reprodução, transferência ou imitação em outras realidades, *constituindo-se em um patrimônio* de conhecimentos da organização ou uma competência organizacional. Trata-se de um processo dinâmico de aprendizagem das pessoas, dos grupos e da organização.

Percebe-se que as rotinas administrativas, além de se constituírem um patrimônio da organização, também promovem a aprendizagem organizacional. No momento em que indivíduos trabalham em equipe, estes analisam as rotinas administrativas e buscam melhorias nas mesmas, de modo a tornar o trabalho mais eficiente. Essas melhorias são então incorporadas ao conhecimento organizacional, promovendo o desenvolvimento da organização como um todo. Nesse sentido, de acordo com Dutra (2017), as rotinas administrativas têm fundamental importância nos processos administrativos, o que relativamente destoia daquilo que pensam os gestores da UEPB.

Por fim, aqueles que foram considerados menos importantes na subcategoria conhecimento são “entender o compromisso social da UEPB” e “capacidade intelectual”, cada

um com frequência absoluta um e peso 0,50 e 0,25 respectivamente. No *ranking* geral, eles ficaram em 28º e 29º lugar, de 29.

É interessante perceber que os gestores deram grande importância ao conhecimento técnico, entretanto, atribuíram pouquíssima importância à capacidade intelectual, o que pode ser perfeitamente visualizado na nuvem de palavras (figura 6). Isso demonstra, por parte dos próprios, uma certa afinidade com a formação politécnica, cuja tendência é priorizar o tecnicismo e secundarizar a capacidade intelectual do indivíduo, isto é, capacitar uma mão de obra especializada para o mercado de trabalho.

Acerca do compromisso social da UEPB, apenas um gestor o mencionou como sendo relevante para o sucesso estratégico da instituição. Entretanto, o artigo 170 do Regimento da UEPB rege que “a Universidade promoverá, permanentemente, a avaliação sistemática de seu desempenho acadêmico, administrativo e **social**” (grifo nosso). Sendo assim, mostra-se como assincronia a falta de importância que os gestores aparentemente deram a tal compromisso; também demonstra uma visão pouco sistêmica a respeito da função social da universidade.

5.1.1.2 Habilidades

A inclusão de falas nessa subcategoria tomou por base o que Carbone *et al.* (2009, p. 45) afirmam, que a habilidade

está relacionada à aplicação produtiva do conhecimento, ou seja, à capacidade da pessoa de instaurar conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em uma ação. [...] As habilidades podem ser classificadas como intelectuais, quando abrangem essencialmente processos mentais de organização e reorganização de informações, e como motoras ou manipulativas, quando exigem fundamentalmente coordenação neuromuscular.

Nesse sentido, as falas dos gestores que envolviam habilidades intelectuais ou motoras, foram incluídas nessa subcategoria, conforme expresso na tabela 7.

TABELA 7 - Dados da subcategoria Habilidades

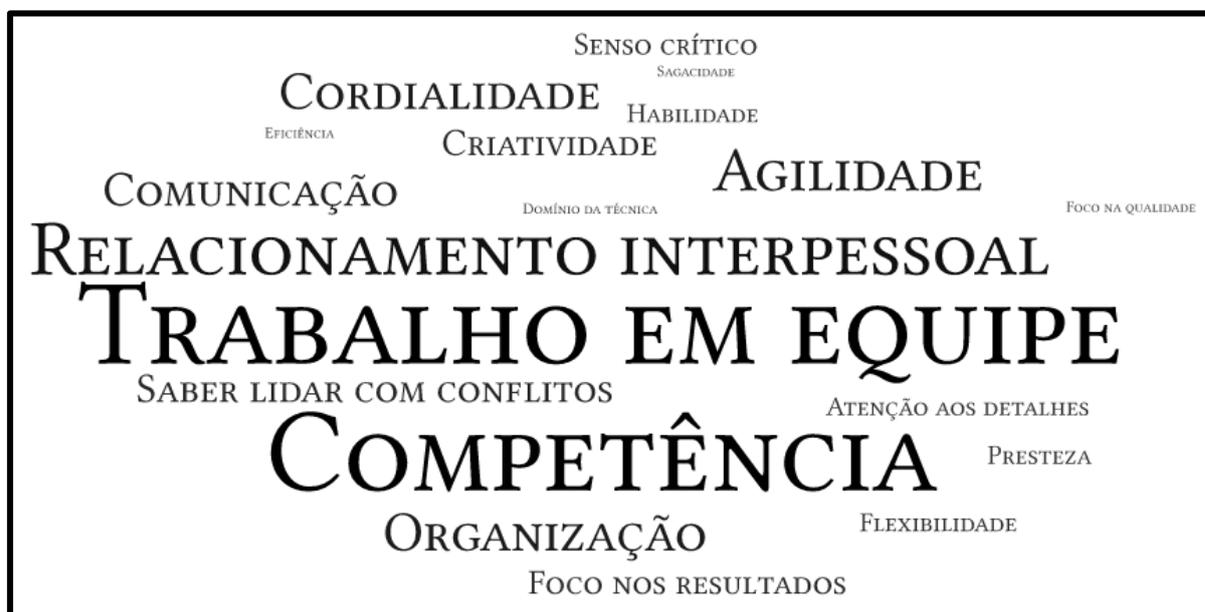
Unidades de registro	Peso	Frequência	Ranking de importância
Trabalho em equipe	10,50	19	2º
Competência	7,00	13	3º
Relacionamento interpessoal	4,50	11	5º
Agilidade	2,00	04	14º
Organização	1,75	03	17º
Cordialidade	1,50	03	18º
Comunicação	1,25	04	20º

Saber lidar com conflitos	1,00	01	23°
Criatividade	0,75	03	24°
Foco nos resultados	0,75	02	25°
Senso crítico	0,75	01	26°
Atenção aos detalhes	0,50	02	27°
Flexibilidade	0,50	02	27°
Habilidade	0,50	02	27°
Presteza	0,50	02	27°
Domínio da técnica	0,25	01	29°
Eficiência	0,25	01	29°
Foco na qualidade	0,25	01	29°
Sagacidade	0,25	01	29°

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Semelhantemente ao que foi feito na subcategoria conhecimento, gerou-se uma nuvem de palavras para a subcategoria “habilidades” (figura 7), com o intuito de melhor visualizar a diferença entre o nível de importância entre as UR – dentro dessa subcategoria –, na visão dos gestores. Isso fica especialmente visível quando se compara, por exemplo, “trabalho em equipe”, que aparece em grande destaque e “eficiência”, que ficou quase imperceptível.

FIGURA 7 - Nuvem de palavras das UR da subcategoria Habilidades



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Destaca-se, dentro da subcategoria habilidades, a UR “trabalho em equipe”, que ocupou o 1º lugar dentro dessa subcategoria e 2º lugar no *ranking* de importância geral, entre todas as UR, se destacando como uma das competências mais importantes para o sucesso estratégico da UEPB, na ótica dos seus gestores. Dentro dessa subcategoria ela é seguida por

“competência” e “relacionamento interpessoal” (3º e 5º lugar no *ranking* geral, respectivamente). Seus pesos correspondentes foram 10,50; 7,00 e 4,50, respectivamente.

Esses dados, em certo grau, explicitam a preocupação dos gestores com a necessidade de os seus colaboradores desenvolverem competências que facilitem a interação pessoal no ambiente de trabalho, com vistas a impactar positivamente as práticas e as rotinas organizacionais, otimizando, assim, as funções que lhes são atribuídas. Tal afirmação concorda com Fleury e Fleury (2013), os quais afirmam que a subcategoria habilidades deve englobar as competências sociais, que são aquelas necessárias para promover uma melhor interação entre as pessoas.

A UR “cordialidade” empatou com a UR “criatividade”, em termos de frequência (ambas com frequência absoluta igual a três), mas ficou evidente que a UR “cordialidade” superou “criatividade”, quando comparado ao peso (nível de importância) de ambas, sendo 1,75 da primeira contra 0,75 da última. Isso confirma, mais uma vez, a importância dada pelos gestores à qualidade do clima organizacional e ao relacionamento interpessoal.

De modo geral, ao se analisar a tabela 7, percebe-se que os gestores da UEPB dão mais importância às competências mais relacionadas ao clima organizacional e ao relacionamento entre as pessoas. Competências como “trabalho em equipe”, “relacionamento interpessoal”, “cordialidade”, “comunicação” e “saber lidar com conflitos”, aparecem entre as mais importantes da presente subcategoria. Por outro lado, as competências consideradas mais técnicas, como “criatividade”, “foco nos resultados”, “senso crítico”, “atenção aos detalhes”, “presteza”, “domínio da técnica”, “eficiência”, “foco na qualidade” e “sagacidade”, aparecem com pouca importância, todas ocupando *ranking* abaixo do 24º lugar, dentre 29, e com peso abaixo de 0,75.

A única exceção desse fenômeno foram “agilidade” e “organização”, as quais são competências técnicas e apresentaram-se bem colocadas dentro da subcategoria, com pesos 2,00 e 1,75, respectivamente.

Observa-se, com preocupação, a pouca importância que os gestores deram à “criatividade”, à “flexibilidade” e, especialmente, ao “senso crítico”. Isso pode demonstrar que os gestores não priorizam que os técnicos sejam reflexivos e criem inovações, mas que apenas executem as suas atividades conforme as rotinas administrativas pré-estabelecidas.

Ademais, mostra-se alarmante o baixo grau de importância dado pelos gestores às competências de “foco nos resultados”, “atenção aos detalhes” e “foco na qualidade”; o que pode demonstrar que eles não se preocupam que o resultado final do trabalho dos técnicos seja de qualidade.

Além disso, os gestores também demonstraram pouca importância para as UR “domínio da técnica”, “presteza”, “habilidade” e “sagacidade”. O que leva à reflexão de que, talvez, os mesmos pensem que as atividades delegadas aos servidores técnico administrativos da UEPB não exijam um alto grau de desenvolvimento profissional.

É curioso, no entanto, notar que os gestores deram elevada importância à UR “agilidade”, porém, baixa importância à UR “eficiência”. Parece paradoxal e preocupante. Eficiência, diferente da agilidade, significa fazer o trabalho rapidamente, porém eficazmente, sem cometer erros. Já a agilidade, diz respeito apenas a terminar o trabalho rapidamente, não importando os resultados. Tal informação sugere que os gestores da UEPB valorizam a rapidez com que as atividades são finalizadas, não importando se o resultado esteja correto ou não. O resultado do processo é o retrabalho (para consertar os possíveis erros), o que acaba sendo prejudicial e aumenta o gasto de energia, tempo e recursos, ao invés de economizá-los. Dessa forma, deveria ser muito mais importante para os gestores de uma organização a eficiência e não a agilidade.

No entanto, o fato de que os gestores deram elevada importância ao “relacionamento interpessoal” é visto com bons olhos, pois é uma competência essencial para o sucesso organizacional. A respeito, Resende (2008, p. 68) afirma que,

a maioria das pessoas passa grande parte do tempo de sua vida na atividade profissional. Esse é uma boa razão para que as empresas proporcionem bom ambiente de trabalho, não só pela qualidade de vida das pessoas, mas porque as empresas também ganham com isso, pois pessoas satisfeitas tendem a se interessar mais pela satisfação dos clientes, pelo aumento de produtividade e melhoria dos resultados das organizações.

Sendo assim, o fato de os gestores se preocuparem em proporcionar um bom clima organizacional aos técnicos gera muitos benefícios para a organização, conforme demonstra Resende (2008).

Também é visto com bons olhos o fato de os gestores priorizarem o “trabalho em equipe”. E não apenas na subcategoria “Habilidades”, mas inclusive no quadro geral de todas as UR (tabela 4). Senge (2016, p. 338), alerta que

a característica fundamental da equipe relativamente desalinhada é o desperdício de energia. Os indivíduos podem dar tudo de si, mas seus esforços não se traduzem eficientemente como esforço da equipe. Por outro lado, quando uma equipe torna-se mais alinhada, surge uma unicidade de direção, e as energias dos indivíduos se harmonizam. Há menos desperdício de energia.

Percebe-se que, ao priorizar o trabalho em equipe, os gestores estão minimizando o desperdício de energia, tempo e recursos, bem como levando os técnicos administrativos a se harmonizarem em torno de um objetivo em comum.

Por fim, deve-se destacar que, pela particularidade do estudo, foi necessário questionar os gestores – na ocasião da aplicação do instrumento de pesquisa *trie* hierarquizado – sobre o que eles queriam dizer quando mencionaram a palavra “competência” nos cartões. Em geral, pode-se dizer que eles pensaram em competência no sentido mais amplo da palavra. Uma definição que se aproxima do arquétipo de competência expresso por eles é a de Gardner (2012, p. 149), o qual discorre que competência é a

capacidade emergente, que tende a manifestar-se na interseção de três constituintes diferentes: o “indivíduo”, com suas habilidades, conhecimento e objetivos; a estrutura de um “domínio de conhecimento”, na qual essas habilidades podem ser despertadas; e um conjunto de instituições e papéis – um “campo” circundante – que julga quando um determinado desempenho é aceitável e quando ele não satisfaz as especificações.

Acima presencia-se um sentido bastante amplo da palavra competência. Isso pode demonstrar desconhecimento da ciência da administração por parte dos gestores da UEPB. Um gestor não pode simplesmente afirmar que é importante que seus colaboradores “sejam competentes”. Ele precisa identificar quais competências são importantes para os objetivos estratégicos da organização para, a partir destas, traçar uma estratégia de modo a identificar os talentos presentes na organização e quais competências carecem de desenvolvimento, além de delinear planos para proporcionar que isso aconteça. Sendo assim, a UR “competência” ter ficado em 3º lugar no *ranking* geral, entre todas as UR, sendo a terceira palavra mais mencionada nos cartões, é, em certa medida, preocupante.

5.1.2 O poder fazer: atribuições definidas, autonomia de decisão e recursos à disposição

De acordo com Segue (2016), na organização hierárquica tradicional, não se contestava o fato da visão da organização emanar do topo para a base. Por vez a visão da empresa nem mesmo era compartilhada. Para os gestores bastava que os seus colaboradores tivessem ciência de que deveriam “obedecer as ordens”, de modo que pudessem executar suas tarefas apoiando uma visão maior que era maior do que eles próprios. No entanto, o autor adverte que o trabalho do gestor é, fundamentalmente, “ouvir” o que a organização está tentando “dizer” e assegurar que essa necessidade está sendo articulada.

De fato, Le Boterf (2003), afirma que o “poder fazer” é possível apenas através de um contexto facilitador, o que inclui atribuições bem definidas, redes de recursos e organização do trabalho. A função de criar esse contexto facilitador cabe ao gestor (ou gestores) da organização.

Sendo assim, os dados relacionados ao que Le Boterf (2003) chamou de *poder fazer* foram agrupados nas subcategorias “Autonomia para tomar decisões” e “Atribuições”. Como ambas agregaram poucas UR, decidiu-se juntar os dados das duas subcategorias em uma única tabela (tabela 8), a qual abrange toda a categoria “Poder fazer”.

TABELA 8 - Dados das subcategorias Autonomia para tomar decisões e Atribuições

Autonomia para tomar decisões			
Unidades de registro	Peso	Frequência	Ranking de importância
Empoderamento	0,50	01	28°
Obediência	0,50	01	28°
Capacidade de tomar decisões	0,25	01	29°
Atribuições			
Unidades de registro	Peso	Frequência	Ranking de importância
Divisão de tarefas	0,25	01	29°

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Por semelhante modo, uniu-se as duas subcategorias em uma única nuvem de palavras, pois a subcategoria “Atribuições” incluiu apenas uma UR. Essa nuvem de palavras está disposta na figura 8.

FIGURA 8 - Nuvem de palavras das UR das subcategorias Autonomia para tomar decisões e Atribuições



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Um breve olhar sobre a tabela 8 já permite identificar uma situação alarmante na gestão da UEPB: todas as UR relacionadas ao *poder fazer* apresentaram-se como pouco importantes para os gestores.

As menções que remeteram à essa categoria geraram as UR “obediência”, “empoderamento”, “capacidade de tomar decisões” e “divisão de tarefas”. No entanto, todas elas obtiveram uma baixa colocação no *ranking* de importância das UR, variando entre 28º e 29º lugares de 29.

Isso pode indicar que os gestores da universidade não acham importante dar autonomia ou poder para os servidores técnico-administrativos, o que remete mais uma vez à priorização da administração mecanicista na gestão da UEPB, conforme visualizado no tópico 5.1.1.1. No entanto, esse pensamento é um equívoco. Como dito por Le Boterf (2003), uma pessoa só irá mobilizar suas capacidades e conhecimentos, caso haja um contexto facilitador para tal.

A divisão de tarefas, por exemplo, apresentou-se com o peso de 0,25 e foi mencionada uma única vez como sendo importante para o sucesso dos objetivos estratégicos da UEPB. Resende (2008, p. 72), porém, afirma que

muitas funções dispensam presença constante e interferência dos gerentes. Surtirá melhor efeito motivacional, melhor ambiente de trabalho e provavelmente melhor produtividade se os gerentes deixarem os funcionários atuarem, com mais liberdade. Devem se limitar a fornecer os recursos, estimular a atuação, supervisionar o trabalho na verdadeira acepção da palavra, acompanhar os resultados e dar o conveniente *feedback*.

Complementando a afirmação acima, acrescenta-se que, ao dividir as tarefas de maneira clara e objetiva, além do aumento da produtividade por parte dos colaboradores de nível operacional, obtêm-se uma maior liberdade também para os gerentes, visto que, ao economizar o tempo que seria gasto com supervisão e monitoramento, pode-se aplicá-lo em planejamento e gestão estratégica dos talentos.

Outra UR que surgiu na categoria “poder fazer” foi a “capacidade de tomar decisões”. Contudo, o grau de importância dada a essa UR também foi bastante baixo, recebendo o peso de 0,25 e frequência igual a um, ocupando o 29º lugar no *ranking* (de 29). Tal dado revela uma tendência de os gestores da UEPB acharem pouco importante a tomada de decisões por parte dos técnicos, levando a inferir que eles acreditam serem os únicos que necessitam tomar decisões dentro da universidade.

Novamente esse pensamento incorre em um grave erro e aponta para uma visão administrativa distorcida, quando comparada com o praticado nos modelos atuais de gestão. Duhigg (2016) afirma que quando uma pessoa se depara com mais de uma informação, automaticamente começa a organizá-las em pastas e subpastas mentais. O cérebro humano

tem uma tendência a reduzir as várias opções com que se depara em apenas duas ou três, para então tomar uma decisão. Ou seja, constantemente o profissional em atividade dentro de uma organização vai precisar, em algum momento, tomar decisões e o gestor precisa ter consciência disso e permitir certas doses de liberdade para os seus subordinados.

Além disso, vale destacar que a chave para se fazer o dobro do trabalho na metade do tempo é “estabelecer a estrutura correta, com os incentivos certos, e dar aos indivíduos a liberdade, o respeito e a autoridade de fazer coisas por conta própria”. (SUTHERLAND, 2018, p. 72, grifo nosso).

De acordo com Duhigg (2016), a descentralização da tomada de decisão ajuda a inspirar a força de trabalho. Uma gestão “enxuta” e que se utiliza de métodos ágeis, contribui para estimular a ambição e a inovação dos colaboradores de nível operacional que na administração mecanicista são soterrados pela burocracia. Aumentar o nível de liberdade de tomar decisão por parte dos colaboradores pode incentivá-los a criar soluções que ninguém havia considerado antes. Essas pessoas se arriscam a agir com inventividade, pois sabem que não serão penalizadas, caso cometam erros de vez em quando. Em outras palavras, um grande potencial pode ser alcançado quando se dá mais autoridade e liberdade a esses profissionais, pois, quando têm permissão de seguir seu instinto, as pessoas assumem a responsabilidade de garantir que sua iniciativa dê certo.

Por fim, é curioso notar que as UR “obediência” e “empoderamento” ficaram empatadas, ambas com frequência igual a um e peso igual 0,50. No entanto, as duas também amargaram baixas posições no *ranking* de importância das UR, ficando em 28º lugar de 29.

Atualmente o debate acerca da liberdade está em alta e é um assunto recorrente nas diversas esferas da sociedade. De fato, é algo importante a se discutir, tendo em vista que os benefícios trazidos pela liberdade são vastos, abrangendo desde temas como direitos humanos a temas como gestão organizacional estratégica.

Nesse âmbito, falar que obediência é algo importante em uma organização parece fora de contexto, soa “datado”. No entanto, o gestor que citou obediência como sendo importante não está de todo fora da realidade atual. Duhigg (2016, p. 70) defende que, “quando as pessoas se juntam em um grupo; às vezes é preciso ceder o controle a outros. Em última análise, normas de equipe são isto: indivíduos dispostos a ceder uma parte do controle para os colegas.” Contudo, o autor alerta que “isso só funciona quando as pessoas sentem que podem confiar umas nas outras”. Ou seja, “o instinto de decisão é ótimo, até não ser mais. Quando as pessoas tomam decisões afobadas só para ter a sensação de que estão fazendo algo, é mais provável que haja equívocos”. (DUHIGG, 2016, p. 105). Sendo assim, é necessário alguém

que assuma o papel de liderança e, em contrapartida, que os demais membros da equipe obedeçam e sigam o plano que foi acordado.

No entanto, é preciso tomar cuidado no que diz respeito à obediência nas organizações. Muitas pessoas que exercem o cargo de gerência, se aproveitam para imputar sobre os seus subordinados a sua visão de negócio e obrigá-los a segui-la, mesmo que a contragosto. De fato, Senge (2016, p. 316) afirma que

ouvir é frequentemente mais difícil do que falar, em especial para gerentes de personalidade forte e com ideias definidas sobre as necessidades da empresa. É preciso uma abertura e a disposição de combinar uma diversidade de ideias. (...) É preciso permitir a coexistência de múltiplas visões, prestando atenção ao curso da ação correto que transcende e unifica todas as visões individuais.

O autor complementa que “uma visão compartilhada conta com o verdadeiro comprometimento de muitas pessoas, pois reflete a visão pessoal de cada uma delas”. (SENGE, 2016, p. 301). Sendo assim, é importante que a visão e os objetivos estratégicos da organização sejam decididos em comum acordo com todos os envolvidos, pois apenas desse modo é possível contar com o verdadeiro comprometimento de todos os membros de uma equipe – ou organização.

Em dicotomia à obediência encontra-se o empoderamento. Esse também é um tema bastante discutido no campo da administração, atualmente. Os novos modelos de gestão entendem que priorizar a liberdade e empoderar os colaboradores permite o surgimento de ideias criativas e fomenta a inovação. O principal benefício do empoderamento, no entanto, é o impacto positivo que o mesmo tem sobre a motivação. Duhigg (2016, p. 24) afirma que,

“um dos pré-requisitos para a motivação é acreditar que temos autoridade sobre nossas ações e nosso entorno. Para nos motivarmos, precisamos sentir que estamos no controle. (...) Quando as pessoas acreditam que estão no controle, tendem a trabalhar e se empenhar mais. Em média, são mais confiantes e superam contratempos mais rápido”.

O autor complementa que “trabalhos pequenos podem render benefícios emocionais imensos, pois são a prova de que estamos fazendo escolhas significativas, de que realmente estamos no controle de nossa própria vida”. (DUHIGG, 2016, p. 40).

Oliveira (2012) alerta para o fato de que, por vezes, os gestores consideram aquelas ideias consideradas mais flexíveis – que questionam modelos e padrões estabelecidos –, como sendo destrutivas. Como uma via de mão dupla, esse comportamento desperta a resistência dos seus subordinados diante de inovações propostas por eles.

Nesse sentido, é importante destacar que, para quebrar padrões e promover mudanças, não é necessário rebeldia (por parte dos subordinados), tampouco imposição (por parte das chefias); quase sempre o que se alcança com isso é apenas mais resistência, tanto de um lado, quanto do outro. Uma boa argumentação e flexibilidade são as melhores formas de negociar e promover um clima propício ao aumento da produtividade e à inventividade.

5.1.3 O querer fazer: os aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho

5.1.3.1 Atitude

Parry (1996), teve o mérito de incluir “atitudes” ao conceito de competências. Para o autor, uma pessoa pode ter habilidades e conhecimentos, mas são as atitudes que mostram do que é capaz, quando requerido a tal. Atitude concerne ao *want to* ou “querer fazer”. É uma propriedade que influencia na vontade de o indivíduo agir diante de determinada situação, causando rejeição ou aceitação a ela.

Na tabela 9 apresentam-se os dados que foram alocados nessa subcategoria, bem como a frequência absoluta, o peso e o *ranking* de importância de cada UR.

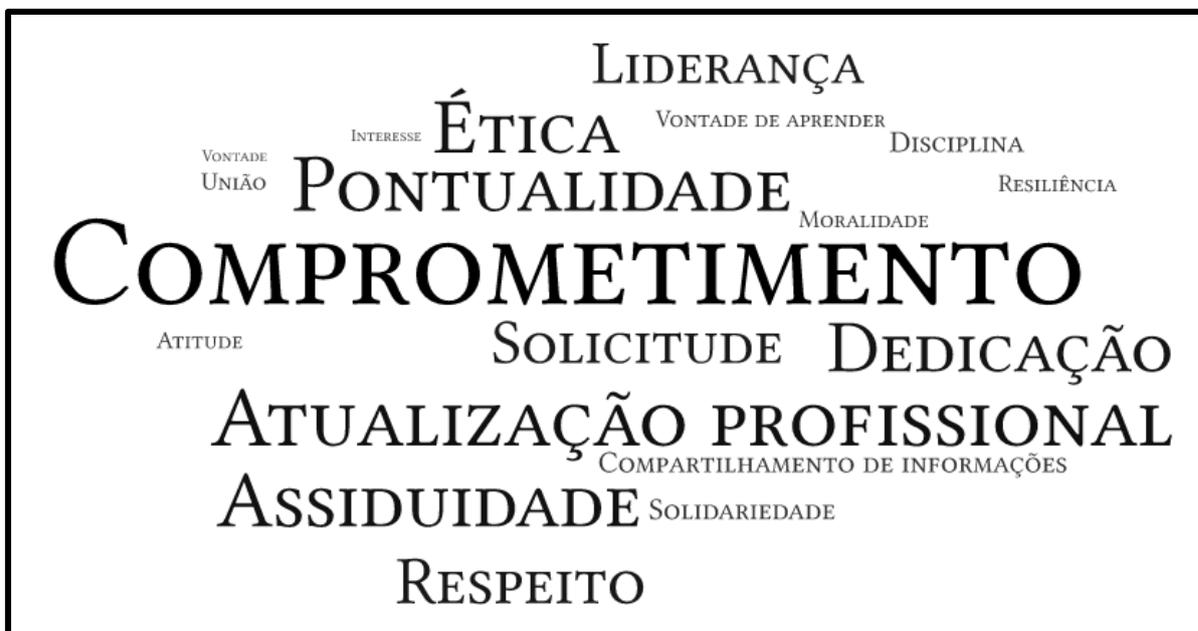
TABELA 9 - Dados da subcategoria Atitude

Unidades de registro	Peso	Frequência	Ranking de importância
Comprometimento	11,00	18	1º
Atualização profissional	3,75	08	6º
Pontualidade	3,25	06	8º
Assiduidade	3,00	07	9º
Ética	3,00	06	10º
Dedicação	2,50	05	12º
Respeito	2,00	03	15º
Solicitude	1,75	03	17º
Liderança	1,50	03	18º
Compartilhamento de informações	0,50	02	27º
Disciplina	0,50	02	27º
Solidariedade	0,50	02	27º
Atitude	0,50	01	28º
Moralidade	0,50	01	28º
Resiliência	0,50	01	28º
União	0,50	01	28º
Vontade de aprender	0,50	01	28º
Interesse	0,25	01	29º
Vontade	0,25	01	29º

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Em conformidade com as sessões anteriores, também elaborou-se uma nuvem de palavra, para melhor visualizar o nível de importância dado, pelos gestores da UEPB, às UR da subcategoria “Atitude”.

FIGURA 9 - Nuvem de palavras das UR das subcategorias Atitude



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Dentro do *ranking* de importância, a UR “comprometimento” ocupou o 1º lugar dentre 29, sendo considerada pelos gestores da UEPB, o mais importante para o sucesso da organização. Dentro da *subcategoria* “atitude”, ela é seguida por “atualização profissional”, “pontualidade”, “assiduidade” e “ética” (6º, 8º, 9º e 10º no *ranking* de 29, respectivamente). A UR comprometimento obteve também a segunda maior frequência dentre todas as 69 UR, conforme apresentado na tabela 4.

Seguindo na análise da tabela 9, após essas quatro UR comentadas acima, aparecem as UR “dedicação”, “respeito”, “solicitude” e “liderança”, as quais ficaram em 12º, 15º, 17º e 18º, respectivamente; em relação aos pesos, estes variaram entre 1,50 e 2,50. É um fenômeno interessante, pois tratam-se de competências que pertencem ao mesmo espectro nas relações profissionais. As demais UR dessa subcategoria demonstraram ter pouca importância na ótica dos gestores, recebendo peso que varia entre 0,25 e 0,50 e *ranking* entre 27º e 29º, dentre 29.

Embora a “atualização profissional” esteja atrelada à “vontade de aprender” e ao “interesse”, percebeu-se que essas três UR não tiveram grau de importância semelhante na escolha dos gestores. Enquanto a UR “atualização profissional” obteve o 6º lugar no *ranking* de importância, as outras duas ocuparam os 28º e 29º lugares, respectivamente, no *ranking* de

29. Tal afirmação aponta para um provável interesse, por parte dos gestores da UEPB na “atualização profissional” mais direcionado à execução eficaz das funções de seus liderados para atingir as metas da organização do que, propriamente, ao aprendizado e desenvolvimento dos servidores em si.

Isso demonstra, mais uma vez, uma tendência dos gestores da UEPB em priorizar a formação técnica, formando uma mão de obra mecânica, em detrimento do desenvolvimento intelectual do indivíduo. Semelhante fenômeno foi visualizado na subcategoria “conhecimento”, sendo assim, a reincidência do mesmo apenas retifica tal pensamento.

Essa cognição administrativa pode ser prejudicial. Dutra (2014) afirma que a contribuição de uma pessoa em determinado contexto organizacional depende do nível de desenvolvimento da mesma. Diante de um desafio ou de uma situação inusitada, uma pessoa procura compreender a demanda do contexto sobre ela e, assim, mobiliza sua capacidade para atendê-la.

Ao desenvolver-se intelectualmente, o profissional incorpora, à sua atuação, atribuições e responsabilidades de maior complexidade. Portanto, ao priorizarem a atualização profissional técnica em detrimento do desenvolvimento intelectual (e real) dos servidores, os gestores da UEPB estão desperdiçando oportunidades de desenvolver talentos e, conseqüentemente, de promover o desenvolvimento da UEPB, enquanto organização.

Chama atenção também o nível de importância que os gestores deram às UR “comprometimento”, “pontualidade” e “assiduidade”, que se destacaram entre as mais importantes da subcategoria “atitude”, sendo considerada mais importantes do que “ética” e “respeito” (embora tenham ficado próximas).

Priorizar pontualidade e assiduidade mais do que ética e respeito demonstra uma visão administrativa mecanicista. Pontualidade e assiduidade são atitudes mais mecânicas, que não exigem alto grau de desenvolvimento. Por outro lado, a ética e o respeito são fruto de um desenvolvimento pessoal e de uma atitude reflexiva com relação ao ambiente em que o indivíduo está inserido.

Khoury (2009) afirma que o respeito é uma atitude essencial em um ambiente de trabalho. O autor complementa que não é algo que possa ser fingido; a única maneira de, verdadeiramente, se ganhar o respeito das pessoas, é respeitando-as também. Ou seja, respeito gera respeito; já humilhação gera ressentimento e raiva. Portanto, é preocupante que o respeito ocupe posição intermediária do *ranking* de importância entre as UR (em 15º lugar de 29), visto que é algo essencial para a construção e manutenção de um bom clima organizacional. Ademais, o fato dessa pouca importância vir dos próprios gestores é ainda

mais agravante, visto que, conforme alerta Khoury (2009), a falta de respeito pode gerar ressentimento e raiva.

Quanto à importância da ética nas organizações, Gardner (2007, p. 121) adverte que, “na ausência de valores pessoais ou profissionais poderosos e/ou sanções legais ou regulamentares fortes, muitos membros de uma profissão que um dia foi honrada acabaram tendo seu trabalho seriamente comprometido”. Nesse sentido é positivo ver que a ética tenha aparecido em 10º lugar no *ranking* de importância (de 29), o que demonstra uma preocupação por parte dos gestores com uma competência que é tão relevante para o contexto de qualquer organização.

Vale destacar, ainda, que a UR “liderança” ocupou uma baixa colocação no *ranking* de importância das UR (18º lugar, de 29) e que foi mencionada apenas por três vezes dentre os 224 cartões preenchidos pelos gestores. Isso pode indicar que os gestores não acreditam na importância do desenvolvimento da competência de liderança dos técnicos para o sucesso estratégico da UEPB. Fato que talvez possa ser explicado por eles acharem que apenas quem exerça o cargo de chefia (gestão) precise desenvolver tal competência.

Se essa realmente for a causa, incorre-se numa visão errada por parte dos gestores, pois, conforme afirma Resende (2008, p. 41), “a liderança deve ser exercida não pelo *status* ou força do cargo, mas pelo exemplo e experiência, por influência positiva, por direcionamento estimulante, com otimismo contagiante, pela visão e indicação de possibilidades. Essa é a melhor forma de conquistar respeito”.

Dessa maneira, a competência de liderança é importante em todos os níveis hierárquicos da organização, desde os mais baixos aos mais altos. Toda equipe precisa de um (ou até mais de um) líder. Ou seja, desenvolver a competência de liderança é sim essencial para o sucesso estratégico da UEPB, inclusive por aqueles servidores técnico-administrativos que não exercem tal competência por força do cargo, mas sim pela influência positiva que pode causar nos demais membros da sua equipe.

Por fim, surpreende que a UR “resiliência” tenha ocupado um lugar tão baixo no *ranking* de importância das UR (28º, de 29). Piovan (2009) alerta que, no cenário de adversidades e excessivas pressões em que as organizações contemporâneas estão inseridas, a resiliência é uma competência fundamental para que o profissional consiga manter-se produtivo. De fato, Hill (2018, p. 202), complementa que “a perseverança pode até não ter uma conotação heroica, mas é uma qualidade que está para o caráter do homem da mesma maneira que o carbono está para o aço”.

5.1.3.2 Iniciativa e responsabilidade

Khoury (2009) afirma que o primeiro passo para desenvolver a iniciativa é perceber o que acontece ao redor. As pessoas que não tomam conhecimento do que está ocorrendo, têm pouca probabilidade de exercer influência sobre os acontecimentos, ou sobre qualquer coisa que seja.

A escola francesa, aqui representada pelos seus principais expoentes, Le Boterf (2003) e Zarifian (2008), mudou o foco da Gestão de Competências, que antes era no cargo, para o indivíduo e sua capacidade de recrutar suas habilidades e conhecimentos frente a situações inesperadas. Para esses autores, o indivíduo irá agir apenas quando vir sentido em agir, quando for estimulado a isso e também quando o ambiente lhe proporcionar a oportunidade para tal. Sendo assim, esses autores consideram como competente não o profissional que apenas possui um conjunto de habilidades e um corpo de conhecimentos, ou mesmo vontade de agir, mas sim aquele que consegue recrutar essas características para se antecipar aos problemas, ou resolvê-los, ou seja, aquele que consegue tomar iniciativa e assumir responsabilidades diante de situações profissionais com as quais se depara.

Para Zafarian (2008), a expressão “tomar iniciativa”, traduz a atitude de agir antecipadamente, antes mesmo que o problema aconteça, ou se intensifique. Dutra (2014) afirma que essa competência não é nata, mas que é aperfeiçoada, conforme o indivíduo desenvolve seu nível de abstração (acerca das demandas do ambiente sobre si) e sua capacidade de lidar com problemas e situações complexas.

Dessa maneira, os dados que foram alocados nessa subcategoria, foram categorizados tomando por base os conceitos trabalhados por esses autores supracitados. As UR, bem como suas frequências absolutas, pesos e o *ranking* de importância estão dispostos na tabela 10.

TABELA 10 - Dados da subcategoria Iniciativa e responsabilidade

Unidades de registro	Peso	Frequência	Ranking de importância
Responsabilidade	5,25	10	4°
Proatividade	3,50	08	7°
Iniciativa	1,75	03	17°
Disponibilidade	0,50	02	27°
Foco no trabalho	0,50	02	27°
Boas ideias	0,50	01	28°
Inovação	0,25	01	29°

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Para fins de melhor visualização e diferenciação do nível de importância das UR da subcategoria Iniciativa e Responsabilidade, gerou-se uma nuvem e palavras, apresentada na figura 10.

FIGURA 10 - Nuvem de palavras das UR das subcategorias Iniciativa e responsabilidade



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Dentro da subcategoria Iniciativa e Responsabilidade, a UR “responsabilidade” desponta como a mais importante na ótica dos gestores da UEPB. No *ranking* de importância geral, ela também se destacou das demais, assumindo o 4º lugar (de 29), com frequência absoluta igual a 10 e peso igual a 5,25. Esse fato é positivo, visto que assumir a responsabilidade por ações cometidas é vital para a manutenção de uma sociedade civilizada.

As pessoas tendem a querer culpar os indivíduos, e não os sistemas por falhas detectadas. De acordo com Sutherland (2018, p. 70),

a sensação é melhor. O erro fundamental de atribuição atrai nosso senso de justiça. Se pudermos culpar alguém, nos isolamos da possibilidade de que faríamos o mesmo – de que temos tanto probabilidade de apertar o botão quanto qualquer um, se nos encontrarmos nas circunstâncias adequadas.

No entanto, o autor alerta que todos compartilham responsabilidade pelo todo, e não apenas pela sua parte. “Procurar alguém em quem pôr a culpa por um problema, em vez de procurar solucioná-lo, é uma “posição-padrão”. Isso tem a ver com a forma como os capitalistas de risco agem quando decidem investir em uma empresa”. (SUTHERLAND, 2018, p. 71).

Passar a culpa de um problema para outra pessoa dá a falsa sensação de que o indivíduo se livrou do problema, pois agora está sob a responsabilidade de outra pessoa. No entanto, essa é uma pseudossolução que existe apenas no campo cognitivo dessa pessoa. Esse comportamento não é saudável para a organização, pois o problema continuará existindo; inclusive tendendo a agravar-se, pois o causador do mesmo (ou aquele que o percebeu antes de todos) não assumiu a responsabilidade por este e esperou que outra pessoa o fizesse. Isso faz como que o problema se intensifique conforme avance o tempo sem solucioná-lo, podendo trazer graves danos à organização. Nesse sentido, é gratificante perceber que os gestores da UEPB entendem que é de grande importância para o sucesso da universidade estimular o desenvolvimento de um comportamento responsável nos seus servidores técnico-administrativos.

A UR “proatividade” foi a segunda mais importante da presente subcategoria, com frequência igual a oito e peso igual a 3,50 (e ficou em 7º lugar de 29 no *ranking* geral de importância). Já as UR “inovação” e “boas ideias” tiveram pouca importância, sendo mencionadas apenas uma vez cada (dentre 224 cartões) e ocupando o 29º lugar no *ranking* (de 29).

Esses dados assumem um sentido paradoxal, visto que, de acordo com Senge (2016), a verdadeira proatividade consiste em o indivíduo se antecipar aos problemas que podem se apresentar no contexto em que está inserido e perceber como pode contribuir para resolução deles antes mesmo que surjam, ao invés de apenas reagir aos problemas que surgem diante dele. Nesse sentido, a proatividade certamente envolve boas ideias e inovação. Tratar a proatividade como sendo de grande importância, enquanto inovação e boas ideias como irrelevantes é um tanto quanto contraditório.

Essa incoerência também é percebida ao se analisar a relação entre a UR “iniciativa” e a UR “responsabilidade”. Zafarian (2008), afirma que o “assumir responsabilidade” é um complemento do “tomar iniciativa”; pois segundo o autor, ao perceber que um problema irá acontecer, um profissional competente toma a iniciativa e assume a responsabilidade daquela situação e recruta suas capacidades para impedir que tal transtorno aconteça ou se agrave. Ou seja, a responsabilidade e a iniciativa têm uma relação de interdependência. No entanto, esta interdependência não ficou evidente no campo empírico da presente pesquisa pela distância que essas duas UR ocuparam no *ranking* de importância (4º e 17º lugar, respectivamente).

Essa discrepância pode ser explicada devido à característica de engessamento, própria do setor público – ambiente onde está inserida a empresa pesquisada – no qual a burocracia pode afetar negativamente o desempenho de alguns servidores. A burocracia aplicada

erroneamente em grande parte das organizações públicas brasileiras, traz uma cultura que poda os seus servidores o que acaba, por vezes frustrando profissionais que teriam um bom rendimento caso pudessem atuar no seu máximo. Nesse sentido, os dados apresentados pelos gestores da UEPB refletem esse pensamento burocrático desvirtuado, o qual cobra do trabalhador responsabilidade, mas não prioriza o tomar iniciativa e a criatividade.

5.1.3.4 Reconhecimento do trabalho

De acordo com Dutra (2014), o reconhecimento formal, em uma organização, pode ser efetuado de diversas maneiras, desde uma carta, ou prêmio, até um aumento salarial ou promoção para posições hierarquicamente mais altas. De acordo com o autor, “a questão-chave no processo de valorização está nos critérios a serem utilizados para tanto. Eles devem ser coerentes entre si e consistentes, caso contrário, corre-se o risco de reconhecer duas pessoas de formas diferentes ou em intensidades diferentes por contribuições semelhantes”. (DUTRA, 2017, p. 85).

Dutra (2017, p. 84) também reporta que “a valorização das pessoas é mediada pelas recompensas por elas recebidas como contrapartida de seu trabalho para a organização. Essas recompensas podem ser entendidas como o atendimento às expectativas e necessidades das pessoas: econômicas, de crescimento pessoal, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se através do trabalho etc.”.

Na tabela 11 foram categorizadas as UR relacionadas ao reconhecimento e à valorização das pessoas no local de trabalho.

TABELA 11 - Dados da subcategoria Reconhecimento do trabalho

Unidades de registro	Peso	Frequência	Ranking de importância
<i>Feedback</i>	2,50	05	12°
Valorização do técnico	2,50	04	13°
Incentivo monetário	1,75	05	16°
Confiança	0,25	01	29°
Equidade	0,25	01	29°

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

A nuvem de palavras abaixo (figura 11) contém a representação gráfica desses dados, de modo que possibilite uma melhor visualização da diferença entre os níveis de importâncias das UR que compõem essa subcategoria.

FIGURA 11 - Nuvem de palavras das UR da subcategoria Reconhecimento do trabalho



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Na subcategoria “Reconhecimento do trabalho” as UR que mais se destacaram foram “*feedback*”, “valorização do técnico” e “incentivo monetário”. Apresentaram pesos variando entre 1,75 e 2,50.

O fato de a UR “*feedback*” ter aparecido com elevada importância revela um aspecto bastante positivo para a gestão de pessoas da UEPB. De acordo com Resende (2008, p. 70-71),

constitui uma deficiência visível a ausência de *feedback* na maioria das organizações, muitas vezes por negligência ou comodismo. Mas também por não se ter consciência ou noção da importância dessa prática, ou das consequências negativas do pouco cuidado com ela. (...) Esse item especial da comunicação trata de um grande causador de problemas de relações pessoais e organizacionais, que geram diversas formas e grandezas de prejuízo.

O autor ainda complementa que “os empregados ou subordinados gostam ou sentem falta do *feedback*, e os superiores raramente se sentem seguros e preparados para oferecê-lo. E isso é uma das principais causas de problemas de relacionamento e motivação nas organizações” (RESENDE, 2008, p. 71). Sendo assim, o fato de os gestores da UEPB darem importância à prática do *feedback*, possivelmente ajuda a minimizar e evitar conflitos e outros prejuízos, como desmotivação, ou mesmo o falso pensamento de se estar fazendo o correto.

O *feedback* positivo também ajuda a melhorar a autoestima e a aumentar a motivação dos liderados. De acordo com Resende (2008, p. 71), “as pessoas gostam de ser elogiadas e valorizadas”. Entretanto, “como regra geral, os gerentes dizem que elogiar as pessoas as faz

ficar mal-acostumadas, relaxar e diminuir o empenho”. Desse modo, o fato de os gestores da UEPB perceberem a importância do *feedback* como algo favorável, certamente causa um impacto positivo na produtividade dos seus servidores técnico-administrativos e, conseqüentemente, da universidade como um todo.

Ao analisar-se o *ranking* de importância, pode-se inferir que, para os gestores da UEPB, o “*feedback*” pode motivar mais o funcionário do que o “incentivo monetário”, pois a primeira ocupou o 12º lugar e a última o 16º lugar (entre 29), apesar de ambas terem tido a mesma frequência (cinco). Isso intensifica ainda mais a ideia do alto nível de importância que os gestores da universidade dão à prática de *feedback*.

Por outro lado as UR “equidade” e “confiança” apareceram como de pouca importância, obtendo pesos de 0,25 (ambas) e ocupando o último lugar no *ranking*. Isso é preocupante. Dutra (2017, p. 85) afirma que

padrões de equidade são fundamentais para garantir o tratamento justo da contribuição da pessoa para a organização e também para estimulá-las a ampliarem sua contribuição, na medida em que conseguem visualizar padrões de respostas da empresa para diferentes contribuições. (...) A utilização de padrões de diferenciação considerados pelas pessoas como justos e a consistência desses padrões com a realidade vivida pela organização e pelas pessoas são fundamentais para sustentar uma relação de compromisso com a empresa e com o trabalho a ser executado.

Algo que agrava ainda mais a baixa importância dada pelos gestores para a “equidade” é a elevada importância dada a “valorização do técnico” e “incentivo monetário”. Resende (2008) afirma que os gestores são os que mais têm chances de conceder bens e privilégios aos liderados; sendo assim, “é fundamental que façam isso com critério, sem mostrar preferência, sem protecionismo. Os efeitos do paternalismo são terríveis nos sentimentos e comportamentos dos empregados que assistem e são prejudicados pelo protecionismo da conduta paternalista”. (RESENDE, 2008, p. 69).

Dessa maneira, é visto com bastante preocupação o fato de um gestor dar importância à valorização dos empregados e ao incentivo monetário, sem, no entanto não dar importância à equidade. Essa postura administrativa pode tender a valorizar mais e pagar melhor a um colaborador que não traga tanto valor agregado à organização, e, inversamente, valorizar menos aquele que traz um grande valor agregado. Isso poderá ser mal visto pelos demais colaboradores e, conseqüentemente, gerar um clima de aparente injustiça na organização.

Essa tendência mostrada pelos resultados pode, a princípio, parecer ser fruto de uma aparente cultura paternalista e/ou protecionista revelada no comportamento dos gestores da UEPB. No entanto, pode não ser o caso. Gardner (2007, p. 112) reporta que

muitos indivíduos designados como profissionais, não agem de maneira profissional, seguindo a lei do menor esforço, buscando interesses próprios, deixando de honrar os preceitos e os regulamentos centrais de sua vocação. Por outro lado, muitos indivíduos que não têm essa atribuição oficial comportam-se de maneira admirável como profissionais. São habilidosos, responsáveis, dedicados, eles próprios dignos de respeito.

Levando em consideração a citação acima, esse comportamento pode ser explicado, também, por uma opção, por parte dos gestores da UEPB, de adotar um modelo de gestão tradicional, o qual valoriza o cargo em detrimento da pessoa que o ocupa.

Nos modelos tradicionais de gestão – presentes na maioria das organizações públicas brasileiras, inclusive na UEPB –, as pessoas são valorizadas e recompensadas (inclusive monetariamente) pelo cargo que ocupam e não pelo valor que agregam à organização. No entanto, de acordo com Dutra (2017), comumente o que é formalmente expresso na descrição do cargo é diferente daquilo que é solicitado da pessoa na prática. Sendo assim, caso se valorize as pessoas pelo cargo sem considerar sua contribuição e seu compromisso para com a organização, pode-se fomentar a desmotivação dos servidores, por estes se sentirem injustiçados. Dessa maneira, o ideal é que se implante um sistema de gestão de pessoas por competências, o qual valoriza a equidade e a recompensa, conforme o nível de valor agregado de cada um.

5.1.3.5 Objetivos claros e compartilhados

A definição de objetivos claros tem grande importância nas organizações, que vão desde o aumento da eficiência, da produtividade, até questões mais complexas como melhoria do clima organizacional. “É difícil pensar em alguma organização que tenha se mantido em uma posição de grandeza na ausência de metas, valores e missões profundamente compartilhados na organização”. (SENGE, 2016, p. 42).

É importante, para o profissional, fazer escolhas claras e isso só é possível se os objetivos e metas forem claros e compartilhados de modo a que se torne compreensível à todos os que compõe a organização, dos níveis hierárquicos mais baixos aos mais altos. De acordo com Senge (2016), fazer escolhas e concentrar-se nos resultados é muito importante para a comunicação entre o indivíduo e seu subconsciente; este parece ser especialmente

receptivo à metas e objetivos claros. O sentimento profundo de “esta é a meta certa” possibilita que a capacidade do subconsciente do indivíduo entra inteiramente em ação, ou seja, apenas após fazer escolhas.

Salienta-se que as metas e objetivos são criados com base em um planejamento, o qual deve incorporar a visão de todos da organização e não apenas da alta administração. Nesse sentido, buscou-se categorizar as UR que abrangessem esses conceitos na subcategoria “objetivos claros e compartilhados”. A tabela 12 traz os dados dessa subcategoria.

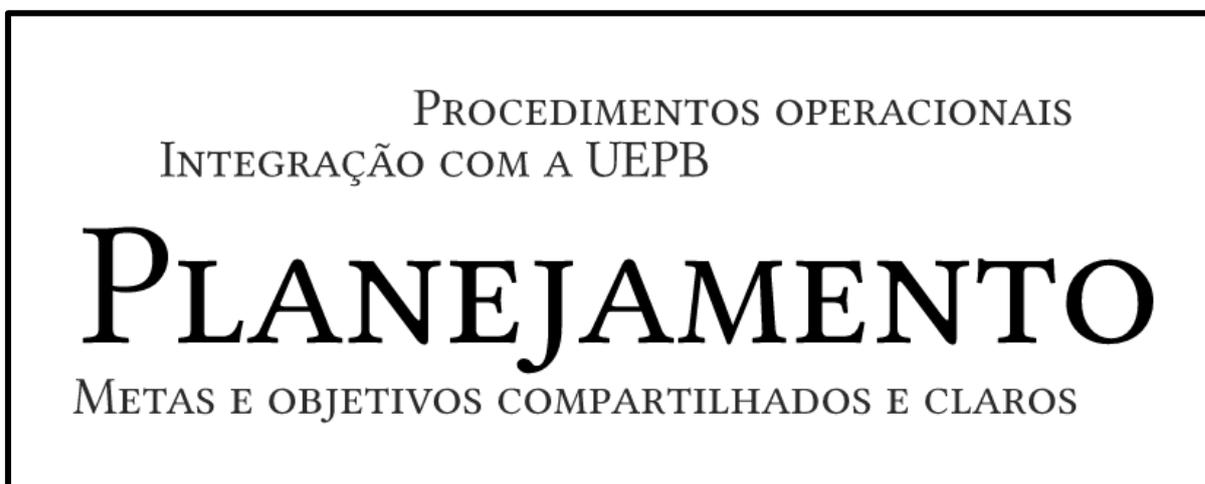
TABELA 12 - Dados da subcategoria Objetivos claros e compartilhados

Unidades de registro	Peso	Frequência	Ranking de importância
Planejamento	1,50	02	19º
Integração com a UEPB	0,25	01	29º
Metas e objetivos compartilhados e claros	0,25	01	29º
Procedimentos operacionais	0,25	01	29º

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

A nuvem de palavras da figura 12 permite uma melhor visualização de como as UR dessa subcategoria se diferencia em nível de importância (na visão dos gestores).

FIGURA 12 - Nuvem de palavras das UR da subcategoria Objetivos claros e compartilhados



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

As UR alocadas nessa subcategoria não revelaram-se como tendo grande importância para os gestores da UEPB. A que apareceu com mais importância foi “planejamento”, mas que, no entanto, obteve um peso de apenas 1,50 e frequência dois, alcançando o 19º lugar no ranking das UR.

As demais UR – “integração com a UEPB”, “metas e objetivos claros e compartilhados” e “procedimentos operacionais” – mostraram-se ainda menos importante, alcançando apenas 0,25 de peso e frequência absoluta igual a um. Todas as três ficaram

empatadas em 29º lugar no *ranking* das UR. Esses dados podem despertar um olhar mais atencioso acerca dessas questões tão vitais no campo da administração.

Mintzberg (2010), afirma que o planejamento estratégico tem como finalidade estimular, nos colaboradores, comportamentos que sirvam aos objetivos estratégicos da organização, em determinada ocasião. Ou seja, este serve como um guia para que os trabalhadores de uma organização possam focar seus esforços em atender os objetivos traçados para alcançar os resultados esperados; direcionando, inclusive, como o profissional deve desenvolver-se profissionalmente, através de cursos profissionalizantes, técnicos, *workshops*, dentre outros, que possam contribuir para o melhor desempenho desse profissional e, conseqüentemente, fazer esses objetivos serem alcançados mais rapidamente.

Nesse sentido, é visto com cautela que um procedimento tão vital para as organizações como o planejamento tenha tido um nível de importância tão baixa dentre os dados coletados. Talvez a causa para esse fenômeno seja que os gestores da UEPB não considerem o fato de os servidores técnico-administrativos participarem ativamente no processo de planejamento da universidade como algo tão relevante para o sucesso dos objetivos estratégicos da UEPB.

No entanto, Dutra (2017, p. 120), afirma que os resultados esperados pela alta administração “devem ser discutidos com as pessoas para a construção de compromissos e verificação de oportunidades de melhoria”, e que estas “oportunidades de melhoria devem percorrer o caminho de baixo para cima para que se possa consolidar o planejamento”. Logo, pode-se afirmar que os servidores técnico-administrativos devem sim participar do processo de planejamento, de modo que esse possa se consolidar e possibilite o compromisso real desses servidores para com as metas e objetivos estabelecidos.

Outro dado que desperta preocupação é o fato de os gestores, aparentemente, julgarem não ser tão importante que os técnicos-administrativos desenvolvam uma maior integração com a universidade. Isso se revela através da baixa relevância que a UR “integração com a UEPB” alcançou no ranking geral das UR.

No entanto, esse pensamento não é saudável para a organização. A literatura indica que é importante que os gestores estimulem a integração dos colaboradores com a organização. Senge (2016, p. 255) afirma que “quanto mais as pessoas veem os sistemas dentro dos quais operam, e quanto mais entendem como as pressões as influenciam, mais desenvolvem naturalmente compaixão e empatia”. Resende (2008, p. 112) complementa que “na demonstração de simpatia, as pessoas estão muito interessadas nelas próprias, nos benefícios que podem usufruir das relações interpessoais. Já na manifestação de empatia, não

há tanto interesse em retorno ou recompensa; é uma demonstração de carinho ou amizade, mais espontânea e sincera”.

Como visto acima, um dos benefícios da integração entre o colaborador e a organização o fomento de um ambiente propício à que o indivíduo desenvolva empatia pela organização em que trabalha e, dessa maneira, desenvolva um interesse sincero e espontâneo em contribuir para com a organização, sem interessar-se unicamente em seus interesses pessoais e no que podem usufruir das relações interpessoais entre ele e a organização. Nesse sentido, pode-se dizer que estimular a integração do indivíduo com a organização traduz-se em alavancagem da motivação do mesmo de contribuir para o crescimento da organização em que ele trabalha, pois ele acredita que isso se refletirá em seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional.

Senge (2016), também alerta para como o modo como a visão da organização é formulada afeta na integração do colaborador com organização. De acordo com o autor, muitos líderes têm visões pessoais que nunca se traduzem nas visões compartilhadas que impulsionam uma organização; quando isso ocorre, não estimula uma integração dos trabalhadores com essa visão e, conseqüentemente, com a organização. Em contrapartida, quando na organização “existe uma visão genuína (em oposição à famosa ‘declaração de missão’), as pessoas dão tudo de si e aprendem, não porque são obrigadas, mas porque querem” (SENGE, 2016, p. 42). Portanto, quando a visão da organização é compartilhada, estimula a integração colaborador/organização e promove o aprendizado organizacional e o desenvolvimento mútuo, da organização e dos colaboradores.

Ainda sobre a visão compartilhada, outro dado mostra-se preocupante na presente subcategoria. A UR “metas e objetivos compartilhados e claros” apareceu, igualmente, com baixa relevância na ótica dos gestores (a posição mais baixa no *ranking* de importância das UR) o que vai de encontro àquilo encontrado na literatura.

Senge (2016, p. 301) afirma que a “ideia de aprendizagem generativa - expandir a habilidade para criar – será aparentemente abstrata e sem significado até as pessoas se sentirem entusiasmadas em relação a uma visão que realmente desejam realizar”. Ou seja, caso o colaborador não compartilhe da mesma visão que a organização, ele dificilmente moverá suas competências em prol dos objetivos a ele demandados. Em contrapartida, quando a visão da organização está em sincronia com os desejos e anseios do empregado, este tenderá a dar o seu máximo para ver aqueles objetivos realizados, inclusive inovando e criando melhorias em procedimentos operacionais.

Sobre a baixa importância dada aos “procedimentos operacionais” talvez seja explicado pelo fato de a UEPB se tratar de uma organização pública e, portanto, esses procedimentos estão formalmente expressos em documentos como leis e manuais internos de procedimentos, como o próprio “Manual de Cargo, Funções e Competências dos Servidores Técnicos Administrativo da Universidade Estadual da Paraíba”, o qual já foi amplamente comentado no presente estudo.

5.1.3.6 Disposição emocional

A obtenção dos resultados esperados a partir da atuação das pessoas é chamada de *performance*. Algumas organizações chamam de desempenho, mas para a maior parte do mercado, desempenho engloba desenvolvimento, *performance* e comportamento. (DUTRA, 2014).

Pereira (2016), em estudo de competências individuais em uma Escola de Enfermagem, constatou que os incentivos e as condições oferecidas pela empresa para estimular os servidores a melhorar sua *performance* ou permitir que eles obtivessem satisfação interior foram pouco lembrados pelos entrevistados, os quais acreditavam que a motivação é gerada por fatores pessoais, como o gosto pelo trabalho, a identificação com a organização, o sentimento de utilidade e realização profissional ou mesmo bons relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho.

Os dados incluídos nessa subcategoria, apresentados na tabela 13, estão de acordo com Pereira (2016), para quem a motivação dos funcionários nasce das necessidades interiores e não de fatores externos.

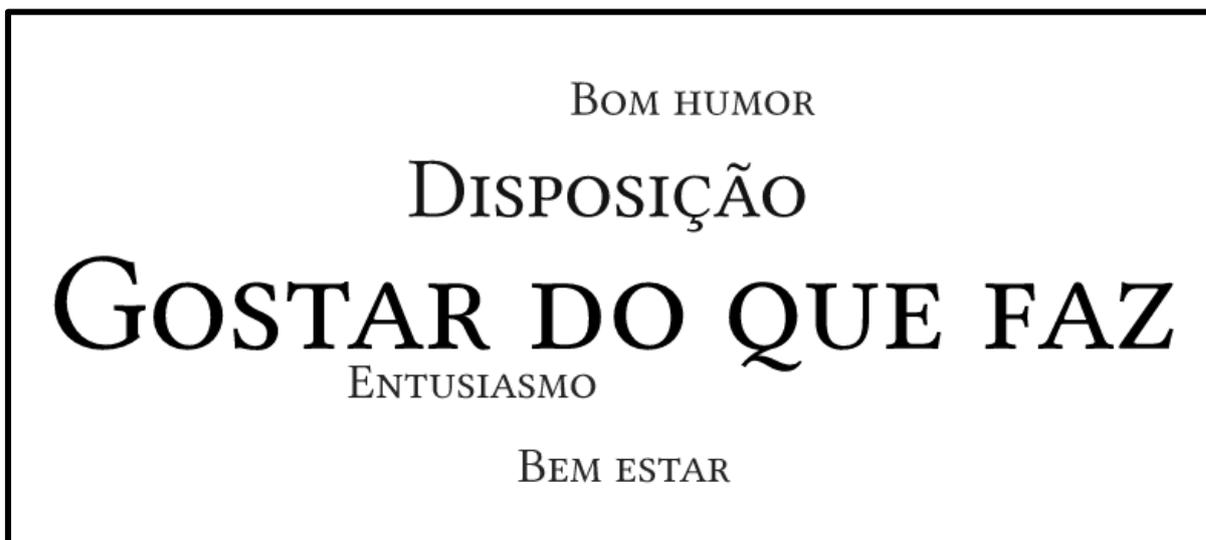
TABELA 13 - Dados da subcategoria Disposição emocional

Unidades de registro	Peso	Frequência	Ranking de importância
Gostar do que faz	1,00	02	22°
Disposição	0,50	02	27°
Bem estar	0,25	01	29°
Bom humor	0,25	01	29°
Entusiasmo	0,25	01	29°

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

A nuvem de palavras na figura 13 possibilita uma visualização mais apurada da sensível diferença que as UR dessa categoria mantiveram entre si.

FIGURA 13 - Nuvem de palavras das UR da subcategoria Disposição emocional



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Os dados dessa subcategoria podem sugerir uma possível visão mecanicista dos gestores da UEPB. Na medida em que eles consideram essas UR, que retratam o que verdadeiramente estimula a motivação dos trabalhadores como sendo pouco importante, os próprios demonstram que se apoiam nos modelos tradicionais de administração, nos quais “as pessoas eram estimuladas a adotar uma postura de submissão às determinações da empresa e muito esforço para atingir as metas que lhes eram impostas”. (DUTRA, 2014, p. 19).

Talvez esses gestores entendam que os servidores devem executar suas funções eficientemente, para o funcionamento estratégico da UEPB, uma vez que os objetivos estratégicos da universidade são definidos por leis (as quais regem a UEPB). Nessa ótica, os servidores técnico-administrativos devem se sentir satisfeitos no desempenho de suas funções, uma vez que elas são normatizadas por lei (a qual criou o cargo que eles ocupam) e eles tinham consciência disso ao prestarem concurso público para o cargo e aceitarem as condições dele emanadas ao assinarem o termo de posse. Ou seja, nesse raciocínio, o salário e possíveis gratificações e/ou progressões futuras são o suficiente para motivá-los a trabalhar de maneira eficiente e satisfatória.

Isso pode ser ratificado pelo fato de os gestores darem maior importância à UR “incentivo financeiro”, a qual ocupou 16º lugar (tópico 5.1.3.4), enquanto as UR dessa presente subcategoria ocuparam posições consideravelmente baixas no *ranking* de importância das UR (variando entre 27º e 29º lugares, de 29, com exceção de “gostar do que faz”, que ocupou 22º lugar). Isso confirma o raciocínio de Roggero (2017, p. 18-19) quando afirma que:

Se no início da revolução industrial era requerido um trabalhador obediente e integrado que pusesse à disposição da empresa a sua força física e um mínimo de habilidades para a execução eficiente de tarefas, a chamada sociedade pós-industrial continua requerendo um trabalhador obediente, ainda que lhe exija a capacidade de pensar, criar, desenvolver iniciativa para resolver problemas e outros requisitos tácitos. Esses requisitos voltam-se à manutenção da lógica do trabalho alienado e não à lógica da emancipação e da liberdade, como seria desejável e muitos querem defender.

No entanto a motivação não é fruto de algo externo, ela surge dentro do espectro cognitivo do indivíduo. Duhigg (2016, p. 24) afirma que “o primeiro passo para gerar motivação é oferecer oportunidades de escolha que deem uma sensação de autonomia e determinação. (...) As pessoas se sentem mais motivadas a completar tarefas difíceis quando as atividades são apresentadas como decisões, não comandos”.

Nos modelos mais modernos de administração – como o de gestão de organizações aprendentes, ou de gestão de competências -, os gestores estimulam a motivação dos colaboradores, transmitindo confiança e autonomia, permitindo que colaboradores de todos os níveis participem da elaboração da visão e missão da organização, bem como do estabelecimento de metas e objetivos, de modo que possam ser compartilhados por todos os que compõe a organização e estejam alinhados com os seus anseios e desejos. Dessa maneira os colaboradores irão desenvolver suas atividades satisfeitos com o que fazem, apresentando disposição e entusiasmo, permitindo gozar de bem estar no ambiente de trabalho.

5.1.4. A visão do todo

Nos tópicos que se seguiram até então, as subcategorias foram analisadas individualmente e com profundidade. Porém, antes de finalizar a presente seção, é interessante fazer uma análise geral das UR, sem rotulá-las em categorias ou subcategorias. De certo que não será uma análise aprofundada, como se deu anteriormente, mas apenas visa debruçar-se sobre alguns fenômenos que merecem atenção.

A nuvem de palavras da figura 14, permite uma visão gráfica do resultado geral da análise de conteúdo dos dados obtidos com os gestores da UEPB.

Esse sistema de administração tradicional que privilegia uma estratégia *top-down* vai contra as tendências modernas de gestão que priorizam um sistema *bottom-up*, no qual os gestores entendem que os colaboradores de nível operacional são aqueles que primeiro se deparam com os problemas internos, sendo eles os principais agentes de inovação e resolução de problemas e, conseqüentemente, são peça vital para a elaboração de estratégias eficazes. Assim, esses resultados parecem apontar para uma possível preferência, por parte dos gestores da UEPB, por um sistema de gestão mais tradicional e engessado.

Por outro lado, o fato de “ética”, “respeito”, “relacionamento interpessoal” e “união” terem surgido com relativa relevância, demonstra uma preocupação, por parte desses mesmos gestores, com a manutenção de um bom clima organizacional, de modo que os colaboradores se sintam bem no seu ambiente de trabalho. No entanto, isso contrasta com a pouquíssima expressividade que “entusiasmo”, “bom humor” e “bem estar” obtiveram; fato um tanto paradoxal e curioso. Talvez os gestores acreditem que essas três últimas UR sejam reflexo das primeiras, não sendo, portanto, necessário mencioná-las. Isso pode explicar a baixa frequência que as três últimas obtiveram.

De modo geral, pela análise dos resultados, pode-se observar que os gestores da UEPB sentem-se impulsionados a adotar uma estratégia de comprometimento com relação à construção e à implementação de um modelo de gestão voltado ao desenvolvimento técnico dos seus colaboradores, de modo que aumente a eficiência da instituição. No entanto, as exigências legais da administração pública brasileira, às quais a organização pesquisada está subordinada, impedem a adoção de algumas práticas mais modernas de gestão. Alguns mecanismos legais como PCCR e a estabilidade, funcionam como uma barreira ao estímulo da motivação dos servidores técnico-administrativos; o que, associados à própria rigidez da legislação, muitas vezes levam à inércia gerencial, no que diz respeito à implementação de um sistema de gestão de pessoas mais focado na gestão e no desenvolvimento de talentos em detrimento da supervalorização dos cargos.

Isto corrobora com Dutra (2013), o qual versa uma crítica, afirmando que os cargos são um dos principais determinantes do comportamento dos indivíduos nas organizações, particularmente nas públicas, impedindo a modernização do seu sistema de gestão de pessoas. Portanto, combinar tradição, legislação e exigências da modernidade apresenta-se, no cenário atual, como um grande desafio para o setor público.

5.2 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS, QUE COMPÕEM AS GERAÇÕES ATUANTES NA UEPB

Como esmiuçado no capítulo 2, que trata da metodologia utilizada na presente pesquisa; além da aplicação do *trie* hierarquizado com os gestores da UEPB – cujos resultados foram debatidos na sessão anterior –, utilizou-se também do questionário fechado para coletar dados com os servidores que compõem o quadro de técnico-administrativo (de nível operacional) da universidade.

Desse modo é possível uma análise de ambas as perspectivas – dos gestores e dos seus subordinados –, confrontando-as e identificando pontos de convergência e/ou divergência. Assim, é possível indicar possíveis melhorias nas práticas identificadas como danosas ao progresso e desenvolvimento da organização estudada.

Antes de prosseguir para a análise dos dados coletados junto aos servidores técnico-administrativos, é necessário apresentar a caracterização da amostra pesquisada.

O questionário foi dividido em duas partes, sendo a primeira composta por questões acerca dos dados sociodemográficos dos pesquisados e, a segunda, relacionada ao nível de importância que estes dão às competências funcionais/individuais que se destacam no “*Manual de Cargo, Funções e Competências dos Servidores Técnicos Administrativo da Universidade Estadual da Paraíba*”.

Esse instrumento de pesquisa foi aplicado a 232 servidores, abarcando as três gerações que compõem o universo da pesquisa – *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y.

A primeira parte do questionário será analisada na presente sessão e trará caracterização da amostra. Já a segunda parte será analisadas nas sessões 5.3 e 5.4.

A tabela 14 traz o resumo estatístico referente aos dados sociodemográficos da amostra, apresentando as variáveis, as categorias (ou classes), a frequência absoluta e a frequência relativa (ou percentual).

TABELA 14 - Caracterização da amostra dos servidores técnicos pesquisados

Variável	Descrição das Categorias	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Gerações	Geração Y	131	56,47%
	Geração X	86	37,07%
	<i>Baby Boomers</i>	15	6,47%
Gênero	Masculino	110	47,41%
	Feminino	120	51,72%
	Outro	2	0,86%

Escolaridade	Ensino Médio	28	12,07%
	Ensino Superior	80	34,48%
	Especialização	85	36,64%
	Mestrado	36	15,52%
	Doutorado	3	1,29%
Estado Civil	Solteiro	77	33,19%
	Casado/União Estável	133	57,33%
	Separado/Divorciado	18	7,76%
	Viúvo	4	1,72%
Jornada de Trabalho	T20	2	0,86%
	T30	14	6,03%
	T40	216	93,10%
Classe no PCCR	Classe A	8	3,45%
	Classe B	168	72,41%
	Classe C	56	24,14%
Tempo de serviço na UEPB	De 0 a 4 anos	5	2,16%
	De 4 a 8 anos	95	40,95%
	De 8 a 12 anos	97	41,81%
	De 12 a 16 anos	4	1,72%
	De 16 a 20 anos	3	1,29%
	De 20 a 24 anos	2	0,86%
	De 24 a 28 anos	7	3,02%
	De 28 a 34 anos	8	3,45%
	De 34 a 36 anos	4	1,72%
	De 34 a 38 anos	5	2,16%
	Não respondeu	2	0,86%
Tem interesse em fazer outro concurso público?	Sim	174	75,00%
	Não	56	24,14%
	Não respondeu	2	0,86%
Local de Trabalho	Administração Central	128	55,17%
	Centro	104	44,83%
Realizou treinamentos durante o ano de 2017?	Sim	129	55,60%
	Não	102	43,97%
	Não respondeu	1	0,43%
Possui dificuldades em utilizar recursos de informática?	Sim (<i>MS Excel e MS PowerPoint</i>)	1	0,43%
	Sim (<i>MS Excel e CorelDRAW</i>)	1	0,43%
	Sim (Tudo)	1	0,43%
	Sim (<i>CorelDRAW, Adobe Photoshop</i>)	1	0,43%
	Sim (<i>Linux e Libre Office</i>)	1	0,43%
	Sim (<i>MS Word</i>)	1	0,43%
	Sim (<i>MS PowerPoint</i>)	1	0,43%
	Sim (<i>Linux</i>)	2	0,86%
	Sim (<i>MS Excel e MS Word</i>)	3	1,29%
	Sim (Não informou)	6	2,59%
	Sim (<i>MS Excel</i>)	30	12,93%
	Não	184	79,31%

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Os valores da primeira variável – gerações – foram definidos através da técnica de amostragem estratificada proporcional, onde foi verificado que eram necessários 131 servidores da geração Y, 86 da geração X e 15 da geração de *Baby Boomers* para se atender ao rigor científico no tocante à representatividade de cada estrato (geração) dentro da amostra.

Quanto ao gênero, a amostra teve, em sua maioria, pessoas que se identificaram como pertencentes ao sexo feminino (51,72%), seguidas pelas do gênero masculino (47,41%) e, concluindo, por duas pessoas que se identificaram como pertencentes ao gênero “outros”, o que corresponde a 0,86% da amostra. Isso demonstra certa heterogeneidade da pesquisa, com relação a essa variável.

Os dados foram coletados tanto com servidores que trabalham na administração central da universidade (55,17%), quanto com os que trabalham nos centros (44,83%), ratificando a heterogeneidade dos participantes da pesquisa.

Com relação ao nível de escolaridade, a maioria dos técnico-administrativos pesquisados tem como maior titularidade a especialização (36,64%), após a qual aparece o nível de graduação (34,48%), seguido então dos que possuem o grau de mestre (15,52%), acompanhados de perto pelos que ainda se encontram apenas com o certificado de ensino médio (12,07%) e, por fim, em um percentual bem baixo, daqueles que lograram êxito em concluir curso pós-graduação em nível de doutorado (1,29%). Esses dados demonstram que os servidores técnico-administrativos da UEPB preocupam-se com o desenvolvimento da sua carreira profissional; o número de graduados e especialistas é consideravelmente maior do que o daqueles que interromperam os estudos após a conclusão do ensino médio, os quais também foram superados (mesmo que por pouco), inclusive por aqueles que obtiveram o grau de mestre. Esse fato é corroborado pelas estatísticas levantadas com a variável “realizou treinamentos durante o ano de 2017?”, as quais mostram que a maioria dos participantes (55,60%), dedicaram tempo ao seu desenvolvimento profissional, no ano anterior à pesquisa. No entanto o número baixo de doutores, sugere que esse movimento de busca por capacitação – em especial por pós-graduação – é um fenômeno recente e que tende a evoluir gradativamente.

Quanto à variável “estado civil”, a maior parte dos participantes é casada ou encontra-se em uma relação de união estável (57,33%), seguindo-se os solteiros (33,19%), separados/divorciados (7,76%) e viúvos (1,72%). Esses dados concordam com o senso comum – de que as pessoas que prestam concursos públicos para cargos administrativos de

nível operacional buscam uma vida mais tranquila e estável – uma vez que, a maioria aparenta ter uma vida mais estabilizada.

A maioria dos participantes executam uma jornada de trabalho de 40 horas semanais (93,10%) e pertencem à classe B – de acordo com o PCCR da universidade – (72,41%).

Quando questionados se desejavam prestar outros concursos públicos no futuro, novamente a maioria (75%) respondeu que sim. Essa estatística causou uma certa surpresa, porém é ratificada pelos dados da variável “tempo de serviço”, os quais mostram que 82,76% dos participantes estão ocupando seus cargos há apenas entre quatro e oito anos. Por outro lado os que já estão no cargo há mais de 12 anos correspondem a apenas 15,09% da amostra, corroborando para uma tendência forte de *opt-out*³ na instituição. Isso inclusive pode despertar o interesse para futuros estudos, acerca de qual o motivo que faz os servidores da UEPB terem esse comportamento. Quanto ao fato de apenas 2,16% estarem nos seus cargos há menos de quatro anos, pode parecer contraditório para a hipótese levantada, mas pode ser explicado pelo fato de o último concurso público para ingresso de técnico-administrativo na instituição ter sido realizado antes da pesquisa, há pelo menos cinco anos, sendo os servidores que se enquadraram nessa estatística, provavelmente, aqueles que estavam na lista de espera desse certame.

Por fim, quando perguntados se possuíam dificuldades em utilizar recursos de informática, 79,31% dos participantes afirmaram que não, e apenas 20,69% admitiram que sim. Dentre estes últimos, mais da metade (12,93%) indicaram ter dificuldades em operar o *MS Excel* e os outros ficaram divididos entre outros *softwares*, porém sem grande expressividade estatística (abaixo dos 2%).

Como o presente estudo pretende analisar os dados coletados no âmbito das diferentes gerações que compõe o corpo técnico-administrativo da universidade, faz-se necessário indicar ainda algumas relações, que as principais variáveis sociodemográficas estabeleceram com os *Baby Boomers*, os *Y* e os *X*. A tabela 15, traz um resumo estatístico dessa correlação.

³ O Conceito de *opt-out* está em nota de rodapé, na página 106.

TABELA 15 - Tabulação cruzada da variável gerações e das variáveis de dados sociodemográficos mais relevantes para o estudo

Variáveis	Descrição da Categorias	Frequência Relativa		
		Geração Y	Geração X	<i>Baby Boomers</i>
Escolaridade	Ensino Médio	6,11%	19,77%	20,00%
	Ensino Superior	38,93%	30,23%	20,00%
	Especialização	39,69%	27,91%	60,00%
	Mestrado	13,74%	20,93%	0,00%
	Doutorado	1,53%	1,16%	0,00%
Tempo de serviço na UEPB	De 0 a 4 anos	2,31%	2,35%	0,00%
	De 4 a 8 anos	50,77%	34,12%	0,00%
	De 8 a 12 anos	43,85%	47,06%	0,00%
	De 12 a 16 anos	1,54%	2,35%	0,00%
	De 16 a 20 anos	0,00%	3,53%	0,00%
	De 20 a 24 anos	0,00%	0,00%	13,33%
	De 24 a 28 anos	0,77%	4,71%	13,33%
	De 28 a 34 anos	0,77%	1,18%	40,00%
	De 34 a 36 anos	0,00%	2,35%	13,33%
	De 34 a 38 anos	0,00%	2,35%	20,00%
Tem interesse em fazer outro concurso público?	Sim	86,26%	71,43%	6,67%
	Não	13,74%	28,57%	93,33%
Realizou treinamentos durante o ano de 2017?	Sim	63,08%	52,33%	13,33%
	Não	36,92%	47,67%	86,67%
Possui dificuldades em utilizar recursos de informática?	Sim	14,50%	23,26%	60,00%
	Não	85,50%	76,74%	40,00%

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

As estatísticas levantadas ao relacionar-se escolaridade com as diferentes gerações apontam para uma aproximação no interesse por profissionalizar-se entre as pessoas nascidas nas diferentes gerações. A maioria dos participantes que compõe as três gerações concluíram cursos de pós-graduação *lato sensu*. No entanto, as gerações X e Y se mostraram um pouco mais ambiciosas por galgar novos degraus no mundo acadêmico, em relação aos *Baby Boomers*. Enquanto os primeiros atingiram uma frequência acumulada de 77,91% e 84,73% (respectivamente) de servidores com cursos de especialização, os servidores nascidos na geração *Baby Boomers* acumularam uma frequência de 60% de servidores especialistas.

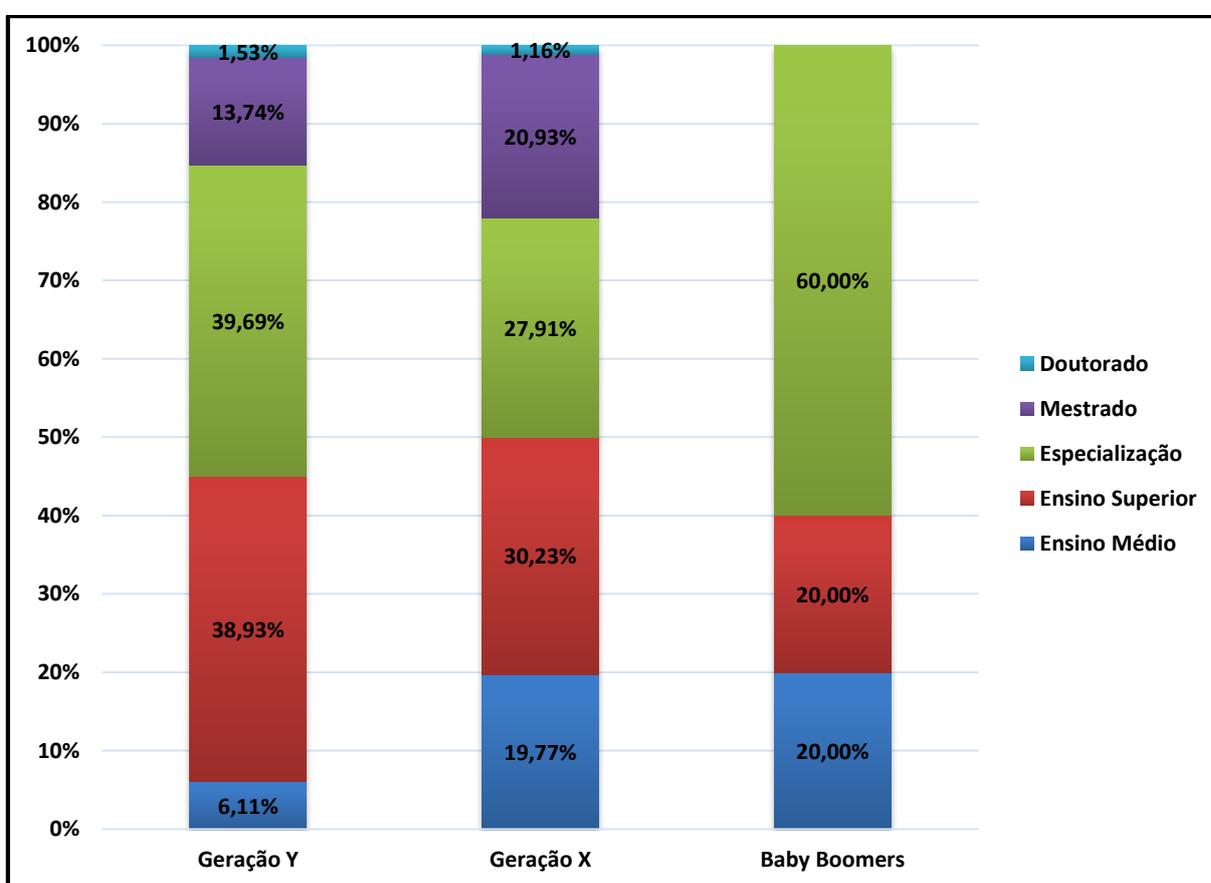
Já com relação aos servidores que interromperam os estudos no ensino médio, estatisticamente falando, os da geração X se aproximam mais dos *Baby Boomers*, com 19,77% e 20% de frequência relativa, respectivamente. Enquanto nos da geração Y, apenas 6,11% ainda não concluíram um curso de graduação.

Sobre a formação *stricto sensu*, não foram contabilizados servidores técnico-administrativos da geração *Baby Boomers* que houvessem adquirido tal titularidade. Apenas

os da geração X e Y, representando 22,09% e 15,27% (respectivamente) do total de participantes dessas gerações. Pode-se supor que a geração X superou a Y nesse quesito devido à idade mais avançada que estes possuem, no entanto nada pode ser comprovado, pois os *Baby Boomers* também são mais velhos e ainda assim ficaram bem abaixo das outras duas gerações, estatisticamente falando. Esse fato pode, contudo, ser explicado pela cultura em que os *Boomers* cresceram, a qual não priorizava os cursos *stricto sensu* na mesma medida que o mercado de trabalho atual (do qual estes estão gradativamente se desligando).

A figura 15 permite uma visualização gráfica dos dados estatísticos acima debatidos.

FIGURA 15 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “escolaridade”



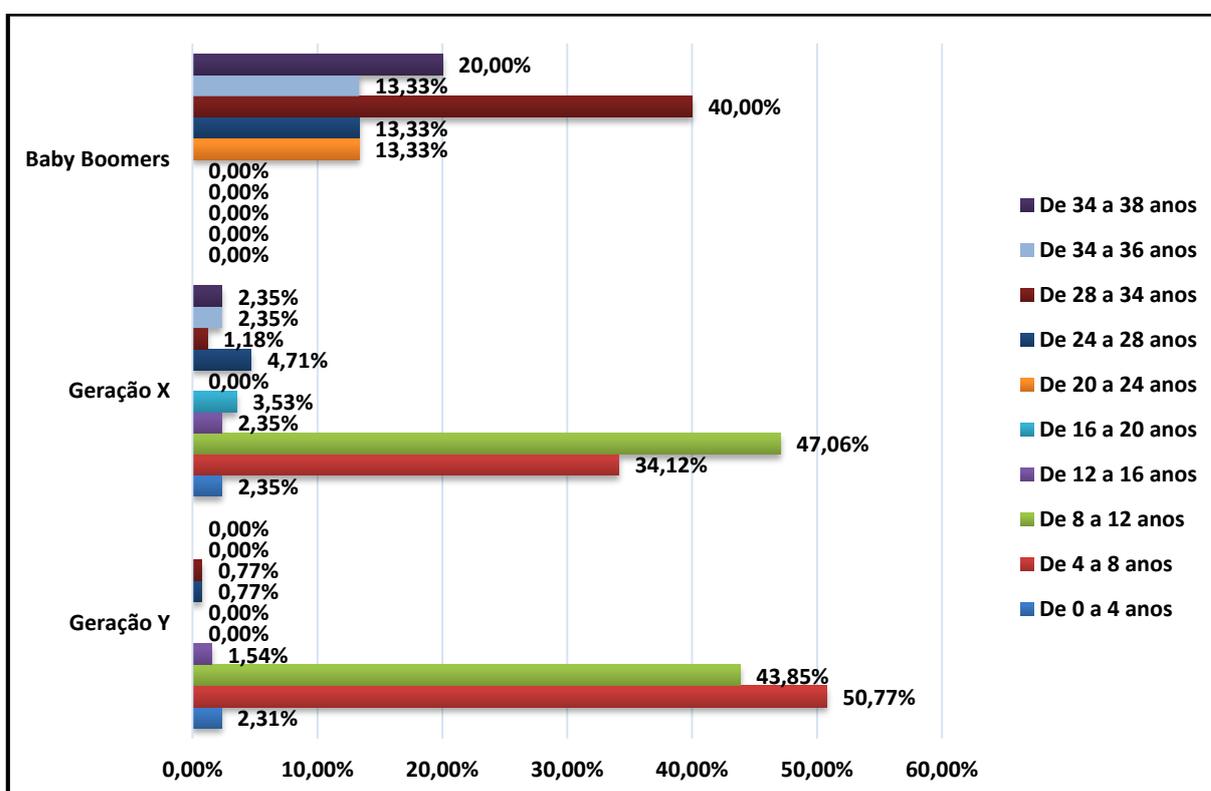
FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Quanto ao tempo de serviço na instituição, as estatísticas do campo empírico confirmam o que diz a literatura (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012), no que tange à fidelidade dos *Boomers* a quem os emprega, pois têm uma tendência de permanecer grande parte da (ou até mesmo toda) sua vida profissional em uma única organização. Todos os participantes dessa geração estão há pelo menos 20 trabalhando na UEPB e 86,67% há mais de 24 anos, o que é quase a idade mínima para a aposentadoria. Ademais acrescenta-se que

33,33% dos servidores *Baby Boomers* já possuem tempo de contribuição suficiente para se aposentarem (mais de 35 anos), porém ainda continuam em atividade.

Com relação às gerações X e Y, não apareceu uma considerável diferença estatística, quanto ao tempo de serviço dos servidores compreendidos nessa faixa etária. A maioria desses funcionários estão desenvolvendo suas atividades na UEPB entre quatro e 12 anos, acumulando-se, nesse tempo de serviço, 81,18% dos servidores da geração X e 94,62% da geração Y. Esse fenômeno concorda com o encontrado no referencial teórico (ROBBINS, 2005; SANTOS; GOMES; AMORIM, 2014; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016), de que os indivíduos dessas gerações não compartilham da mesma fidelidade às organizações que os seus predecessores. A figura 16, demonstra visualmente esses dados.

FIGURA 16 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “tempo de serviço na UEPB”

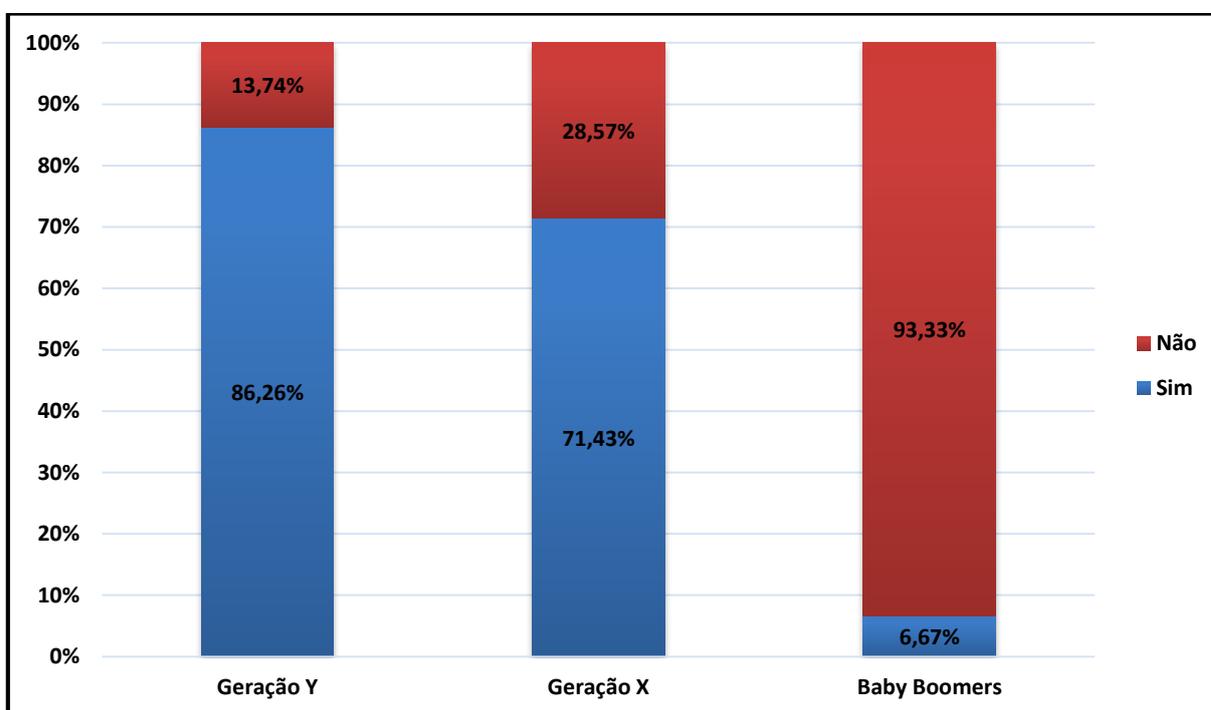


FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Ao se relacionarem as variáveis “gerações” e “interesse em prestar outros concursos públicos”, os dados levantados corroboram, mais uma vez, para confirmar a fidelidade dos trabalhadores *Baby Boomers* e a forte tendência de *opt-out* dos ípsilons. Verificou-se que 93,33% dos primeiros não têm pretensões de se submeterem a novos processos seletivos para cargos públicos, enquanto 86,26% dos últimos demonstraram interesse em deixar a UEPB no futuro.

Quanto à geração X, os dados se distanciaram um pouco da visão de Marchetti (2013); segundo o autor, não houve uma ruptura ideológica tão intensa da geração *Baby Boomers* para a geração X. Sendo assim, esperava-se que os dados dessa geração fossem um pouco mais semelhantes aos dos *Boomers* ou ao menos tendendo ao centro. Porém, a realidade levantada leva a crer que os servidores da UEPB nascidos na geração X se aproximam muito mais dos da geração Y, no que diz respeito a fidelidade à organização. Esse fenômeno pode ser melhor visualizado na figura 17.

FIGURA 17 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “interesse em prestar outros concursos públicos”

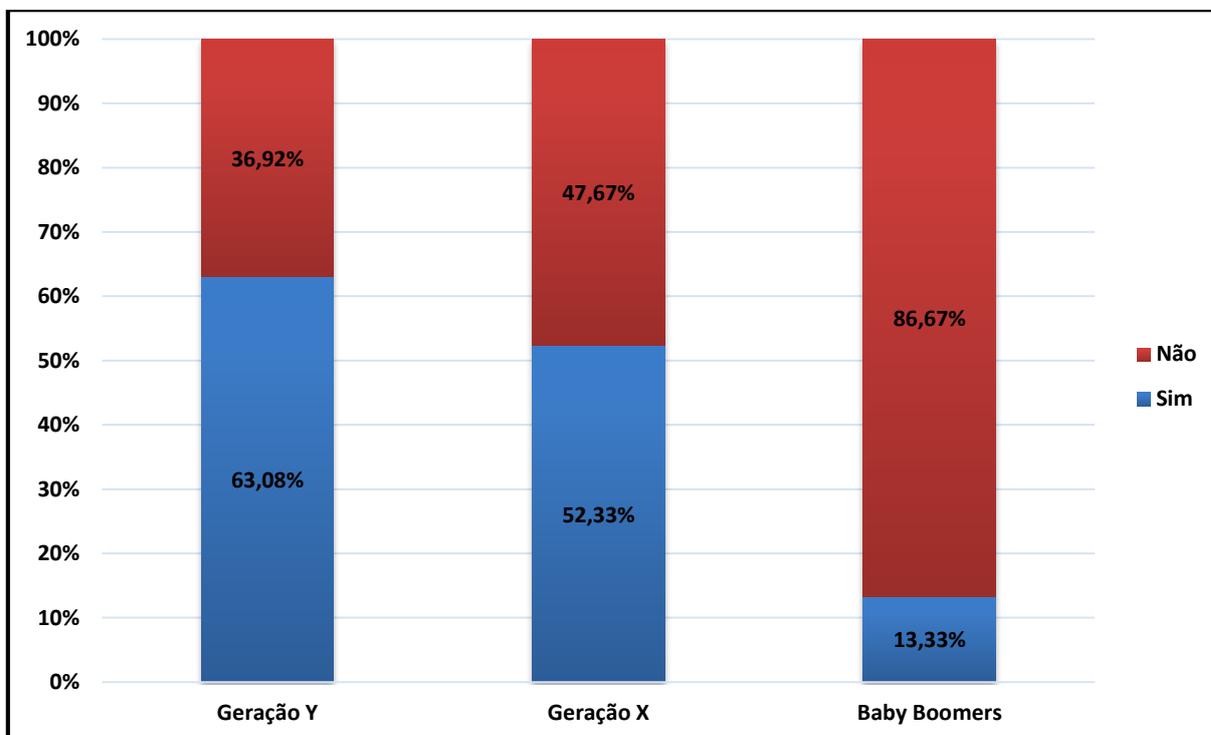


FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Os dados referentes ao interesse em se profissionalizar corroboram, inclusive, para o debatido nos parágrafos anteriores. Quando perguntados se realizaram treinamentos durante o ano de 2017, a grande maioria dos *Boomers* (86,67%) respondeu negativamente; enquanto a maioria das gerações X e Y confirmaram ter realizado algum tipo de treinamento. Esse desejo por se profissionalizar demonstrado por essas últimas gerações pode ser explicado pelo fato de desejarem se submeter a novos processos seletivos no futuro. Em contrapartida, o mesmo não pode ser afirmado com relação aos *Baby Boomers* – os dados parecem indicar que esses não se capacitaram durante o último ano porque não demonstraram pretensões de, futuramente, disputar novas vagas no setor público, conforme visto na figura 17, acima.

Nesse sentido os dados obtidos nessas duas variáveis concordam entre si e também com o levantado no referencial teórico. Através da figura 18 é possível visualizar com mais facilidade a diferença de pensamento entre as gerações.

FIGURA 18 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “Realizou treinamento em 2017?”



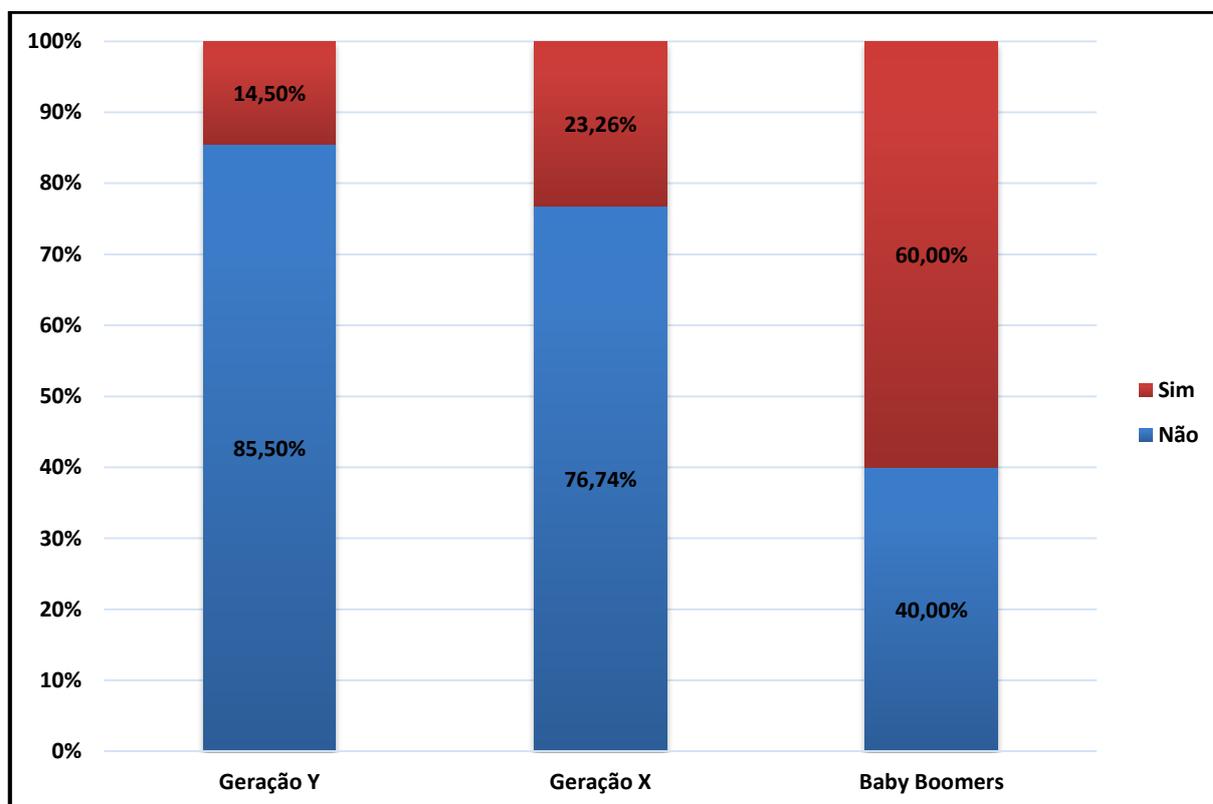
FONTE: Dados da pesquisa (2018).

A última variável da parte 1 do questionário correlacionada com “gerações” foi a de “dificuldades com recursos de informática”, conforme visualizado na figura 19, abaixo. A maioria dos *Baby Boomers* afirmaram ter dificuldades em operar algum recurso de informática, contabilizando 60% dos pesquisados dessa geração. Já as gerações X e Y, em sua maioria, negaram algum tipo de embaraço em lidar com esse tipo de recurso.

Mais uma vez, os dados concordaram com a literatura. Calliari e Mota (2012) afirmam que os indivíduos da geração Y nasceram no mundo conectado à rede e às tecnologias digitais. Oliveira (2016) concorda com os autores supracitados, ao nomear os nascidos nessa geração de “nativos digitais” e ainda assevera que essas pessoas conseguem manusear vários equipamentos tecnológicos ao mesmo tempo, e se adaptam a eles de maneira quase orgânica. Essa intimidade com a tecnologia que os dessa geração possuem é confirmado, empiricamente, na presente pesquisa, uma vez que 85,5% dos ípsilons negaram qualquer dificuldade em operar recursos de informática.

Os dados levantados com a geração X também caminham paralelamente à literatura. Marchetti (2013) afirma que as características mais marcantes nos nascidos nessa geração são a criatividade e a flexibilidade. Dessa maneira, não é visto com surpresa que 76,74% dos pesquisados dessa geração não possuam dificuldades em operar recursos de informática, pois, mesmo não sendo “nativos digitais” como a geração que a sucede, seu grande potencial de criatividade e flexibilidade permitiu-lhes se adaptarem às novas tecnologias e dominarem os recursos que estas possibilitam.

FIGURA 19 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “dificuldades com recursos de informática”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Dessa maneira, encerra-se a análise dos dados sociodemográficos da amostra. As sessões que se seguem trarão a análise referente aos dados sobre como os servidores técnico-administrativos se relacionam com as competências mais relevantes do “Manual de Cargo, Funções e Competências dos Servidores Técnicos Administrativo da UEPB”, bem como a importância delas para as diferentes gerações que compõe esse corpo administrativo.

5.3 EM QUE MEDIDA AS DIFERENTES COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS DA UEPB SÃO IMPORTANTES PARA OS SEUS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS?

A presente sessão busca compreender como os servidores técnico-administrativos se relacionam com as 22 competências funcionais mais relevantes do “Manual de Cargo, Funções e Competências dos Servidores Técnicos Administrativo da UEPB”. Os dados obtidos através da aplicação da segunda parte do questionário serão apresentados nos gráficos contidos nas figuras 20 a 41 abaixo, os quais serão comentados pormenorizadamente.

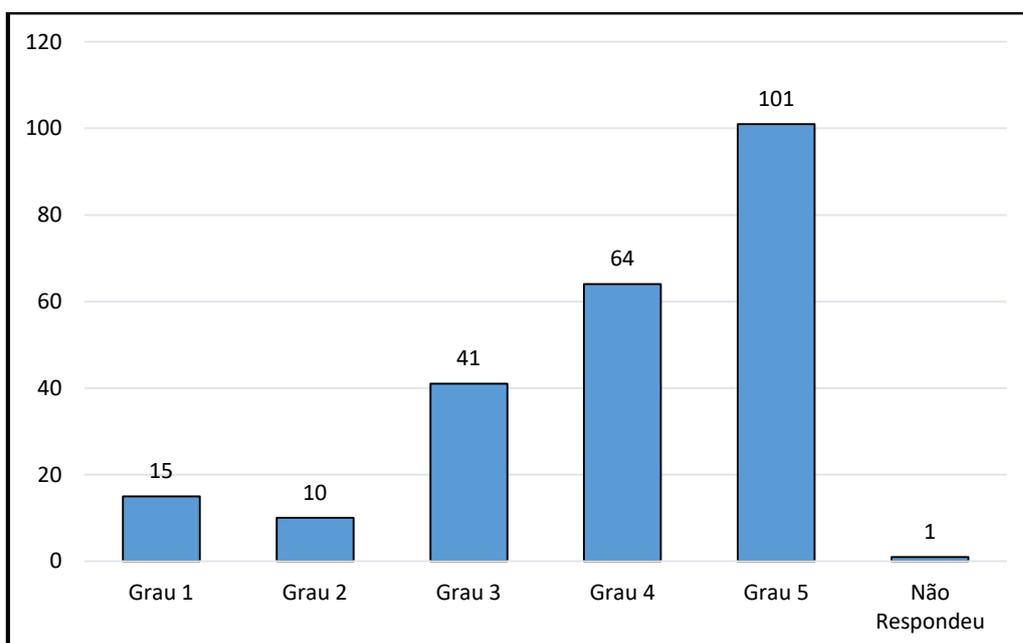
Retomando brevemente a metodologia explicitada na sessão 2.6, a segunda parte do questionário utilizou-se da escala de *Osgood* para mensurar o grau de importância que os servidores técnico-administrativos dão a cada uma das competências elencadas.

A escala foi elaborada no modelo de cinco pontos, onde cada ponto representou um grau de importância. De acordo com Brandão e Bahry (2005), os graus devem ser interpretados da seguinte maneira:

- Grau 1 - Nada importante;
- Grau 2 - Pouco importante;
- Grau 3 - Medianamente importante;
- Grau 4 - Muito importante;
- Grau 5 - Extremamente importante.

Na figura 20, são apresentados os dados da competência “capacidade de liderança”, obtidos a partir da aplicação do questionário com 232 servidores técnico-administrativos da UEPB, dos quais, apenas um se absteve de responder a essa questão.

FIGURA 20 - Gráfico da variável “capacidade de liderança”



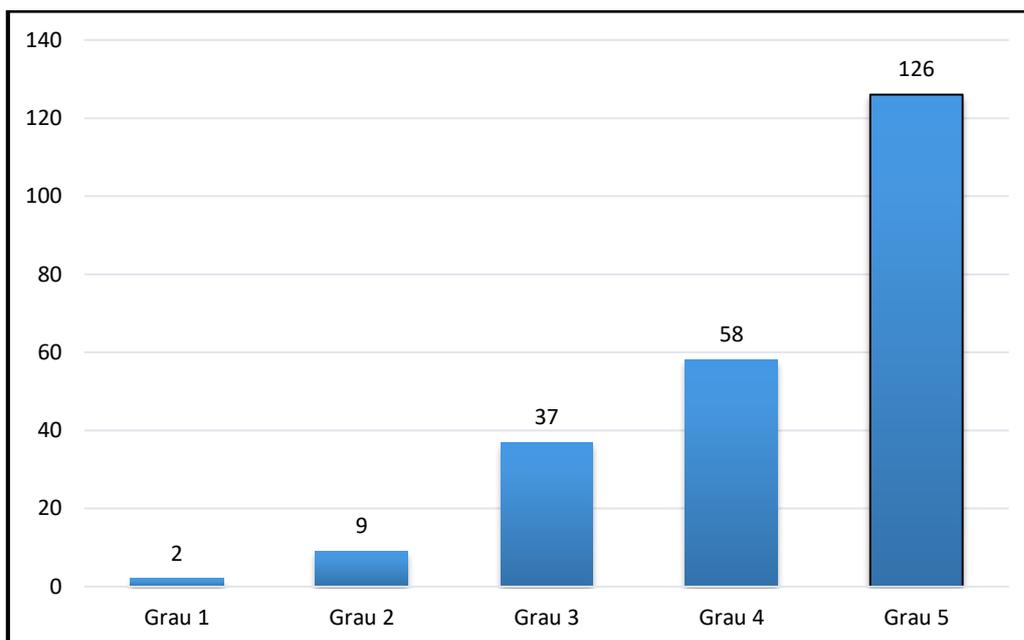
FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Observa-se que essa competência foi identificada como “extremamente importante” (grau 5) por 101 pesquisados, seguidos por 64, que a identificaram como “muito importante” (grau 4) e por 41, como “medianamente importante” (grau 3). Esses resultados podem revelar a necessidade que esses funcionários sentem de que haja alguém na equipe que assuma o papel de os guiar tomando/sugerindo as decisões corretas (e inclusive respondendo por elas, quando necessário), de modo que eles possam ter ciência de que estão agindo em direção a contribuir com os objetivos estratégicos da universidade, melhorando, assim, o seu desempenho e, em escala macro, de toda a organização.

Nesse sentido os servidores técnico-administrativos concordam com Resende (2008, p. 25), para quem, liderança “compõe-se, pois, de disposição e atitude para tomar iniciativas, incentivar, dar exemplo, orientar, apoiar decisões em favor de uma organização, de uma equipe, de uma família ou de uma comunidade”.

Essa importância que os técnicos dão à liderança, no entanto, não significa que eles visualizem esse papel nas suas chefias imediatas. Isto porque, liderança é “uma função ou papel assumido por alguém, de forma organizada e ‘oficial’, ou de forma espontânea, para orientar e conduzir indivíduos ou grupos de pessoas, em diversas situações sociais: na família, no trabalho, nas relações sociais, na educação, na política, na religião”. (RESENDE, 2008, p. 25). Senge (2016, p. 518) ainda complementa que “a expressão líder trata-se, em geral, de constatação feita pelos outros”. Ou seja, o líder pode ser formalmente nomeado pelos demais membros do grupo (ou por alguém externo), ou pode assumir organicamente esse papel com base em atitudes que fazem os liderados o seguirem.

A seguir, são apresentadas, na figura 21, as frequências absolutas dos diferentes graus de importância dados pelos técnico-administrativos da UEPB para a competência “operar recursos de informática”, por meio do questionário, aos quais foi aplicado.

FIGURA 21 - Gráfico da variável “operar recursos de informática”

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Verifica-se que esta competência foi identificada como “extremamente importante” (grau 5) por 126 participantes, seguidos por 58, que a identificaram como “muito importante” (grau 4) e apenas por 37, como “medianamente importante” (grau 3). Por esses resultados, detecta-se que esses funcionários sentem necessidade de dominar certas habilidades de informática, vitais em quase todas funções desempenhadas por eles, o que está de acordo com Roggero (2003). Porém, este mesmo autor alerta que aprender a utilizar o computador no trabalho não significa que o indivíduo seja mais bem qualificado, mas apenas que está atualizado no domínio de uma nova ferramenta. “Essa atualização pode dar-se naturalmente, por meio da prática e das interações sociais até porque, nem sempre um maior grau de escolarização corresponde a melhor qualificação ou maior capacidade para absorção do modo de funcionamento das inovações tecnológicas”. (ROGGERO, 2003, p. 18).

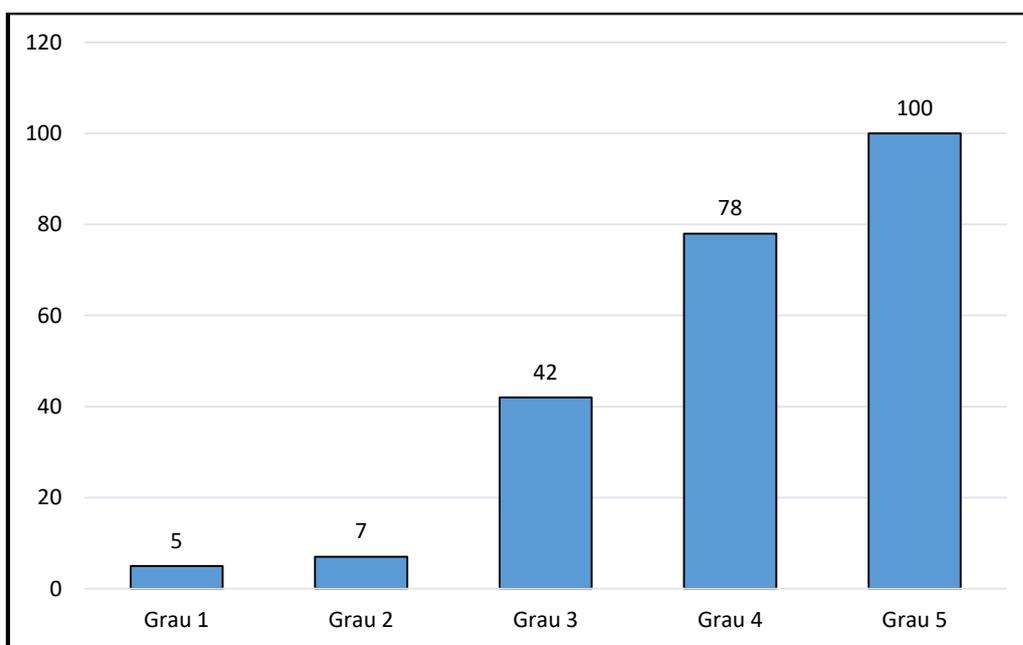
A relevância dessa competência (na qual os graus 4 e 5 abrangeram 79,31% do total das respostas), explica-se pelo fato de as atividades desenvolvidas pela maioria desses servidores girarem em torno do acesso à informação. Se esse acesso se der apenas através de documentos físicos, exigirá deslocamento até onde eles são armazenados e a busca, página por página, linha a linha, pela informação desejada, presente nesses documentos; porém, se esse acesso for informatizado, gerará uma enorme economia de tempo, uma vez que, através de um sistema de informações o simples ato de digitar palavras chaves no campo de busca do sistema permite o imediato acesso às informações procuradas. Isso se traduz em aumento de produtividade, eficiência e em economia de recursos com espaços físicos (nos quais se

armazenavam os documentos) e com deslocamento (para os locais onde os documentos eram armazenados).

De fato, na maioria das organizações da atualidade, o profissional, inevitavelmente, se verá obrigado a lidar com sistemas de informática. Roggero (2003, p. 17), afirma que “o próprio avanço tecnológico obriga os indivíduos a dominarem os esquemas que as inovações utilizam”. Nesse contexto, essa competência que desponta como de grande importância para o sucesso do profissional contemporâneo, justifica sua extrema importância identificada pelos servidores pesquisados.

Pela figura 22 visualizam-se os dados correspondentes à competência “adaptar-se a mudanças”, a partir do questionário respondido pelos 232 servidores técnico-administrativos da UEPB, aos quais foi aplicado.

FIGURA 22 - Gráfico da variável “adaptar-se a mudanças”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

A competência acima foi identificada como “extremamente importante” (grau 5), por 100 servidores, seguidos por 78, que a identificaram como “muito importante” (grau 4) e por 42, como “medianamente importante” (grau 3).

Pela análise dos resultados, percebe-se a relevância dessa competência (na qual os graus 4 e 5 atingem 76,72% do total das respostas). Esses dados podem revelar que os servidores técnico-administrativos da UEPB possuem consciência de que, na atual era da informação em que as organizações se encontram, as mudanças ocorrem numa velocidade nunca antes vista. A todo momento as organizações geram inovação – seja através de novas tecnologias ou mesmo procedimentos operacionais.

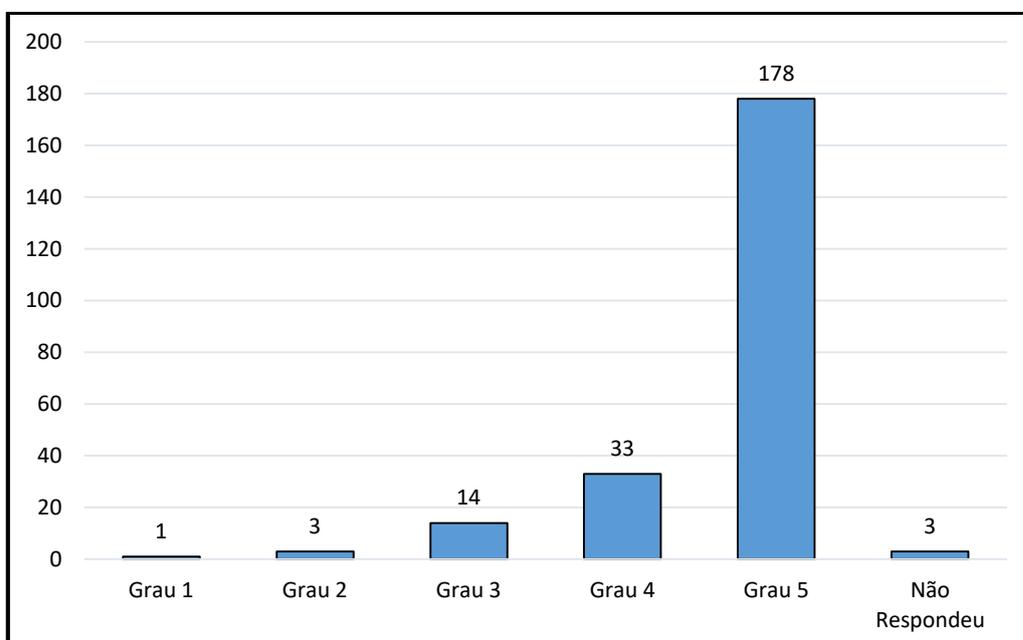
Le Boterf (2003, p. 20) afirma que “as empresas e as organizações devem dispor de homens e mulheres capazes de enfrentar o inédito e a mudança permanente”. Para o autor, o desempenho de uma empresa, de uma de suas unidades, ou de um projeto, depende do conjunto das microdecisões presentes em cada ação tomada pelos seus profissionais. Sendo assim, é preciso saber enfrentar situações evolutivas e pouco definidas.

A necessidade de responder rapidamente às complexidades de um ambiente em constante mutação passa a exigir dos dirigentes organizacionais uma aposta maior na capacidade de adaptação, de iniciativa, de criatividade dos indivíduos (LE BOTERF, 2003).

O verdadeiro profissional não pode limitar-se à execução idêntica de tarefas únicas e repetitivas. Ele precisa saber transpor, ou seja, necessita desenvolver a capacidade de aprender e de adaptar-se; deve ter condições de enfrentar e resolver vários problemas e situações, e não apenas um único problema ou situação. (LE BOTERF, 2003).

Dando continuidade à análise dos dados, na figura 23 são apresentados os dados obtidos para a competência “ética profissional”, a partir do questionário respondido pelos 232 servidores técnico-administrativos da UEPB, aos quais foi aplicado, dos quais três se abstiveram de responder a essa questão.

FIGURA 23 - Gráfico da variável “ética profissional”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Nota-se que a referida competência “ética profissional” foi identificada como “extremamente importante” (grau 5), por 178 pesquisados, seguidos por apenas 33, que a identificaram como “muito importante” (grau 4); apenas 13, atribuíram-lhe grau 3

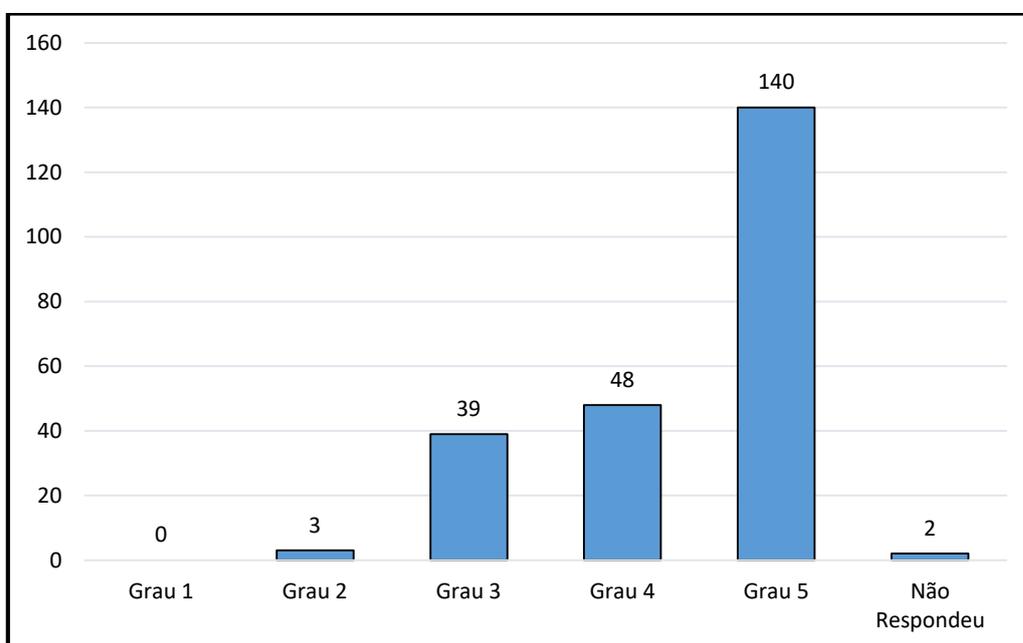
(“medianamente importante”). Ou seja, 76,72 % dos participantes consideraram-na extremamente importante, superando consideravelmente o *status* de “muito importante” (atribuído a essa competência por apenas 14,22%).

Pelos resultados obtidos, detecta-se que os servidores têm consciência de que todos possuem o igual direito à felicidade e, assim, todas as oportunidades devem ser aproveitadas para beneficiar os outros, em detrimento de se cuidar dos restritos interesses pessoais.

A essencialidade dessa competência pode ser atribuída, além da conscientização acima referida, ao fato de que ética profissional é uma competência fundamental para o sucesso organizacional, haja vista que ela é requisito para que outras competências como comunicação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, liderança etc. se desenvolvam de maneira saudável e benéfica para que os objetivos organizacionais sejam alcançados e um bom clima organizacional seja mantido.

Na figura 24 são apresentados os dados obtidos para a competência “iniciativa” a partir do questionário respondido pelos 232 servidores técnico-administrativos da UEPB, aos quais foi aplicado, dos quais 2 se abstiveram de responder a essa questão.

FIGURA 24 - Gráfico da variável “iniciativa”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Com relação a “iniciativa”, 140 pesquisados a consideraram como “extremamente importante” (grau 5), seguidos por 48, que a identificaram como “muito importante” (grau 4) e por 39, que lhe atribuíram grau 3 (“medianamente importante”).

Com base nos resultados obtidos, verifica-se que os servidores revelam que têm consciência de que todos devem ter iniciativa (60,34% atribuíram-lhe grau 5), o que é plenamente justificável, haja vista que dela depende o sucesso de suas carreiras profissionais.

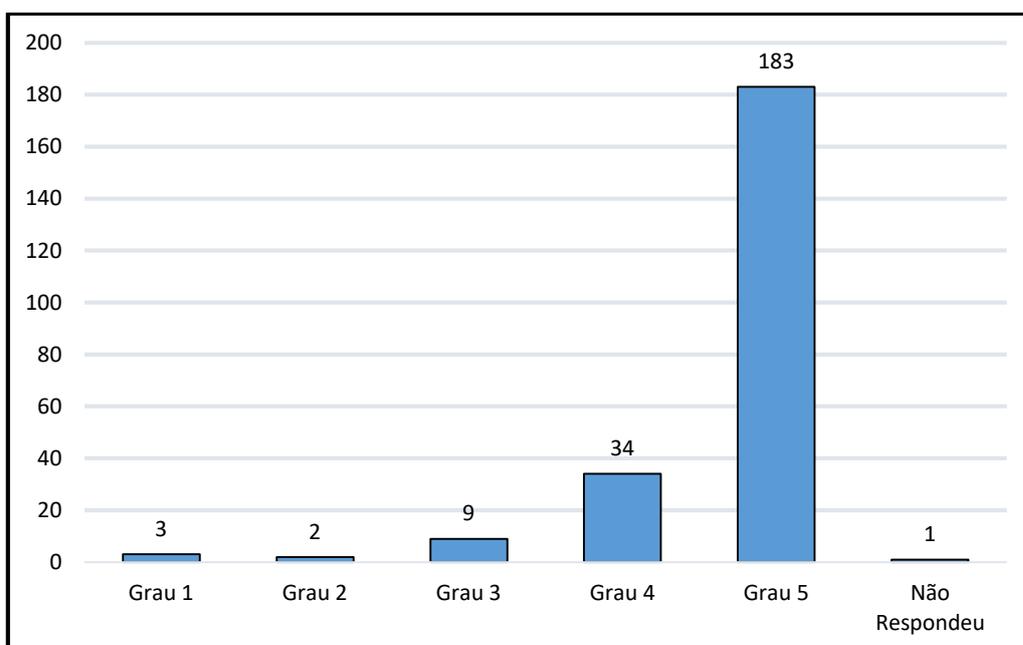
De acordo com Senge (2016), a moda nas organizações é se ter iniciativa. Entretanto, no geral, essa competência é relativamente disfarçada de reatividade. Quando as pessoas se tornam apenas mais agressivas, enfrentando as dificuldades e tentando resolver os problemas da organização, antes que se transformem em crises, na verdade estão apenas reagindo ao problema ao invés de tomarem a iniciativa.

Sendo assim, pode-se afirmar que os técnico-administrativos da UEPB estão seguindo o caminho da iniciativa e não da reatividade, o que é algo positivo.

De fato, para enfrentar os desafios aos quais estão expostas, as empresas precisam de profissionais atuando com iniciativa, indo além do prescrito, fazendo escolhas e tomando decisões, ao invés de indivíduos limitados ao desempenho de tarefas pré-definidas em uma descrição de cargo (LE BOTERF, 2003).

A seguir, são apresentados, na figura 25, os resultados obtidos com a coleta dos dados da competência “cordialidade”, por meio do questionário respondido pelos 232 servidores técnico-administrativos da UEPB, aos quais foi aplicado, tendo se absterido de responder a essa questão apenas 1 servidor.

FIGURA 25 - Gráfico da variável “cordialidade”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Essa competência foi identificada como “extremamente importante” (grau 5) por 183 dos pesquisados e como “muito importante” (grau 4) por apenas 34.

Pelos resultados detectou-se que “cordialidade” superou quase todas as demais competências, figurando entre as quatro mais importantes, dentre as 22 pesquisadas.

Considerando que esses servidores atendem ao público tanto interno, como externo, quer diretamente (por contato pessoal ou telefônico), quer indiretamente (pela *internet* ou *intranet*), essa competência é essencial.

A importância dessa competência pode ser atribuída ainda ao fato de a cordialidade ser um dos componentes da inteligência emocional, a qual tem bastante relevância na gestão de pessoas. Daí, o destaque dado pelos próprios servidores a essa competência.

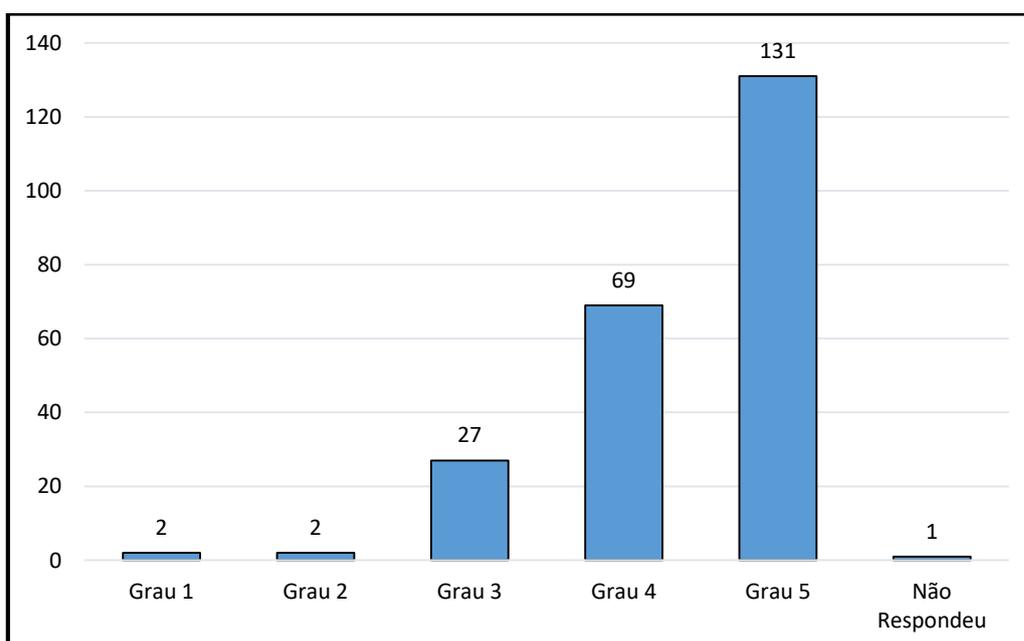
De fato,

muitas razões solicitam e justificam o gesto cordial, como melhorar os relacionamentos sociais, a qualidade das convivências e dos atendimentos profissionais, os relacionamentos comerciais e diplomáticos. (...) favorece a aproximação e a convivência entre pessoas e é, numa visão mais ampla, importante para o aperfeiçoamento da coexistência social. (RESENDE, 2008, p. 113).

Nesse sentido, é bastante positivo que os servidores da UEPB tenham reconhecido a grande relevância da cordialidade, pois o senso comum é de que, em geral, os servidores públicos, de apoio administrativo são mal educados e pouco cordiais.

Na figura 26 são apresentados os resultados obtidos com a coleta dos dados da competência “falar claramente”, computados a partir do questionário respondido pelos 232 servidores técnico-administrativos da UEPB, aos quais foi aplicado, dos quais um se absteve de responder.

FIGURA 26 - Gráfico da variável “falar claramente”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

A competência de “falar claramente” (aqui entendida como capacidade de comunicar-se bem) foi identificada como “extremamente importante” (grau 5), por 131 participantes, seguidos por 69, que a identificaram como “muito importante” (grau 4) e por 27, como “medianamente importante” (grau 3).

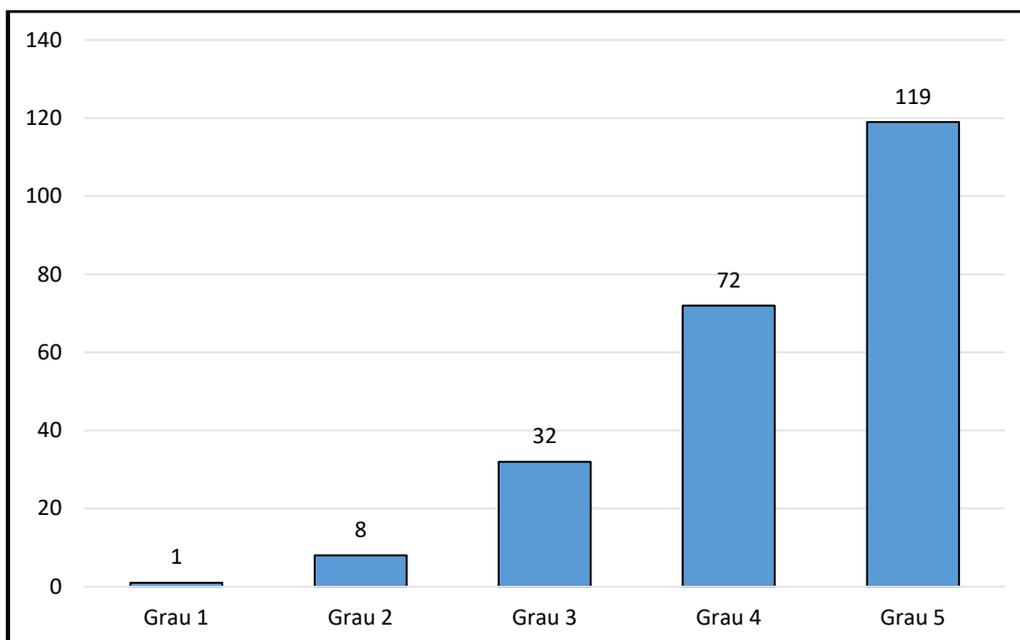
Pela análise dos resultados, verifica-se o destaque dado por esses funcionários a “falar claramente”, expresso pelo percentual obtido quando se considerou o grau 5 juntamente com o grau 4 (86,21%).

As atividades desenvolvidas pelos técnico-administrativos giram em torno do atendimento do público – seja interno, ou externo –, mediante fornecimento e recebimento de informações pessoais – quer pessoalmente, via telefone, ou escrita –, o que justifica a essencialidade dessa competência.

Pereira (2016), estudando o comportamento dos técnico-administrativos de uma Escola de Enfermagem, chegou a essa mesma conclusão com relação à competência “falar corretamente”.

Ao falar de maneira clara e coerente, o profissional inspira confiança, criando um ambiente seguro e fértil ao aprendizado coletivo e ao trabalho em equipe. (KHOURY, 2009). Dessa maneira, o ideal para um ambiente de trabalho saudável é que a competência “falar claramente” seja desenvolvida, para que interlocução de informações entre os membros da organização ocorra de forma eficiente e clara, a fim de evitar má interpretação ou distorção da mensagem transmitida; pois, quando isso ocorre demanda-se tempo e energia para corrigir tal distúrbio, os quais poderiam ser utilizados em algo mais importante para o crescimento da organização.

Na figura 27 podem ser observados os resultados da coleta dos dados que correspondem à competência “atualizar-se profissionalmente”, computados a partir do questionário respondido pelos 232 servidores técnico-administrativos da UEPB, aos quais foi aplicado.

FIGURA 27 - Gráfico da variável “atualizar-se profissionalmente”

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Percebe-se que a referida competência foi identificada como “extremamente importante” (grau 5), por 119 participantes, seguidos por 72, que a identificaram como “muito importante” (grau 4) e por 32, como “medianamente importante” (grau 3).

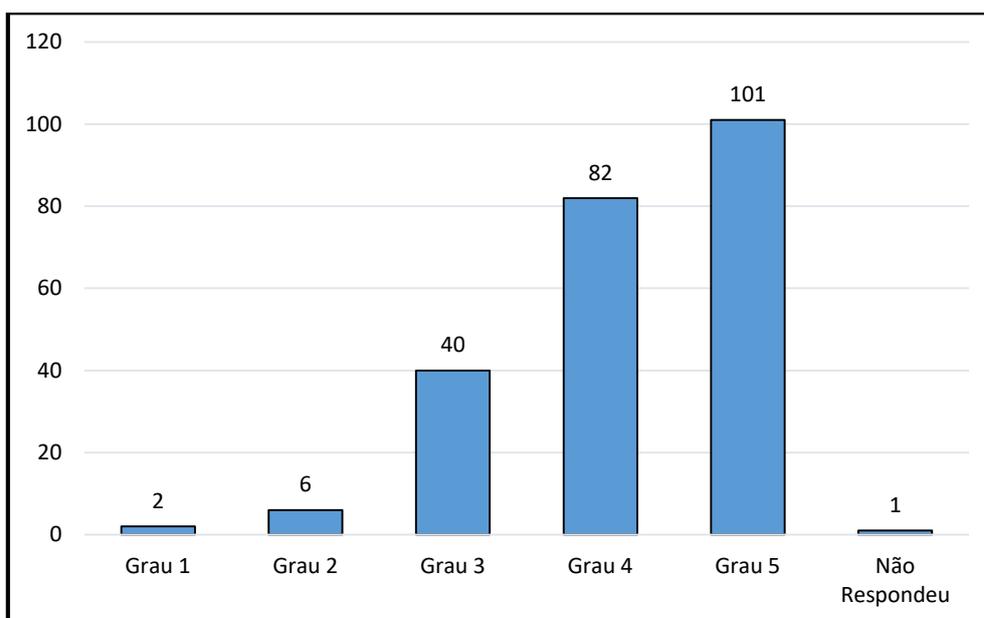
Analisando-se os dados obtidos, verifica-se que para esses funcionários a competência “atualizar-se profissionalmente” é de caráter essencial, o que pode ser percebido pelo percentual alcançado quando se considerou o grau 5 juntamente com o grau 4 (82,33%).

Estes resultados revelam que há, por parte deles, uma preocupação com o seu desenvolvimento profissional, reforçado pelo desejo de se submeterem a outros processos seletivos para ingresso no serviço público no futuro; além do desejo em aprimorar seus conhecimentos referentes à função que desempenham, de modo a acompanhar a velocidade com que novos conhecimentos são gerados e devem ser aplicados a cada dia, principalmente no atendimento ao público, que está cada vez mais exigente.

Os dados obtidos também podem apontar para um desejo, por parte desses servidores, de uma ação mais efetiva da UEPB, quanto a proporcionar cursos de aperfeiçoamento para os seus técnico-administrativos. Isso concorda com o raciocínio de Resende (2008, p. 130), de que “as pessoas se sentem mais satisfeitas com a aplicação de conhecimento e inteligência e com a realização profissional do que com o prazer material. Não se trata de diminuir a importância deste, mas de destacar, de enfatizar, de valorizar os prazeres do intelecto e do espírito”.

Na figura 28 podem ser observados os resultados obtidos com a coleta dos dados da competência “senso crítico”, computados a partir do questionário respondido pelos 232 servidores técnico-administrativos da UEPB, aos quais foi aplicado, sendo que um servidor se absteve de responder a essa questão.

FIGURA 28 - Gráfico da variável “senso crítico”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

A competência “senso crítico” foi identificada como “extremamente importante” (grau 5), por 101 participantes, seguidos por 82, que a identificaram como “muito importante” (grau 4) e por 40, como “medianamente importante” (grau 3).

Pela análise dos resultados, verifica-se o destaque dado por esses funcionários a competência de “senso crítico”, expresso pelo percentual obtido, quando se considerou o grau 5 juntamente com o grau 4 (cerca de 78,88%).

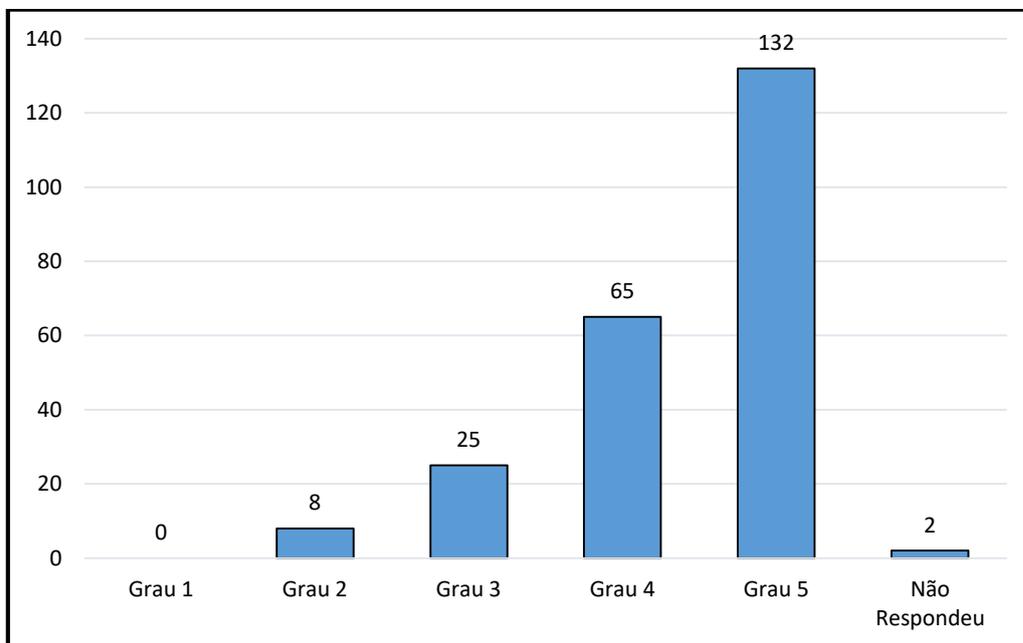
Isso se justifica pelo fato de esses servidores terem um nível educacional e intelectual elevado, (conforme visto na sessão anterior) que os capacita terem um olhar mais crítico sobre as atribuições que lhes são delegadas e em como suas ações impactarão na organização e na sociedade como um todo.

Sendo assim, quando um profissional desenvolve a competência de senso crítico, sempre que decide agir, o faz com a confiança, pois antes de tomar qualquer atitude estuda e observa as diferentes prováveis consequências que suas ações podem ocasionar.

Na figura 29 podem ser observados os resultados obtidos com a coleta dos dados da competência “contornar imprevistos”, computados a partir do questionário respondido pelos

232 servidores técnico-administrativos da UEPB, aos quais foi aplicado, dos quais dois se abstiveram de responder a essa questão.

FIGURA 29 - Gráfico da variável “contornar imprevistos”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Observa-se que 132 participantes identificaram a competência “contornar imprevistos” como “extremamente importante” (grau 5), enquanto 65 a identificaram como “muito importante” (grau 4) e apenas 25 como “medianamente importante” (grau 3).

Pela análise dos resultados, verifica-se que os servidores identificaram a competência “contornar imprevistos”, como essencial para a eficácia do desempenho de suas funções, o que é demonstrado pelo percentual obtido quando somadas as frequências relativas das respostas de grau 5 e grau 4 (84,91%).

Khoury (2009, p. 61) afirma que “uma atitude essencial para exercer influência positiva sobre sua própria vida ou sobre a vida de outras pessoas é a habilidade de resolver conflitos”. As organizações são ambientes complexos, onde coexistem pessoas diferentes que lidam com públicos diversos e exercem funções distintas diariamente. Sendo assim, imprevistos podem ocorrer dentro de qualquer organização ou equipe. Portanto é importante saber como contornar e lidar com eles.

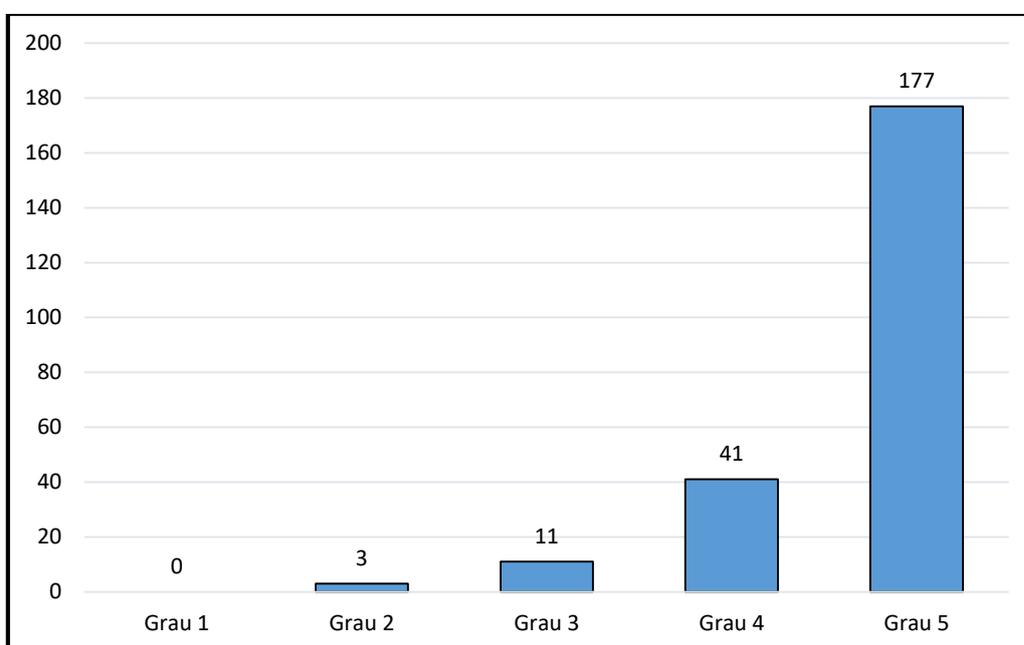
O mesmo podemos afirmar com relação a imprevistos que ocorram envolvendo problemas físicos (como defeito ou necessidade de substituição ou compra de equipamentos, construção ou locação de dependências físicas, entre outros) ou pessoais (como substituição imprevista funções por outros servidores, de funcionários por outros que tenham se afastado

por motivos superiores etc.), pois estes podem, se não resolvidos em tempo hábil, prejudicar o desempenho da organização.

Assim, a competência de “contornar imprevistos” é essencial, para que se mantenha um clima organizacional favorável à criatividade e ao aumento da produtividade e da eficiência. Essa competência está relacionada a criatividade, iniciativa, trabalho em equipe, foco nos resultados, entre outras, e é indispensável ao sucesso organizacional.

A seguir, são apresentados, na figura 30, os resultados obtidos com a coleta dos dados da competência “responsabilidade”, por meio do questionário respondido pelos 232 servidores técnico-administrativos da UEPB, aos quais foi aplicado.

FIGURA 30 - Gráfico da variável “responsabilidade”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

A referida competência foi identificada como “extremamente importante” (grau 5), por 177 dos entrevistados, ao passo que 41 a identificaram como “muito importante” (grau 4) e apenas 11, como “medianamente importante” (grau 3).

Os resultados revelam que, desses servidores, 76,29%, identificaram essa competência como “extremamente importante” (quando se considera apenas o grau 5); porém, caso se considere os graus 5 e 4, conjuntamente, esse valor atinge 93,97%, o que é bastante expressivo.

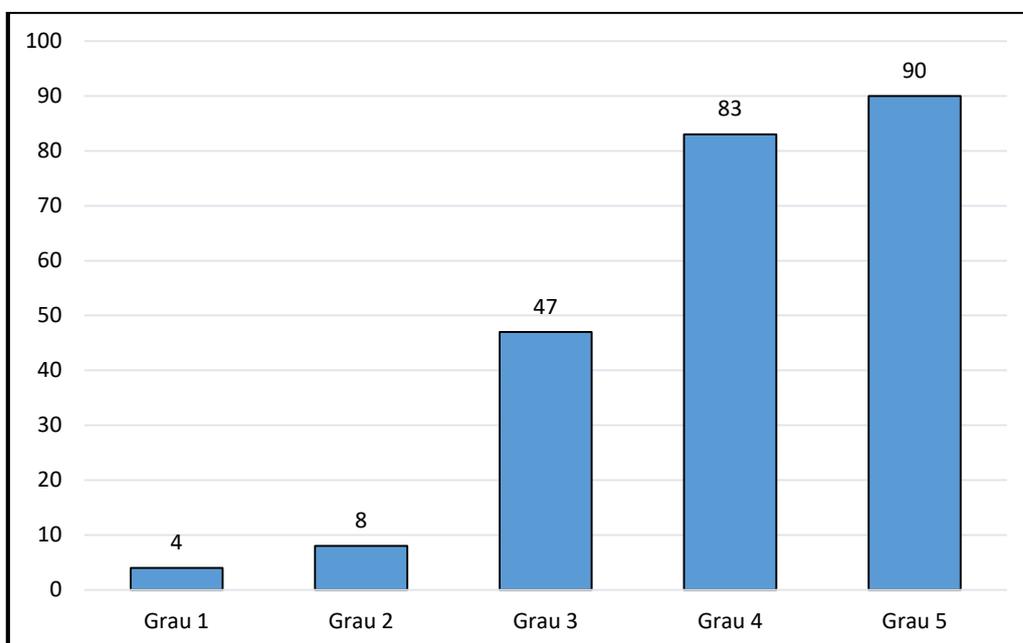
O conceito de responsabilidade, quando empregado aos profissionais, remete à noção do autodesenvolvimento. Ou seja, o desenvolvimento de competências deve ser

responsabilidade do próprio indivíduo e não exclusivamente da chefia ou da empresa. (LE BOTERF, 2003).

Dutra (2014, p. 76) reforça essa ideia, ao afirmar que “o processo de desenvolvimento das pessoas para assumirem posições de maior complexidade implica em expor essas pessoas a situações mais exigentes e oferecer o suporte necessário para que consigam obter os resultados esperados”.

A seguir, são apresentados na figura 31, os resultados obtidos com a coleta dos dados da competência “raciocínio lógico”, por meio do questionário respondido pelos 232 servidores técnico-administrativos da UEPB, aos quais foi aplicado.

FIGURA 31 - Gráfico da variável “raciocínio lógico”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

O “raciocínio lógico” foi apontado como “extremamente importante” (grau 5) por 90 dos pesquisados, seguidos por 83, que a identificaram como “muito importante” (grau 4) e por 47, como “medianamente importante” (grau 3). Esses resultados revelam que, 74,57% consideram essa competência ao menos “muito importante”.

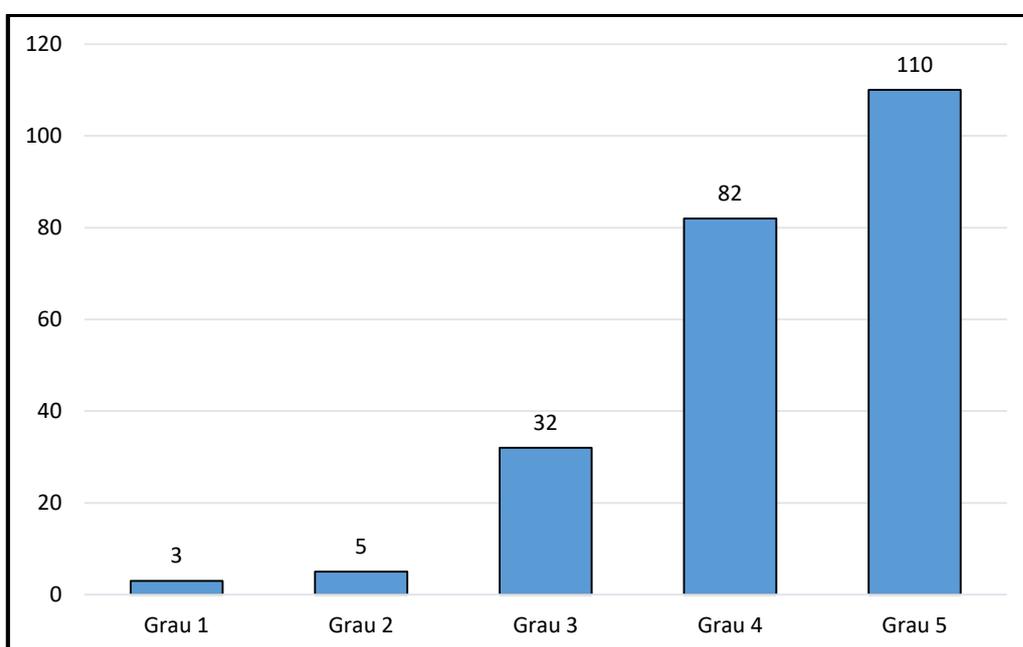
Esses dados corroboram com Duhigg (2016, p. 190-191), o qual afirma que, “o fato de não saber exatamente onde a vida vai dar, causa ansiedade. O máximo que se pode fazer quanto a isso é aprender a tomar as melhores decisões que aparecem diante de nós e acreditar que, com o tempo, as probabilidades serão favoráveis”. Sendo assim, segundo este autor, para se desenvolver um nível avançado da competência de raciocínio lógico, é preciso aprender a imaginar diversos futuros, considerar cenários contraditórios e ter contato com uma gama

variada de sucessos e fracassos desenvolvendo, assim, uma intuição quanto a que previsões são mais ou menos prováveis de se concretizar.

Nesse sentido, pode-se afirmar que pessoas com nível avançado da competência raciocínio lógico “sabem encarar uma questão limitada a partir de muitas perspectivas e reajustar as probabilidades com rapidez”. (DUHIGG, 2016, p. 170).

Os resultados obtidos coleta dos dados da competência “concentração”, são apresentados na figura 32. Foram computados a partir do questionário respondido pelos 232 servidores técnico-administrativos da UEPB, aos quais foi aplicado.

FIGURA 32 - Gráfico da variável “concentração”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

O gráfico demonstra que a referida competência foi identificada como “extremamente importante” (grau 5), por 110 servidores, seguidos por 82, que a identificaram como “muito importante” (grau 4) e por 32, como “medianamente importante” (grau 3). Ou seja, 192 dos participantes da pesquisa (82,76%), identificaram essa competência entre o grau 5 e o grau 4, como relevante para o desempenho de suas funções administrativas.

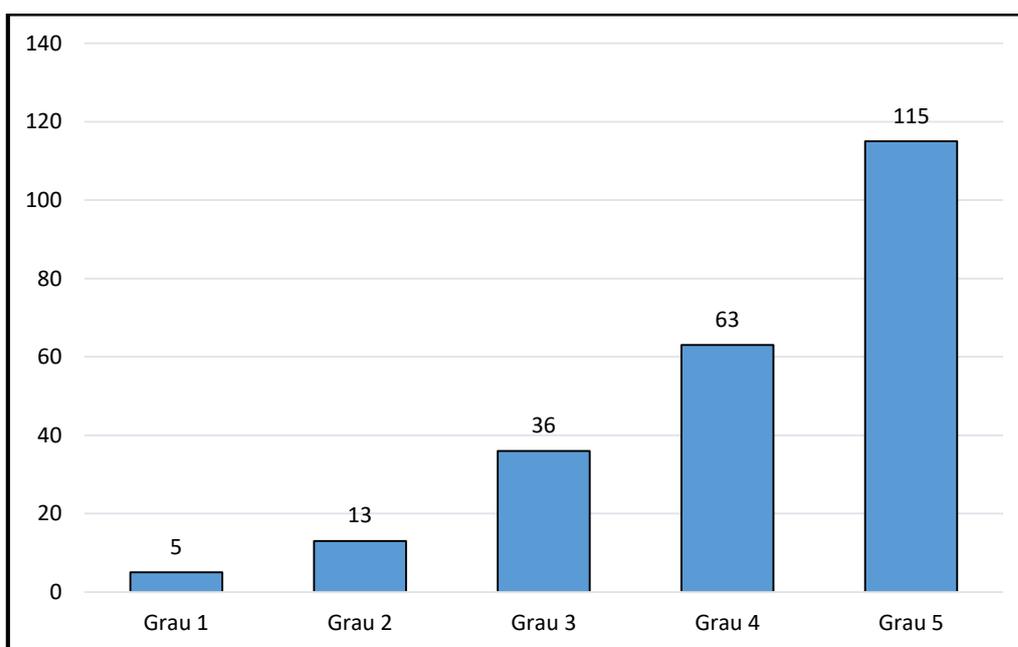
Pela análise dos resultados, pode-se observar que esses funcionários precisam de um ambiente livre de distrações, que lhes proporcione condições de se concentrar no trabalho que está sendo realizado. Sutherland (2018, p. 76) corrobora com esses resultados ao afirmar que “nossa concentração é pífia, passamos muito mais horas no escritório do que o necessário e somos desastrosos para estimar o tempo que cada tarefa levará. (...). Nós, seres humanos,

simplesmente *somos assim*”. Ou seja, nos distraímos facilmente, o que salienta a relevância dessa competência pelos servidores pesquisados.

A falta de concentração gera desperdício de tempo e recursos. Entretanto essa “carência” inerente aos seres humanos pode ser trabalhada, através do desenvolvimento dessa competência. No entanto, ela depende das competências planejamento e foco no trabalho, pois, para se estimular, verdadeiramente, a concentração de um indivíduo, em uma atividade, é necessário que haja um planejamento bem definido e que se proporcione um ambiente livre de distrações, onde se possa focar no trabalho que está sendo realizado.

Na figura 33 podem ser observados os resultados da coleta de dados que correspondem a competência “expressar-se por escrita”, computados a partir do questionário respondido pelos 232 servidores técnico-administrativos da UEPB, aos quais foi aplicado.

FIGURA 33 - Gráfico da variável “expressar-se por escrita”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Observa-se que a referida competência foi identificada como “extremamente importante” (grau 5), por 115 participantes, seguidos por 63, que a identificaram como “muito importante” (grau 4) e por 36, como “medianamente importante” (grau 3).

Pela análise dos resultados, verifica-se o destaque dado por esses funcionários a competência de “expressar-se por escrita”, revelando que 72,72% dos servidores a consideram no mínimo muito importante (quando somados as respostas de grau 4 e 5).

As atividades desenvolvidas pelos técnico-administrativos giram em torno de produção de documentos diversos e de fornecimento e recebimento de informações pessoais

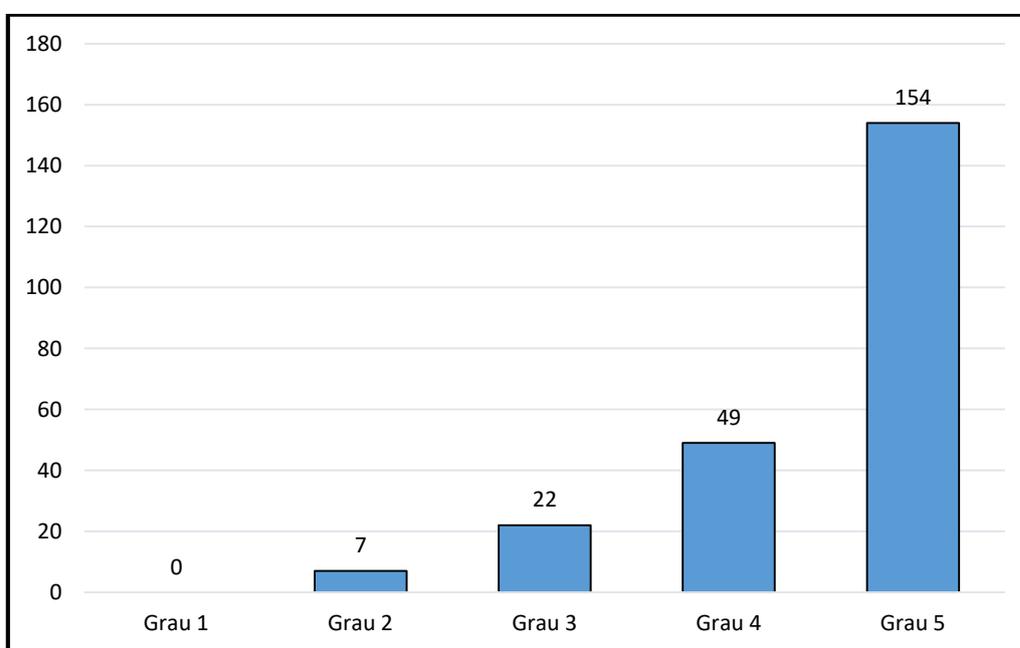
via sistemas de informação digitais, desde os mais específicos, criados pela própria UEPB, ou aqueles mais gerais, como o *e-mail*. Isso justifica a essencialidade dessa competência.

Os resultados levantados corroboram com a visão de Cerbasi (2014). Ele ressalta que quanto melhor redigido o texto, maior a chance de diminuir as idas e voltas das mensagens. Olhando por essa ótica, compreende-se a elevada importância que a capacidade de escrita teve para os participantes da pesquisa, pois quanto mais desenvolvida essa competência, menor será o retorno de mensagens – sejam elas *e-mails*, memorandos, ofícios, dentre outros –, o que economiza tempo e previne o retrabalho.

Dessa forma, visto que no mundo contemporâneo e globalizado em que as organizações estão inseridas, a maior parte da troca de informações se dá por meio de escrita, seja através da *internet*, *intranet*, ou mesmo de mensagens impressas (físicas), é indispensável que um profissional desenvolva a competência de expressar-se por escrita, de modo a evitar distorções nas trocas de informações e conhecimentos.

Na figura 34 podem ser observados os resultados da obtidos com a coleta dos dados da competência “relacionamento interpessoal”, computados a partir do questionário respondido pelos 232 servidores técnico-administrativos da UEPB, aos quais foi aplicado.

FIGURA 34 - Gráfico da variável “relacionamento interpessoal”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

A competência de “relacionamento interpessoal” foi reconhecida como “extremamente importante” (grau 5) por 154 servidores, enquanto 49 a identificaram como “muito importante” (grau 4) e apenas 22, como “medianamente importante” (grau 3). Ou seja,

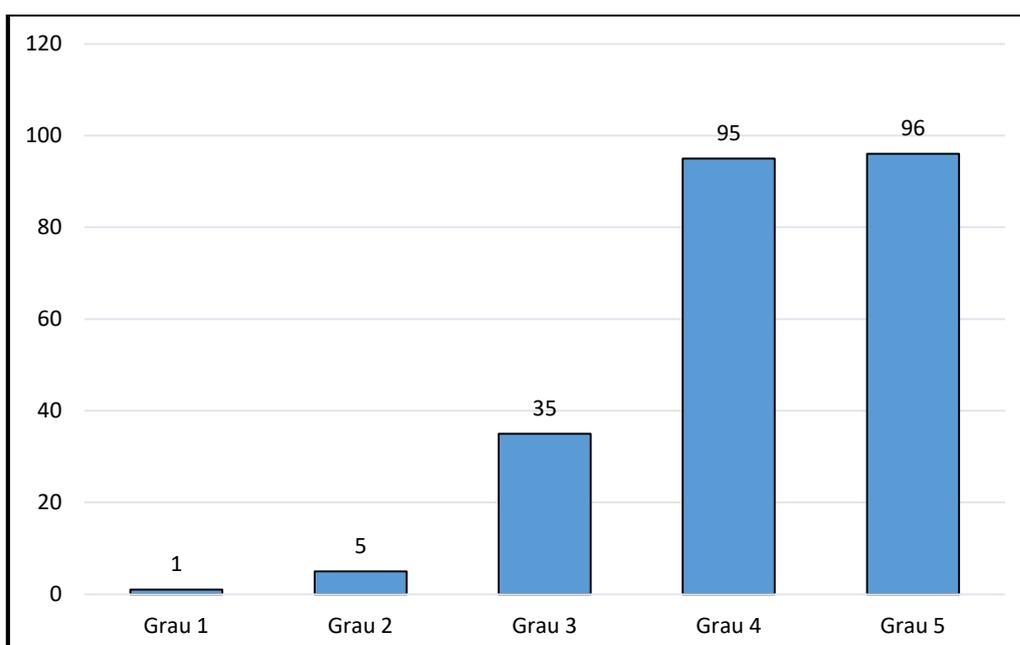
66,38% dos participantes da pesquisa identificaram essa competência como extremamente importante para o sucesso estratégico da UEPB.

Pela análise dos resultados, verifica-se o destaque dado por esses funcionários ao “relacionamento interpessoal”. Gardner (2012, p. 27), afirma que algumas pessoas possuem facilidade de desenvolver essa competência; são as que possuem aquilo que chama de inteligência interpessoal. Esta caracteriza-se por uma “capacidade nuclear de perceber distinções entre os outros; em especial, contrastes em seus estados de ânimo, temperamento, motivações e intenções”.

No entanto, mesmo não nascendo com a predisposição a desenvolver inteligência interpessoal apontada por Gardner (2012), o profissional pode desenvolver um nível elevado da competência em relacionamentos interpessoais. Para tanto, de acordo com Khoury (2009), é necessário: agir com empatia nos relacionamentos interpessoais; ser generoso (se preocupando em compartilhar conhecimento e experiências de vida, no intuito de ajudar no desenvolvimento do colega); ser honesto e possuir um discurso carregado de franqueza, transparência e coerência.

Na figura 35 podem ser observados os resultados da coleta dos dados que correspondem a competência “agilidade”, computados a partir do questionário respondido pelos 232 servidores técnico-administrativos da UEPB, aos quais foi aplicado.

FIGURA 35 - Gráfico da variável “agilidade”



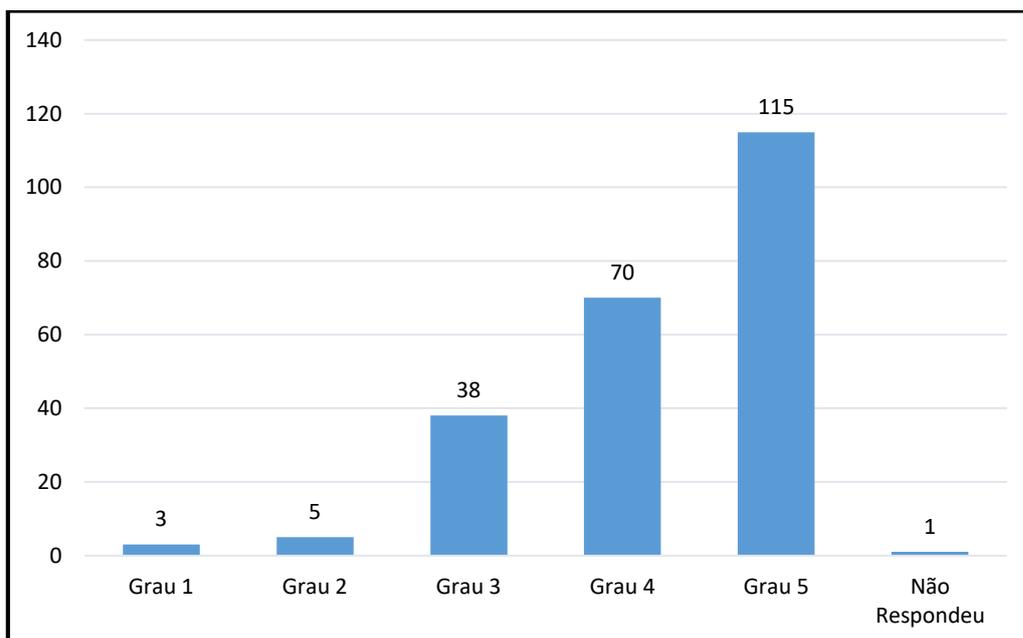
FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Visualiza-se no gráfico que 96 pesquisados identificaram a competência “agilidade” como sendo “extremamente importante” (grau 5), acompanhados por 95, que a identificaram como “muito importante” (grau 4) enquanto apenas 41 a classificaram abaixo do grau 3 (medianamente importante). Ou seja, ao se associar os participantes que identificaram essa competência no grau 5 (41,38%), com os que a graduaram como nível 4 (40,95%), verifica-se que 82,33% dos pesquisados consideram a competência em agilidade ao menos muito importante, o que é uma estatística bastante expressiva.

Esses dados concordam com Sutherland (2018), o qual assegura ser esta uma competência de extrema importância para o sucesso organizacional, pois ela envolve as competências de planejamento, foco nos resultados, foco no trabalho e se concentração, de modo que se possa alcançar a economia de tempo, o qual é um dos recursos de maior importância em uma organização.

Complementando, Almeida et. al (2016) reportam que a mensuração da agilidade, em uma organização, depende de alguns indicadores, sendo eles: frequência de entrega de resultados; tempo dispendido para tomada de decisão; tempo dispendido para atualização de alguma alteração na atividade. Sendo assim, para que se desenvolva a competência agilidade, ao se dedicar a uma atividade, deve-se focar nesses pontos (entregar resultados, tomar decisões e atualizar projetos rapidamente), focando em economizar o maior tempo possível, para utilizá-lo em outras atividades melhorando, assim, a eficiência da organização.

Na figura 36 podem ser observados os resultados com a coleta dos dados da competência “controle emocional”, computados a partir do questionário respondido pelos 232 servidores técnico-administrativos da UEPB, aos quais foi aplicado, dos quais, um se absteve de responder à questão.

FIGURA 36 - Gráfico da variável “controle emocional”

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

A referida competência foi identificada como “extremamente importante” (grau 5) por 115 participantes, seguidos por 70, que a identificaram como “muito importante” (grau 4) e por apenas 38, como “medianamente importante” (grau 3).

Pela análise dos resultados, verifica-se o destaque dado por esses funcionários a “controle emocional”, que a situaram na faixa compreendida entre “muito importante” e “extremamente importante”, expresso pelo percentual obtido quando se considerou o grau 5 juntamente com o grau 4 (79,74%).

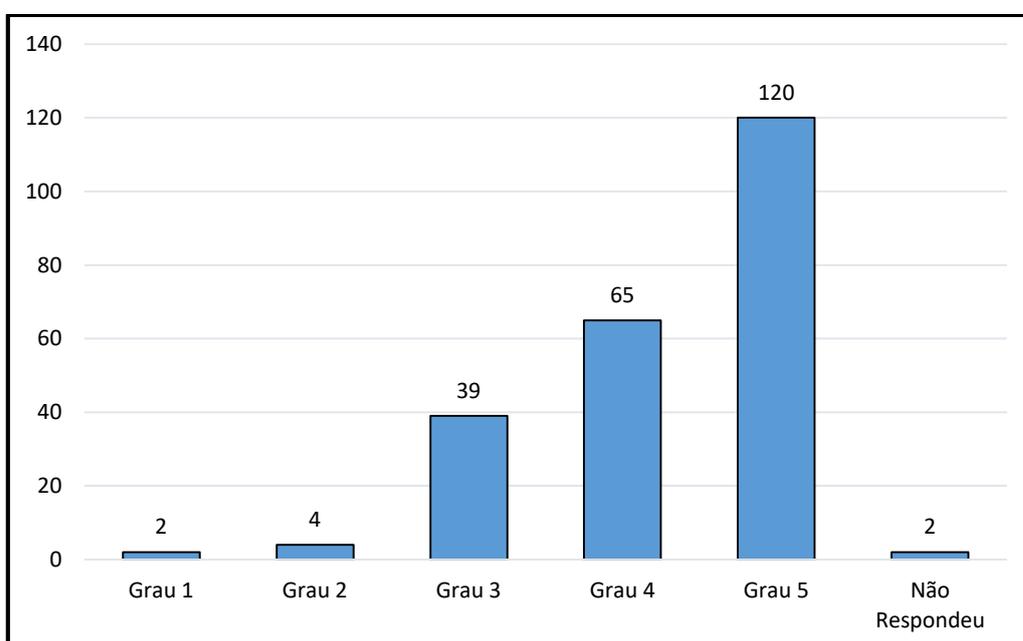
Essa competência, de fato, é muito importante porque a falta de controle emocional no ambiente de trabalho pode atrapalhar o desempenho do profissional na execução das suas atividades. Embora as pessoas sejam contratadas por seus conhecimentos e habilidades, podem ser demitidas por atitudes que contribuam para a criação e manutenção de um clima organizacional ruim. Nesse sentido, é necessário que o profissional consiga controlar suas emoções negativas no ambiente de trabalho, para que possa se manter um clima amigável e favorável ao trabalho em equipe.

Dessa maneira, é necessário tomar cuidado com a forma com que se lida com as pessoas em um ambiente de trabalho, às vezes um simples olhar, ou uma atitude que ignora alguém, pode expressar desprezo. Sendo assim, é preciso estar atento a qualquer tipo de discriminação, para que se possa manter um ambiente de trabalho salubre e favorável à construção do conhecimento e ao sucesso dos objetivos propostos.

Um indivíduo com um nível desenvolvido da competência de controle emocional é capaz de lidar com os problemas de forma positiva, sem deixar que as situações adversas o atinjam negativamente, evitando que os aborrecimentos se tornem motivo de apatia, desmotivação no ambiente de trabalho.

Pela figura 37, observam-se os resultados da coleta dos dados que correspondem a competência “conhecimentos das normas institucionais”, computados a partir do questionário respondido pelos 232 servidores técnico-administrativos da UEPB, aos quais foi aplicado, dos quais dois se abstiveram de responder à questão.

FIGURA 37 - Gráfico da variável “conhecimento de normas institucionais”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Os dados referentes a essa competência diferenciam-na das demais, pois o grau 5, “extremamente importante”, teve quase o dobro de respostas do grau 4, “muito importante” (120 respostas para o primeiro e 65 para o segundo).

Pela análise dos resultados, verifica-se a relevância dado por esses funcionários à competência “conhecimentos das normas institucionais”, situando-a na faixa compreendida entre “extremamente importante” e “muito importante”, e que foi expressa pelo percentual obtido quando se considerou o grau 5 juntamente com o grau 4 (79,74%).

Conhecer as normas institucionais, regulamentos, leis e regimentos internos da organização, contribui para evitar erros na execução das atividades, bem como para fomentar a estruturação de novos procedimentos administrativos e o fortalecimento dos vigentes.

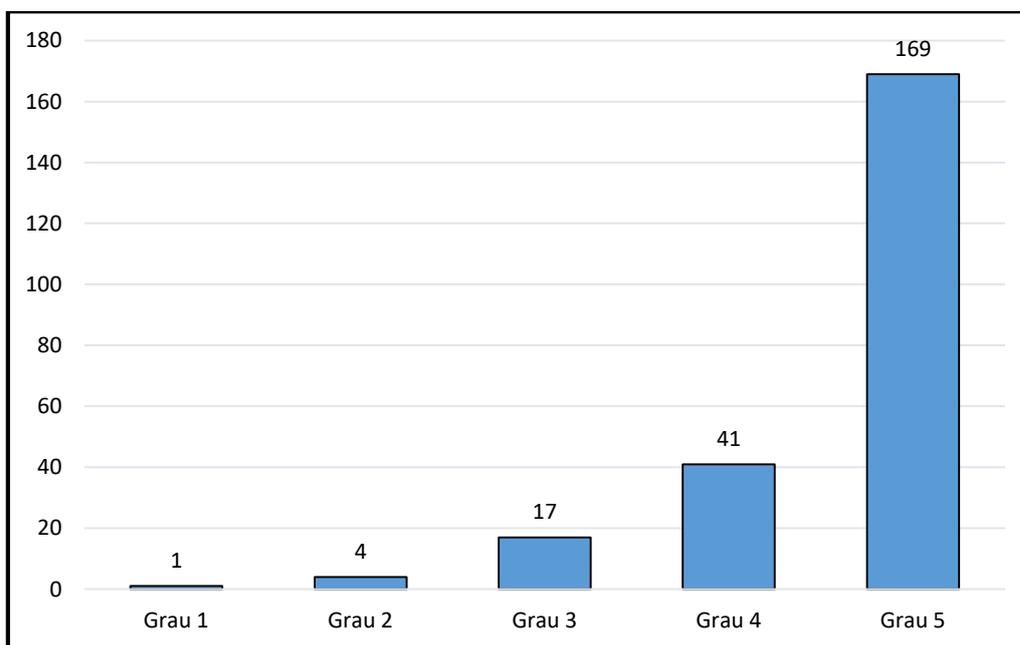
Pensar que, devido ao fato da UEPB ser uma organização pública, os cargos são necessários para determinar o comportamento dos indivíduos é um erro. As descrições das funções e atribuições do cargo expressas em leis como PCCR não são suficientes para o total conhecimento das tradições, normas, legislação e exigências da universidade.

Uma organização antiga como a UEPB possui uma cultura bem definida e bastante complexa. Portanto é necessário incorporar novos métodos, como palestras, videoconferências, reuniões, simpósios, entre outros, para a transferência do conhecimento normativo da UEPB, o qual é imprescindível ao desenvolvimento pleno do potencial dos seus servidores técnico-administrativos, no âmbito organizacional.

Dessa maneira, haverá menos chances de incorrer-se em problemas legais por parte da organização, seja no âmbito interno, ou externo.

Na figura 38, podem ser observados os resultados da coleta dos dados da competência “trabalho em equipe”, computados a partir do questionário respondido pelos 232 servidores técnico-administrativos da UEPB, aos quais foi aplicado.

FIGURA 38 - Gráfico da variável “trabalho em equipe”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Semelhantemente à competência anterior, observa-se que a referida competência tem bastante relevância para os servidores pesquisados, pois foi identificada como “extremamente importante” (grau 5) por 169 servidores, seguidos por 41, que a identificaram como “muito importante” (grau 4) e por apenas 17, como “medianamente importante” (grau 3). Ou seja, 72,84% dos participantes da pesquisa identificaram essa competência como extremamente importante.

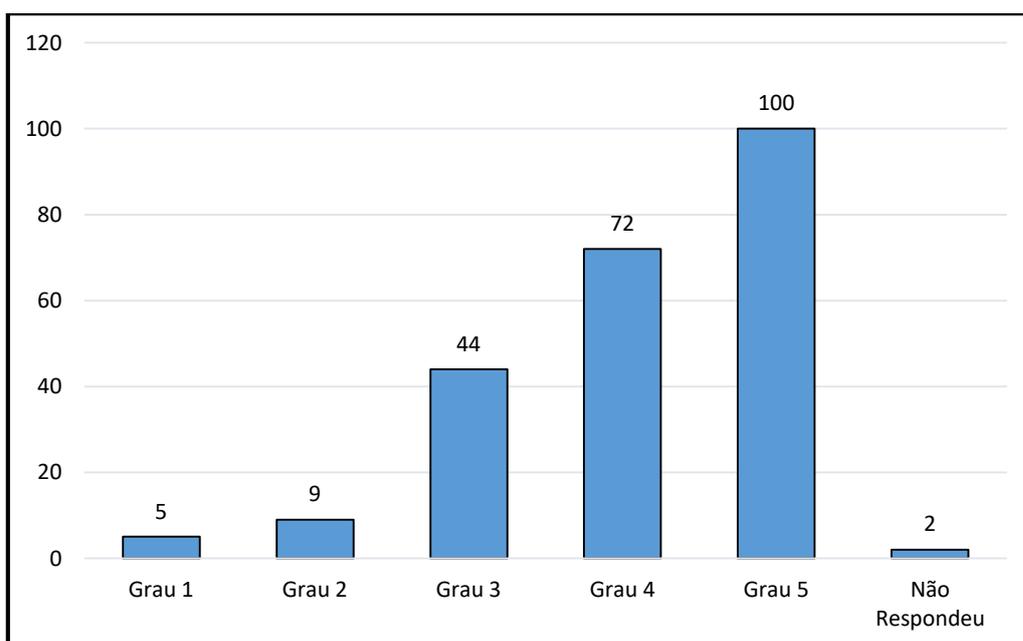
O destaque dado por esses funcionários ao “trabalho em equipe”, é justificável, porque essa competência é fundamental para que se crie um clima favorável à explosão de criatividade. De fato, Senge (2016, p. 44), afirma que “as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas”. São nas equipes que surgem as novas ideias, onde são produzidas inovações criativas, que tragam vantagem competitiva à organização.

Para se trabalhar bem em equipe é necessário, também, que haja diálogo entre os membros do grupo. A conversa é a base para construir relacionamentos de confiança. “Conversar permite conhecer melhor o outro, estabelecer conexões com novas pessoas e contribuir para criar vínculos de confiança”. (KHOURY, 2009, p. 51). Estabelecer conexões com outras pessoas é importante, mesmo que por vezes seja ignorado.

Sutherland (2018) alerta, para o fato de que o mundo dos negócios, com frequência, concentra-se apenas nos indivíduos, mesmo que a produção seja fruto de um trabalho em equipe. Isto pode gerar um sentimento de injustiça nos demais membros do grupo. Sendo assim, a recompensa igualitária para todos os membros, ajuda a manter a equipe motivada e focada em produzir bons resultados.

Pela figura 39 podem-se observar os resultados da coleta dos dados da competência “criatividade”, computados a partir do questionário respondido pelos 232 servidores técnico-administrativos da UEPB, aos quais foi aplicado. Duas pessoas se abstiveram de responder a essa questão.

FIGURA 39 - Gráfico da variável “criatividade”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

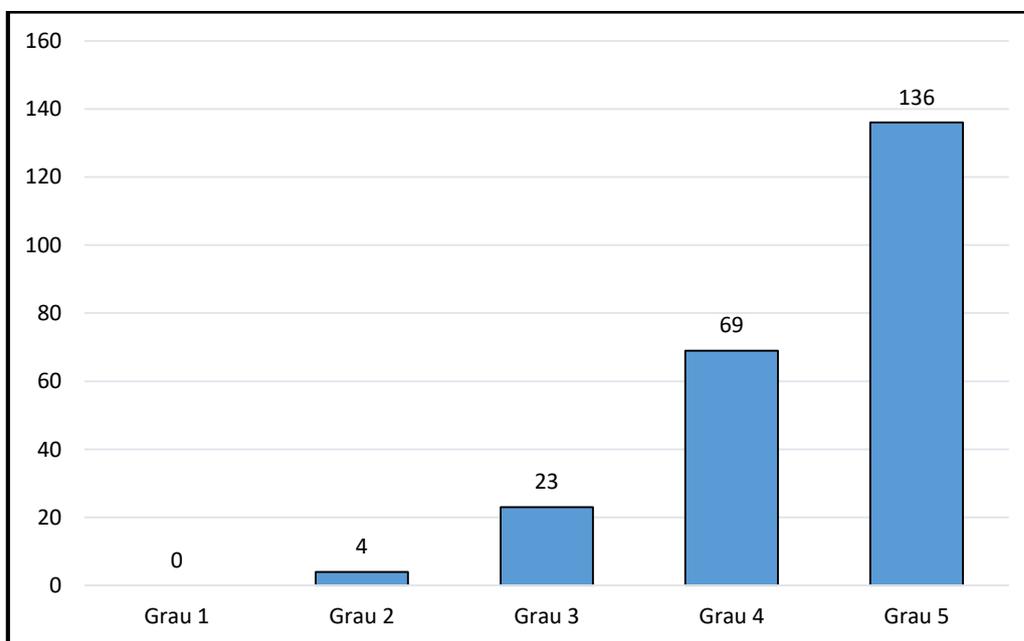
Percebe-se que a referida competência foi identificada como “extremamente importante” (grau 5) por 100 servidores, seguidos por 72, que a identificaram como “muito importante” (grau 4) e 44 como “medianamente importante” (grau 3).

Pela análise dos resultados, detectou-se o destaque dado por esses funcionários a “criatividade”, o qual é justificável porque ela é, indubitavelmente, importante nas organizações, sendo responsável pelas inovações que surgem, sejam radicais (na criação de novos produtos, serviços, ou processo), ou incrementais (na melhoria do que se tem/pratica).

Gardner (2012, p. 148) afirma que colaboradores criativos “se engajam inteiramente em seu trabalho e são apaixonados por ele; manifestam uma necessidade de fazer alguma coisa nova e sabem perfeitamente quais são seus propósitos e objetivos fundamentais; são extremamente reflexivos a respeito de suas atividades, do uso do tempo e da qualidade de seus produtos”.

Pela figura 40, podem-se observar os resultados da coleta dos dados que correspondem a competência “planejamento e organização”, computados a partir do questionário respondido pelos 232 servidores técnico-administrativos da UEPB, aos quais foi aplicado.

FIGURA 40 - Gráfico da variável “planejamento e organização”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Observa-se que a referida competência foi identificada como “extremamente importante” (grau 5), por 136 dos pesquisados, seguidos por 69, que a identificaram como “muito importante” (grau 4) e por apenas 23, como “medianamente importante” (grau 3).

Portanto, 86,36% dos participantes da pesquisa (quando somados as respostas que marcaram grau 4 e 5), identificaram a essencialidade dessa competência para sustentar a estabilidade financeira da organização a longo prazo e evitar desperdício.

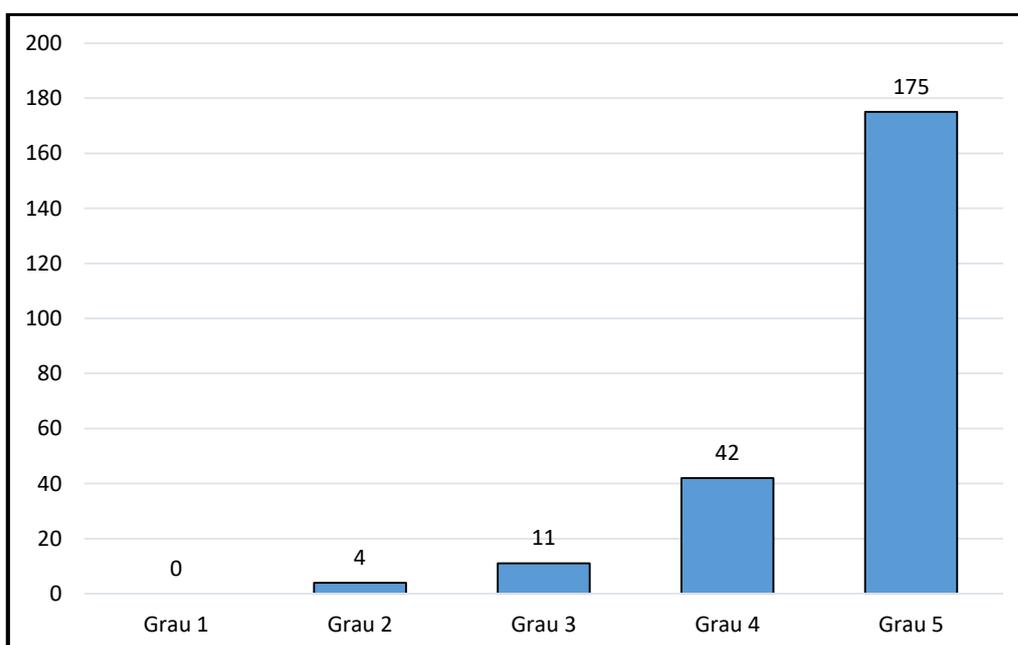
Essa visão concorda com a de Barbosa e Cerbasi (2014) e Sutherland (2018, p. 88). Os primeiros autores afirmam que se existe uma palavra que sintetiza o processo de se conquistar mais tempo e mais dinheiro, essa palavra é planejamento. Entretanto, planejar tempo e dinheiro é, na verdade, criar mais tempo para viver com sustentabilidade financeira. Já o segundo, afirma que cerca de 85% do esforço empregado em atividades é desperdiçado; somente um sexto do trabalho gera algum valor. A responsabilidade por grande parte desse desperdício é da falta de planejamento.

Nesse sentido, pode-se afirmar que os técnico-administrativos estão corretos em considerar, em sua maioria, essa competência como extremamente importante, pois, com planejamento economiza-se tempo e este é o recurso mais valioso no conturbado mundo atual.

Hill (2018, p. 223), no entanto, adverte que “qualquer plano será inerte se não houver poder suficiente para transformá-lo em ação”. Sendo assim, deve-se procurar sempre atrelar o planejamento à ação.

Na figura 41 podem ser observados os resultados da coleta dos dados que correspondem à competência “foco na qualidade do trabalho”, computados a partir do questionário respondido pelos 232 servidores técnico-administrativos da UEPB, aos quais foi aplicado.

FIGURA 41 - Gráfico da variável “foco na qualidade do serviço”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Aqui percebe-se mais uma competência que se destaca das demais, no que diz respeito ao seu nível de importância para os pesquisados. A referida competência foi identificada como “extremamente importante” (grau 5), por 175 dos servidores, seguidos por 42, que a identificaram como “muito importante” (grau 4) e por apenas 11 como “medianamente importante” (grau 3).

Pela análise dos resultados, verifica-se o grande destaque dado por esses servidores a “foco na qualidade do serviço”, expresso pela frequência relativa que obtiveram as respostas para o grau 5 (75,43%).

De fato, no mundo globalizado em que as organizações estão inseridas, a busca pela qualidade têm se tornado um dos grandes desafios para os gestores. Os clientes estão cada vez mais conscientes de que existem outras empresas além daquelas que eles já estão habituados e passam a buscar as que oferecem melhor qualidade (de serviços ou produtos).

Sutherland (2018), no entanto adverte que nem sempre se consegue fazer tudo de modo perfeito na primeira vez, uma vez que seres humanos cometem erros. Mas, segundo o autor, o modo como que se lida com esses erros pode ter um impacto extraordinário na rapidez como que se consegue fazer as coisas e no nível de qualidade que atinge.

Antes de concluir a presente sessão, apresenta-se uma visão geral dos dados debatidos acima, os quais estão dispostos na tabela 16.

TABELA 16 - Frequência relativa das 22 competências do questionário dos técnico-administrativos

COMPETÊNCIA	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Casos Ausentes	Média de importância
Ética profissional	0,4%	1,3%	6,0%	14,2%	76,7%	1,3%	4,70
Foco na qualidade do serviço	0,0%	1,7%	4,7%	18,1%	75,4%	0,0%	4,63
Responsabilidade	0,0%	1,3%	4,7%	17,7%	76,3%	0,0%	4,60
Cordialidade	1,3%	0,9%	3,9%	14,7%	78,9%	0,4%	4,59
Trabalho em equipe	0,4%	1,7%	7,3%	17,7%	72,8%	0,0%	4,57
Relacionamento interpessoal	0,0%	3,0%	9,5%	21,1%	66,4%	0,0%	4,45
Contornar imprevistos	0,0%	3,4%	10,8%	28,0%	56,9%	0,9%	4,42
Planejamento e organização	0,0%	1,7%	9,9%	29,7%	58,6%	0,0%	4,39
Falar claramente	0,9%	0,9%	11,6%	29,7%	56,5%	0,4%	4,37
Conhecimento de normas institucionais	0,9%	1,7%	16,8%	28,0%	51,7%	0,9%	4,30
Atualizar-se profissionalmente	0,4%	3,4%	13,8%	31,0%	51,3%	0,0%	4,25
Concentração	1,3%	2,2%	13,8%	35,3%	47,4%	0,0%	4,24
Iniciativa	0,0%	1,3%	16,8%	20,7%	60,3%	0,9%	4,23
Controle emocional	1,3%	2,2%	16,4%	30,2%	49,6%	0,4%	4,22
Operar recursos de informática	0,9%	3,9%	15,9%	25,0%	54,3%	0,0%	4,19
Criatividade	2,2%	3,9%	19,0%	31,0%	43,1%	0,9%	4,16
Senso crítico	0,9%	2,6%	17,2%	35,3%	43,5%	0,4%	4,15
Agilidade	0,4%	2,2%	15,1%	40,9%	41,4%	0,0%	4,15
Adaptar-se a mudanças	2,2%	3,0%	18,1%	33,6%	43,1%	0,0%	4,13
Expressar-se por escrita	2,2%	5,6%	15,5%	27,2%	49,6%	0,0%	4,06
Raciocínio Lógico	1,7%	3,4%	20,3%	35,8%	38,8%	0,0%	4,03
Capacidade de liderança	6,5%	4,3%	17,7%	27,6%	43,5%	0,4%	3,81

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

A tabela acima mostra que as competências consideradas como sendo as mais importantes para o sucesso estratégico da UEPB, na visão dos seus servidores técnico-administrativos são: ética profissional; foco na qualidade do serviço; responsabilidade; cordialidade e trabalho em equipe.

Por outro lado, as consideradas menos importantes, dentre as 22 listadas – as quais foram extraídas do próprio manual de competências, oficial da UEPB –, foram: capacidade de liderança; raciocínio lógico; expressar-se por escrita; adaptar-se a mudanças e agilidade.

O fato de a ética profissional ter ocupado o lugar de maior destaque na concepção dos servidores técnico-administrativos da UEPB, demonstra que a instituição está uma posição privilegiada entre as demais, no que diz respeito a esse assunto em específico.

No atual mundo competitivo no qual se encontram as organizações, muitas das vezes essa competência é deixada de lado na busca por interesses individuais e essa atitude acaba se irradiando como um vírus que corrompe a sociedade.

Senge (2016), afirma que, muitos profissionais, ao verem seus superiores cruzando limites da ética e favorecendo os empregados que faziam o mesmo, além de desencorajar, ou até mesmo demitir, aqueles que poderiam denunciar tais práticas, acabam por fazer vista grossa ou mesmo aderir a tais práticas (mesmo que a contragosto) para não serem penalizados. Nesse sentido, um ato negativo é mais sério quando quem o comete goza de plena liberdade do que quando é cometido por alguém forçado a agir contra a própria vontade.

Vale ainda destacar que o trabalho de uma pessoa, em qualquer ocupação que seja, é relevante para o bem-estar da sociedade. Toda atividade humana é potencialmente valiosa e nobre. “O comprometimento genuíno dá-se sempre com algo maior do que nós mesmos. (...) Quando somos guiados pelo desejo sincero de servir ao mundo, as ações são muito importantes e têm grande poder”. (SENGE, 2016, p. 255).

A segunda competência considerada como mais importante pelos técnico-administrativos da UEPB foi a de foco na qualidade do serviço. Esses dados apontam para uma congruência com a realidade atual das organizações.

Com a globalização do sistema de produção as organizações têm buscado processos de aquisição, transformação e distribuição globalizado e altamente integrados, agregando vantagens competitivas onde elas existirem. As características desse contexto exigem dos profissionais contemporâneos maior flexibilidade para se adequarem à volatilidade do ambiente, maior prontidão para usufruírem das oportunidades e maior efetividade para apresentar respostas com qualidade. (DUTRA, 2012).

Infelizmente, o que se vê na maior parte das organizações é um estímulo ao esforço, explicado pelo despreparo da liderança e da própria organização. Ao enfatizar o esforço, inibe-se o desenvolvimento das pessoas, e também da organização. Como consequência, em muitas organizações as pessoas executam seu trabalho da mesma forma, dia após dia, sem nenhum estímulo para melhorar sua produtividade e qualidade do trabalho. (DUTRA, 2012).

Nesse contexto, o fato de os servidores da UEPB considerarem o foco na qualidade do trabalho como a segunda competência mais importante para o sucesso da UEPB (ficando atrás apenas da ética profissional) vai na contramão ao estímulo dado por boa parte dos gestores, mostrando que essa competência não vem de influências externas (dos gestores da organização), mas sim do âmago desses profissionais. Isso se confirma através do verificado na análise do *trie* hierarquizado (na sessão 5.1) em que as chefias deram pouquíssima importância à UR “foco na qualidade”, o que corrobora com a afirmação de Dutra (2012), supracitada.

Esse fenômeno pode explicar o fato de a competência em capacidade de liderança ter ocupado a posição de menor importância na visão dos técnicos, dentre todas as 22 competências pesquisadas.

Khoury (2009, p. 16) afirma que liderança é uma questão de atitude. Resende (2008, p. 34) complementa que “liderança compõe-se, pois, de disposição e atitude para tomar iniciativas, incentivar, dar exemplo, orientar, apoiar decisões em favor de uma organização, de uma equipe, de uma família ou de uma comunidade”.

Ora, se os gestores pesquisados na UEPB demonstraram pouca importância para “foco na qualidade”, “eficiência”, “confiança” e “vontade de aprender” (como visto na sessão 5.1); é compreensível que os seus liderados não demonstraram tanta importância para a capacidade de liderança em uma pesquisa realizada no seu ambiente de trabalho.

De acordo com Senge (2016, p. 518) o foco do líder deve estar, “invariavelmente, no que precisa ser feito, no sistema mais amplo em que estão operando e nas pessoas com quem eles estão lidando”. Sendo assim, o verdadeiro líder está preocupado em atingir os objetivos da equipe, e não com o *status* que tal título possa (ilusoriamente) trazer.

Por fim, acrescenta-se que, o verdadeiro profissional deve ser capaz de, em qualquer ambiente, utilizar conhecimentos ou habilidades que adquiriu e executou em contextos distintos, melhorando sua produtividade e contribuindo para a maior qualidade e eficiência dos serviços prestados pela organização em que trabalha. (LE BOTERF, 2003).

5.4 COMPETÊNCIAS E GERAÇÕES: CORRELACIONANDO O GRAU DE IMPORTÂNCIA DADO ÀS COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS DA UEPB PELOS SUJEITOS DA PESQUISA A PARTIR DAS CARACTERÍSTICAS DAS GERAÇÕES *BABY BOOMERS*, *X E Y*

Nas sessões anteriores do presente capítulo foram analisados os dados que captavam a visão dos gestores da UEPB, bem como dos servidores técnico-administrativos da universidade, acerca das competências consideradas por estes como relevantes para o sucesso dos objetivos estratégicos da instituição pesquisada.

A presente sessão – que encerra a análise dos dados coletados – objetiva investigar a relação entre o nível de importância que os técnicos deram a essas competências e a sua faixa etária – geração a que estes pertencem.

A coleta dos dados da segunda parte do questionário se deu através do uso da escala de *Osgood* de cinco pontos. Essa escala permite interpretar as variáveis de duas maneiras.

A primeira é como qualitativa ordinal. Esse tipo de interpretação foi utilizada na sessão anterior e tomou por base o modelo de utilizado por Brandão e Bahry (2005), onde cada ponto representa um grau de importância e os graus devem ser interpretados da seguinte maneira:

- Grau 1 - Nada importante;
- Grau 2 - Pouco importante;
- Grau 3 - Medianamente importante;
- Grau 4 - Muito importante;
- Grau 5 - Extremamente importante.

A segunda é como quantitativa discreta, que possibilita a análise de vários dados estatísticos como as frequências absolutas e relativas, a média, o desvio padrão, a variância, o intervalo interquartil, bem com testes como o de *Pearson*, de *Spearman* etc. Nessa sessão irá se trabalhar essas variáveis nessa perspectiva, no entanto, a discussão irá ater-se à análise das frequências relativas e das médias.

Semelhantemente à sessão anterior, a análise de cada competência aparecerá na ordem em que foi disposta na elaboração do questionário, não tendo relação com o seu nível de importância para os técnicos.

A análise será bivariada e correlacionará a variável “gerações” com cada uma das 22 competências, analisando-se a frequência relativa dos graus de importância dentro de cada geração, bem como a média da pontuação (ou nota) que cada competência recebeu de cada uma das gerações de técnico-administrativos da UEPB.

Ao final, têm-se uma análise geral das médias de pontuação de todas as competências – por geração e por competência –, as quais serão apresentadas em uma tabela de médias cruzadas.

A primeira competência apresentada na segunda parte do questionário é a de capacidade de liderança. A tabela 17 apresenta a relação entre os dados relacionados a essa competência e à variável “geração”.

TABELA 17 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “capacidade de liderança”

Gerações	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Pontuação Média
Geração Y	3,85%	3,08%	16,92%	31,54%	44,62%	4,10
Geração X	8,14%	6,98%	17,44%	23,26%	44,19%	3,88
<i>Baby Boomers</i>	20,00%	0,00%	26,67%	20,00%	33,33%	3,47
Total Geral	6,49%	4,33%	17,75%	27,71%	43,72%	3,81

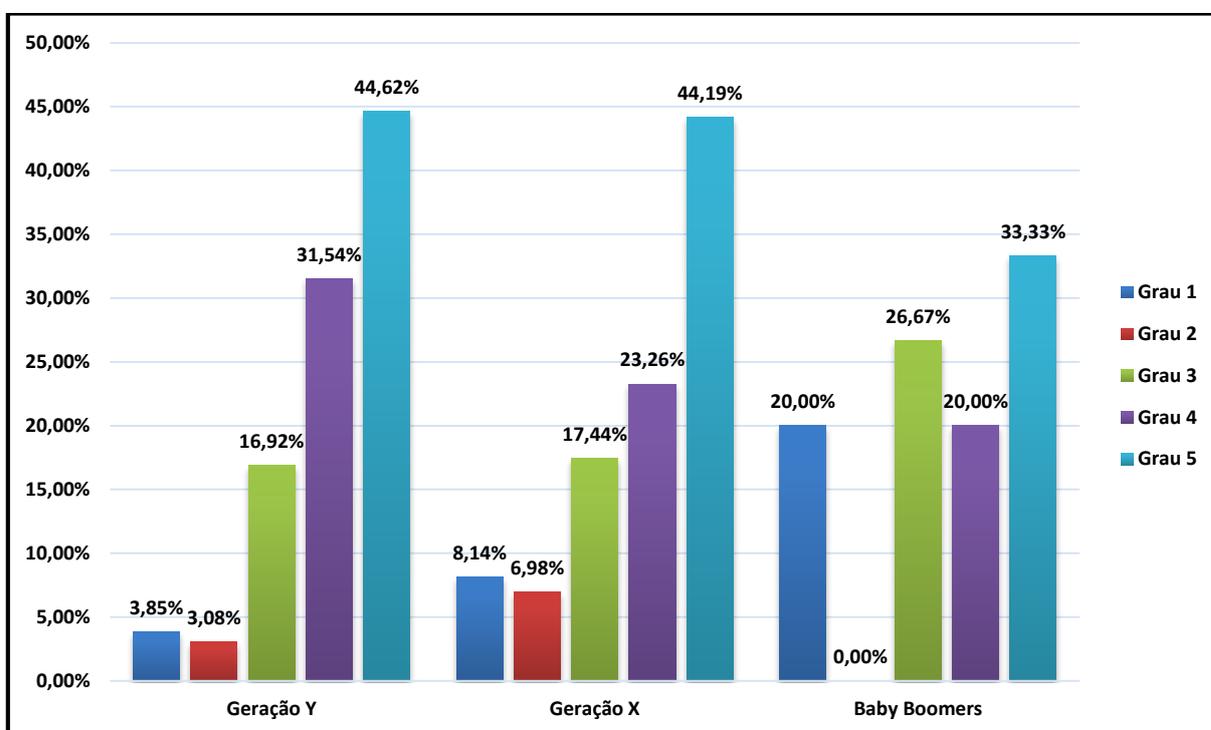
FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Percebe-se que, de maneira geral, a maioria dos participantes deu nota cinco à competência de capacidade de liderança (43,72%), porém uma porcentagem considerável estabeleceu uma pontuação abaixo de dois pontos (10,82%).

O gráfico da figura 42 mostra que não houve uma diferença muito grande entre as porcentagens das notas dadas pelas gerações Y e X. No entanto, a geração *Baby Boomers* demonstrou uma certa divergência de pensamento com relação às outras duas gerações. Enquanto, aproximadamente, 44% das primeiras estabeleceram notas em torno de cinco, na última apenas 33,33% dos participantes deram essa nota. Na parte de baixo da escala essa divergência de opinião fica ainda mais forte, pois 20% dos *Baby Boomers* estabeleceram grau 1 de importância para a competência de capacidade de liderança, enquanto nas geração X apenas 8,14% o fizeram e, na Y, esse percentual foi ainda mais baixo, ficando em 3,85%.

É curioso também perceber que houve uma certa uniformidade na curva de distribuição das gerações X e Y, no entanto, na geração dos *Baby Boomers* a distribuição foi bem irregular, tendo cada grau apresentado percentuais semelhantes, com exceção do grau 2, o qual teve frequência igual a zero.

FIGURA 42 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “capacidade de liderança”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Como visto, esse fenômeno tem dois lados que mais se diferenciam. De um, está a geração Y, a qual demonstra uma grande valorização para a competência de capacidade de

liderança. Esse fato em parte discorda de Resende (2008). Segundo o autor, os pertencentes a essa geração não gostam de tarefas subalternas e são um tanto impacientes com o excesso de controle e direção, porém, ao mesmo tempo não tiveram a iniciativa própria estimulada, o que pode explicar o desejo de alguém que lhes diga o que fazer.

Do outro lado, está a geração *Baby Boomers*, a qual, de acordo com Resende (2008), se caracteriza por ter mais lealdade às organizações em que trabalha e aceita e valoriza o poder hierárquico. Tais características parecem apontar para uma tendência à valorização da liderança; contudo, Khoury (2009) alerta que essa geração está acostumada com o estilo de liderança do tipo “comando e controle”, o que concorda com Resende (2008), o qual afirma que, quando os pertencentes a essa geração assumem a liderança, tendem a ser autocratas e centralizadores. Khoury (2009) reporta que, devido a essa visão, a qual os *Boomers* têm acerca do conceito de liderança, são desconfiados em relação aos líderes. De acordo com Resende (2008), essa geração também é caracterizada por não se importar muito com receber e dar *feedback* e, em sua maioria, é individualista, não gostando de trabalhar em equipe. Isso também pode explicar o alto número de *Baby Boomers* que pontuaram a competência de capacidade de liderança com nota um.

Com relação à média, em geral, a competência de capacidade de liderança ficou abaixo dos quatro pontos, obtendo uma nota média de 3,81. Conforme analisado acima, percebe-se que foram os *Baby Boomers* que “puxaram a nota para baixo”, visto que a média da pontuação dada por essa geração para tal competência foi de 3,47; como nas gerações X e Y as médias também ficaram próximas dos quatro pontos, não foram suficientes para elevar a nota.

A pontuação da competência de capacidade de liderança foi a mais baixa dentre todas as pesquisadas (como será visto mais adiante, ao final dessa sessão). Esse fenômeno talvez se deva ao fato de que a organização pesquisada adote o modelo de gestão burocrático – característico do setor público. Nesse modelo de gestão as atribuições são todas determinadas por lei e é dever de todo servidor conhecê-las. Outro fator desestimulante é a pouca importância que os gestores da universidade dão ao *feedback* (conforme foi visto no tópico 5.3.1.4). Esse sistema de liderança sem *feedback* talvez tenha imputado no subconsciente dos servidores pesquisados que essa competência não seja tão importante.

Já a competência em operar recursos de informática tem grande relevância em órgãos públicos. No cenário atual, em que os procedimentos mecânicos estão se tornando cada vez mais automatizados, com o armazenamento e a busca por informações progressivamente mais

digital, os sistemas de informação ganham cada vez mais relevância e, quem não tiver capacidade de operá-los tenderá cada vez mais a se tornar obsoleto no mercado de trabalho.

A tabela 18 apresenta alguns dados que podem ajudar a entender como os servidores técnico-administrativos da UEPB, das diferentes gerações, pensam em relação a essa competência.

TABELA 18 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “operar recursos de informática”

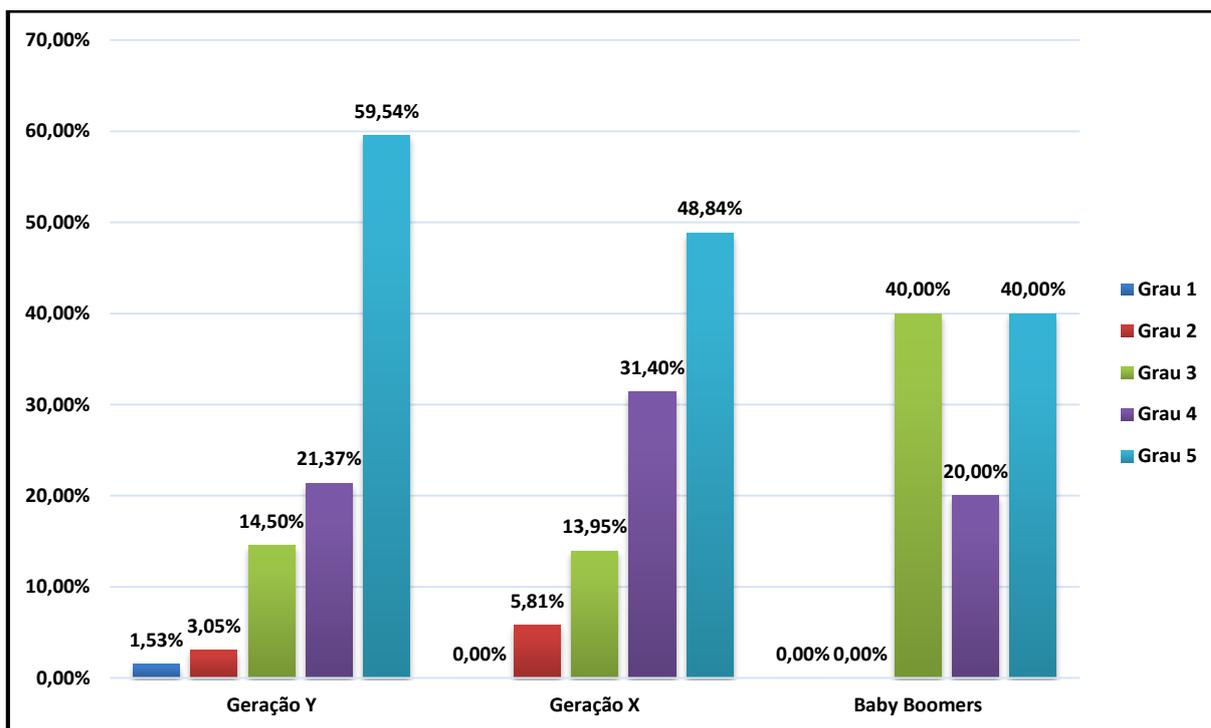
Gerações	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Pontuação Média
Geração Y	1,53%	3,05%	14,50%	21,37%	59,54%	4,34
Geração X	0,00%	5,81%	13,95%	31,40%	48,84%	4,23
<i>Baby Boomers</i>	0,00%	0,00%	40,00%	20,00%	40,00%	4,00
Total Geral	0,86%	3,88%	15,95%	25,00%	54,31%	4,19

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Os dados mostram que a maioria dos participantes, mais uma vez, deu nota cinco para a competência pesquisada. A frequência média do grau 5 foi de 54,31%, abarcando mais da metade dos participantes. A competência de operar recursos de informática, por sua vez, obteve uma nota relativamente maior do que aquela comentada anteriormente, uma vez que houve uma diferença de 10 pontos percentuais entre o percentual de notas cinco, quando ambas são comparadas (43,72% e 54,31%, respectivamente).

É interessante notar que, mais uma vez, a curva de distribuição das gerações Y e X são simétricas, enquanto a da geração *Baby Boomers* não, apresentando uma variação descendente elevada no grau 4, em relação aos graus 3 e 5, como pode ser visto no gráfico da figura 43.

FIGURA 43 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “operar recursos de informática”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Sendo assim, de modo geral, pode-se afirmar que os servidores técnico-administrativos da UEPB dão relativa importância à competência em operar recursos de informática. Isso é uma constatação positiva, pois, conforme Piovan (2009, p. 9) analisa, “tudo indica que, pelo menos nos próximos anos, a velocidade das mudanças continuará acelerada, a competitividade prosseguirá se intensificando e as empresas continuarão perseguindo resultados cada vez mais ambiciosos, pois afinal precisam sobreviver”.

Essa competitividade e, conseqüente busca por resultados mais ambiciosos, culmina na busca por atualização tecnológica por parte das organizações; tanto no que diz respeito à recursos físicos (máquinas e equipamentos), como a recursos humanos.

Essa tendência que as organizações contemporâneas têm tomado em direção a atualização tecnológica poderia explicar o nível relativamente elevado que a competência em tela obteve entre os participantes; no entanto, talvez não seja esse o caso. Oliveira (2012) afirma que pesquisas sobre competências individuais no setor público reportam a escassez de ofertas de cursos de capacitação e atualização voltados para os sistemas informatizados de gestão.

Sendo assim, os resultados levantados na organização pesquisada talvez levante uma preocupação, pois, quando confrontados com a afirmação de Oliveira (2012), supracitada, pode demonstrar um conflito de interesses: de um lado os servidores com desejo de melhorar

sua capacidade em operar recursos de informática e, do outro, os gestores das organizações públicas que não demonstram interesse em fomentar essa capacitação.

Esse interesse, por parte dos servidores pesquisados, em desenvolver sua capacidade de lidar com novas tecnologias concorda com o que demonstram os dados da tabela 19, os quais revelam como as diferentes gerações de técnico-administrativos da UEPB lidam com as mudanças.

TABELA 19 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “adaptar-se a mudanças”

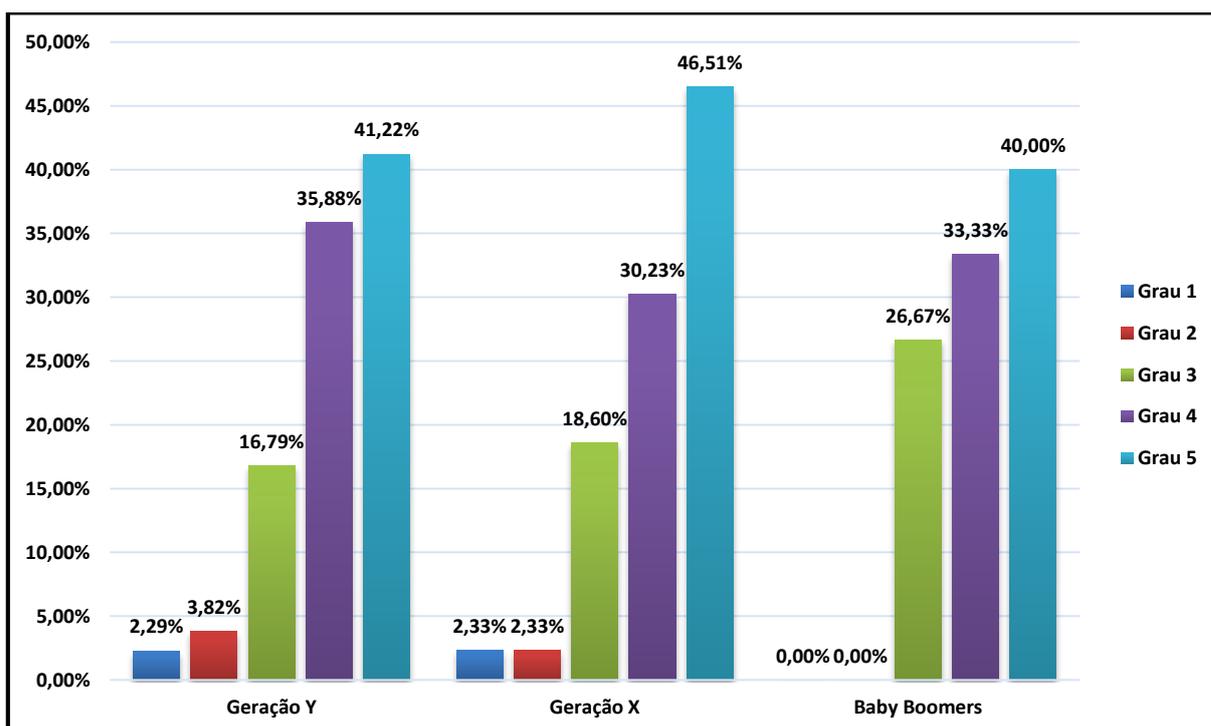
Gerações	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Pontuação Média
Geração Y	2,29%	3,82%	16,79%	35,88%	41,22%	4,10
Geração X	2,33%	2,33%	18,60%	30,23%	46,51%	4,16
<i>Baby Boomers</i>	0,00%	0,00%	26,67%	33,33%	40,00%	4,13
Total Geral	2,16%	3,02%	18,10%	33,62%	43,10%	4,13

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Mais uma vez a maioria dos participantes deu nota cinco para a competência pesquisada, o que pode demonstrar uma afinidade com o pensamento dos gestores que criaram o manual de competências da UEPB (de onde foram retiradas as competências que compõe a parte dois do questionário).

As curvas de distribuição, se mantiveram semelhantes nas três gerações, não havendo grande variação de uma geração para a outra, como pode ser visualizado na figura 44.

FIGURA 44 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “adaptar-se a mudanças”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Um fenômeno curioso ocorreu nos dados referentes a essa competência. Como pode ser visualizado no gráfico acima, alguns pesquisados das gerações X e Y demonstraram dar pouca importância à competência em adapta-se a mudanças, estabelecendo notas entre um e dois pontos. Por outro lado, nenhum participante da geração *Baby Boomers* deu uma nota tão baixa para essa competência, sendo a nota mínima estabelecida por elas o grau 3 de importância.

Esses dados vão de encontro ao que foi visto no referencial teórico. Resende (2008) afirma que os nascidos na geração *Baby Boomers* gostam de ordem, formalidade e uniformidade; já os da geração X preferem a informalidade e demonstram mais flexibilidade e criatividade; enquanto os da geração Y são mais otimistas e autoconfiantes. Nesse sentido, o que se esperaria é que acontecesse justamente o contrário, ou seja, que os *Boomers* fossem mais avessos a mudanças e colocassem baixa pontuação nessa competência, e não os das gerações X e Y.

No entanto, tendo uma visão mais ampla do conjunto dos dados da tabela 19, nota-se que a maior nota média para essa competência foi a da geração X (4,16), o que demonstra uma concordância entre os dados empíricos e teóricos. No entanto os ípsilons da UEPB realmente fugiram do padrão evidenciado em outras pesquisas da área (KHOURY, 2009; RESENDE, 2008; CALLIARI e MOTTA, 2012; OLIVEIRA, 2014), pois a nota média deles para essa competência foi menor que a dos *Boomers* (4,10 contra 4,13, respectivamente).

As competências analisadas até agora demonstraram ser importantes para os técnico-administrativos da UEPB, no entanto, nenhuma competência – dentre as 22 pesquisadas – teve tanta importância como a de ética profissional. Como poder ser visto na tabela 20, a maioria dos participantes marcaram grau 5 de importância (o maior da escala utilizada) para essa competência.

TABELA 20 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “trabalhar com ética”

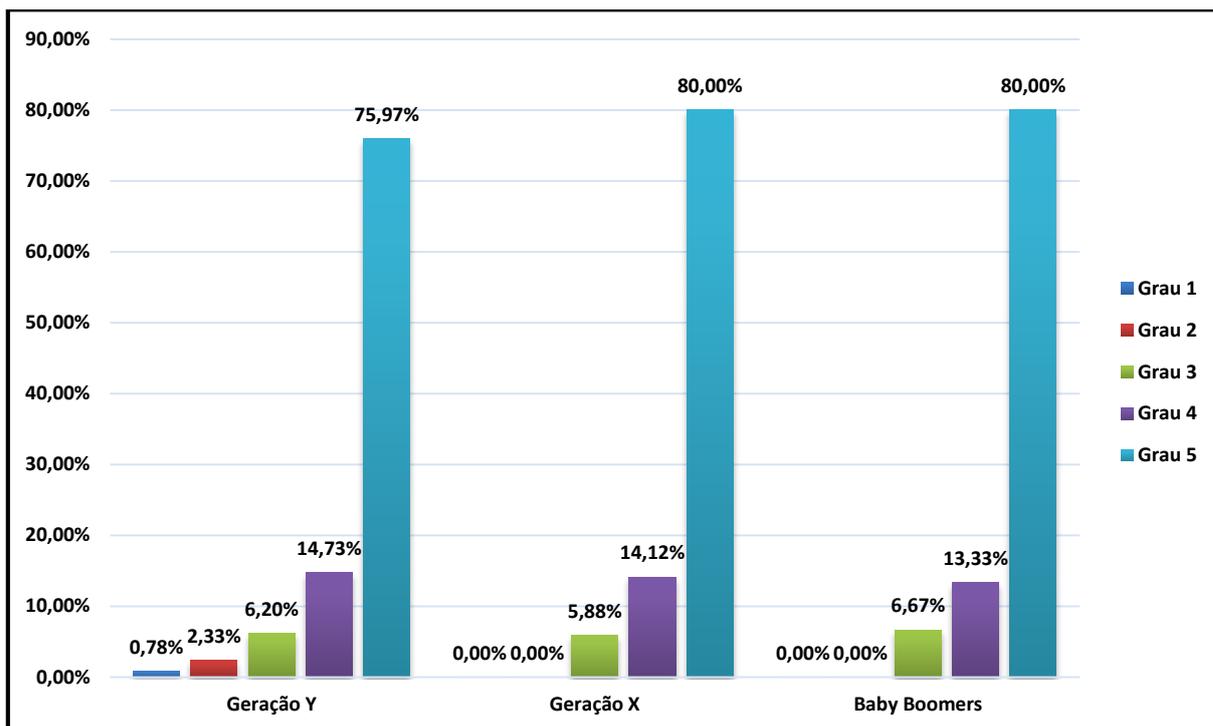
Gerações	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Pontuação Média
Geração Y	0,78%	2,33%	6,20%	14,73%	75,97%	4,63
Geração X	0,00%	0,00%	5,88%	14,12%	80,00%	4,74
<i>Baby Boomers</i>	0,00%	0,00%	6,67%	13,33%	80,00%	4,73
Total Geral	0,44%	1,31%	6,11%	14,41%	77,73%	4,70

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

De fato, 77,73% dos pesquisados deram a pontuação máxima para a competência de ética profissional. Isso é algo bem expressivo.

Como pode ser visto na figura 45, os gráficos das três gerações para essa competência foram bem semelhantes. A curva é ascendente em todos os três gráficos e a maioria das respostas se concentra no grau 5, variando apenas quatro pontos percentuais entre as diferentes gerações para esse grau de importância. Já no que diz respeito ao grau 4 a variação entre as diferentes gerações foi de um ponto percentual, assim como a do grau 3.

FIGURA 45 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “trabalhar com ética”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Ao visualizar o gráfico, nota-se, com mais facilidade, que apenas participantes da geração Y demonstraram não achar importante que se trabalhe com ética, sendo esses os únicos que marcaram pontuações variando entre um e dois para tal competência. Isso concorda com Resende (2008) de que os nascidos nessa geração demonstram mais espontaneidade na crítica e manifestação de desagrado. Claramente, esses servidores (que configuram uma exceção, acumulando apenas 3% das respostas) marcaram essa baixa pontuação como forma de protesto; talvez para com a organização em que trabalham, ou sua chefia imediata, ou mesmo o sistema onde sua vida está inserida, no qual eles não enxergam pessoas agindo com ética e, conseqüentemente, se veem no direito de fazer o mesmo.

No entanto, deixando de lado a exceção, é gratificante perceber que quase todos os servidores pesquisados concordam que a ética é de extrema relevância para um profissional. Como afirma Gardner (2007, p. 124):

Ao assumir uma postura ética, a pessoa pensa sobre si mesma como membro de uma profissão e pensa sobre como essas pessoas deveriam comportar-se ao cumprir esse papel; ou se vê como cidadão de um lugar, uma região do mundo e pergunta-se como essas pessoas devem se comportar ao cumprir esses papéis.

Assim, o fato de a competência em trabalhar com ética ter sido a que obteve maior importância para os técnico-administrativos, dentre todas as pesquisadas, mostra que a UEPB está no caminho certo para estabelecer um bom clima organizacional e melhor cumprir sua função social.

A competência que apareceu em seguida, no questionário aplicado junto aos técnico-administrativos, foi a de iniciativa. A tabela 21 apresenta como se dá a relação entre essa competência e as diferentes gerações desses servidores.

TABELA 21 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “iniciativa”

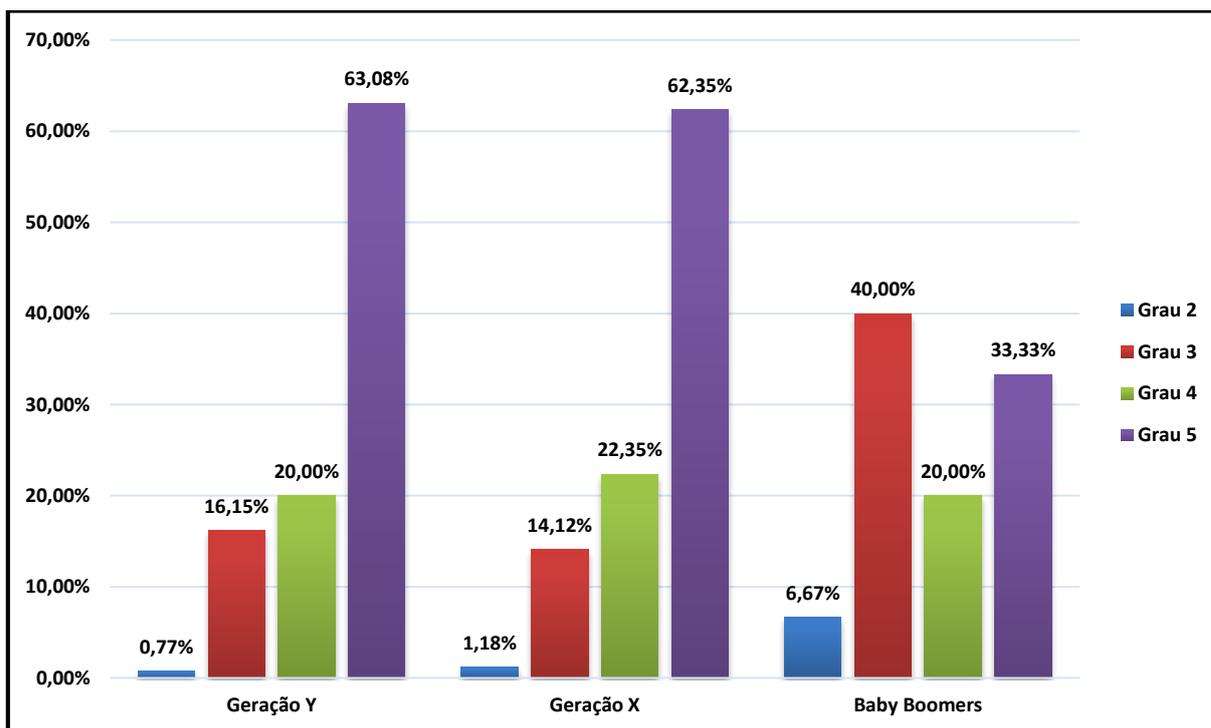
Gerações	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Pontuação Média
Geração Y	0,77%	16,15%	20,00%	63,08%	4,45
Geração X	1,18%	14,12%	22,35%	62,35%	4,46
<i>Baby Boomers</i>	6,67%	40,00%	20,00%	33,33%	3,80
Total Geral	1,30%	16,96%	20,87%	60,87%	4,23

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Essa competência foi a primeira para qual nenhum participante estabeleceu pontuação igual a um. No entanto, a sua nota média foi apenas a 13ª maior, dentre as 22 competências pesquisadas, pontuando 4,23.

Mais uma vez, semelhantemente ao que aconteceu com a competência em capacidade de liderança, foram os *Baby Boomers* que baixaram, significativamente, a nota média. Enquanto os participantes da geração X e Y, em sua maioria (aproximadamente 63%) estabeleceram grau 5 de importância para a capacidade de tomar iniciativa, dando a ela uma nota média de 4,46 e 4,45, respectivamente; os da geração *Baby Boomers*, em sua maioria (40%) marcaram grau 3 de importância, estabelecendo uma nota média de 3,80. Essas diferenças entre as duas gerações mais novas e a mais velha podem ser melhor visualizadas na figura 46.

FIGURA 46 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “iniciativa”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Essa rejeição à iniciativa por parte dos *Boomers* e relativa aceitação por parte dos X e Y, pode ser explicado pelo que Khoury (2009) defende de que só é possível criar um plano de ação e colocar ideias brilhantes em prática caso se tenha iniciativa. As pessoas que têm iniciativa fazem as coisas acontecerem, isso implica em assumir mais riscos, porém também em obter resultados.

Resende (2008) afirma que os *Boomers* são menos ousados e gostam de situações seguras e de estabilidade. Essas características são contrárias à atitude de assumir riscos, que é uma implicação do tomar iniciativa, conforme aponta Khoury (2009). Isso pode explicar em parte a alta porcentagem de respostas com pontuação três, nessa geração. Os nascidos na geração X, por sua vez, são mais espontâneos nos gestos e atitudes e preferem a informalidade, além de serem mais autônomos e gostarem de desafios (RESENDE, 2008), características que lhes permitem assumir os riscos de tomar iniciativa, o que pode explicar os 62,35% de respostas concentradas no grau 5 de importância para tal competência.

Já os *ípsilon*s, de acordo com Resende (2008), não tiveram a própria iniciativa estimulada devido à criação que tiveram dos pais; o que concorda com Khoury (2009, p. 130), o qual afirma que os profissionais da geração Y “precisam de uma de uma direção clara e de *feedback* permanente para alcançar um objetivo”. Ou seja, os profissionais dessa geração não são adeptos à tomar iniciativa. Dessa maneira, os dados coletados contradizem a literatura,

visto que a maioria dessa geração (63,08%) estabeleceu o grau máximo de importância para a competência de iniciativa.

Outra competência que obteve um alto grau de importância entre os servidores pesquisados foi a de cordialidade, conforme pode ser visualizado na tabela 22.

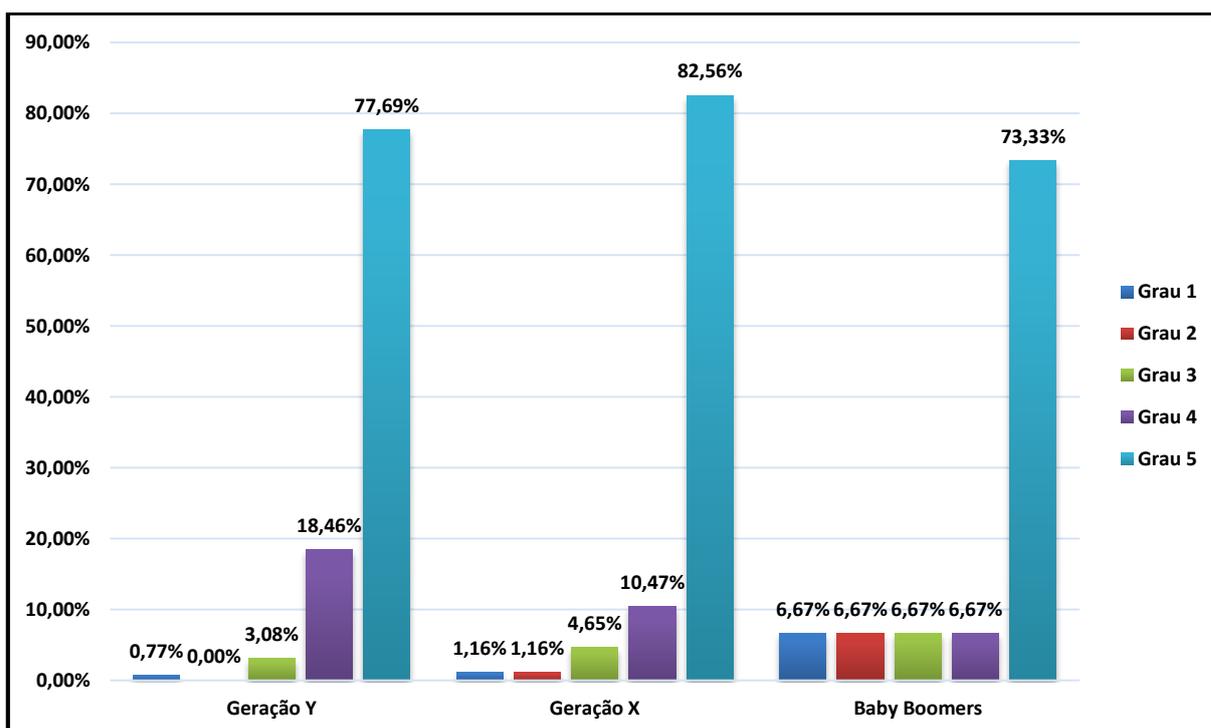
TABELA 22 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “cordialidade”

Gerações	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Pontuação Média
Geração Y	0,77%	0,00%	3,08%	18,46%	77,69%	4,72
Geração X	1,16%	1,16%	4,65%	10,47%	82,56%	4,72
<i>Baby Boomers</i>	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	73,33%	4,33
Total Geral	1,30%	0,87%	3,90%	14,72%	79,22%	4,59

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Quase 80% dos participantes deu cinco pontos para essa competência. Outra vez a nota média foi abaixada pela pontuação estabelecida por a geração *Baby Boomers*. Enquanto a geração Y acumulou 96,15% das suas respostas nos graus 4 e 5 de importância e a geração X 93,02%; com os *Baby Boomers* isso aconteceu com apenas 80% dos participantes, ficando os outros 20% divididos entre os graus 1, 2 e 3, cada um com 6,67% (o que é curioso, pois foi exatamente o mesmo número de respostas em cada um desses graus). Esses dados podem ser melhor visualizados na figura 47.

FIGURA 47 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “cordialidade”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Como visto nos gráficos acima, a maioria dos participantes deu nota cinco para a competência de cordialidade. De fato, essa competência foi a que obteve a 4ª maior nota média dentre as 22 competências estudadas, alcançando uma pontuação de 4,59. Esse é um fato positivo.

A importância exacerbada que o tempo ocupa no ambiente de trabalho contemporâneo, faz o profissional pensar que se não for “direto ao assunto” perderá tempo e, conseqüentemente, diminuirá sua eficiência. Entretanto, ignorar a importância de tratar bem as pessoas pode ser um empecilho para que se crie um ambiente favorável ao crescimento profissional e organizacional.

De acordo com Khoury (2009), em um ambiente onde a comunicação é carregada de sarcasmo e cinismo, as pessoas se sentem intimidadas e agem de maneira velada, encobrindo por vezes o que acontece realmente no ambiente de trabalho. Quando essa verdade vem à tona, explode como uma bomba, causando um problema que assume proporções tão grandes que a energia e os custos para solucioná-lo tornam-se bastante altos.

Nesse sentido, o fato de a competência de cordialidade ter ocupado um lugar de tão elevada importância entre os técnico-administrativos é bastante positivo para a UEPB.

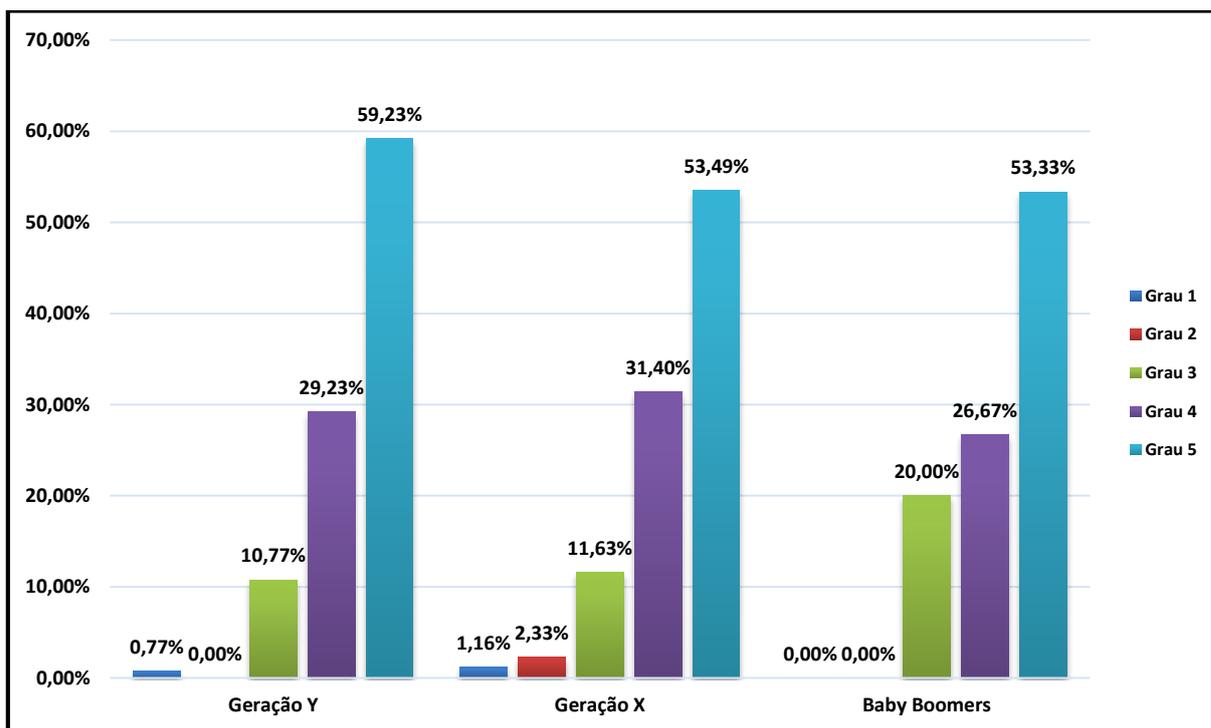
Um dos requisitos da cordialidade é que haja uma boa comunicação entre as pessoas haja vista que, ao falar de maneira clara e coerente, o profissional inspira confiança (uma das características da cordialidade). A tabela 23 apresenta os dados referentes ao que as diferentes gerações pensam sobre a competência de falar claramente.

TABELA 23 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “falar claramente”

Gerações	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Pontuação Média
Geração Y	0,77%	0,00%	10,77%	29,23%	59,23%	4,46
Geração X	1,16%	2,33%	11,63%	31,40%	53,49%	4,34
<i>Baby Boomers</i>	0,00%	0,00%	20,00%	26,67%	53,33%	4,33
Total Geral	0,87%	0,87%	11,69%	29,87%	56,71%	4,37

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Novamente as três gerações, em sua maioria, deram nota cinco para a competência pesquisada. Essa pontuação acumulou 56,71% das respostas. Curiosamente não houve grande variação nessa porcentagem entre os três estratos geracionais, o que demonstra que não houve atrito de opiniões entre as diferentes gerações acerca da importância dessa competência. Isso pode ser melhor visualizado na figura 48, a qual mostra que os gráficos das três gerações são bastante semelhantes.

FIGURA 48 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “falar claramente”

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Esses dados demonstram que os servidores técnico-administrativos de todas as gerações que compõe a UEPB dão elevada importância à clareza na comunicação. Esse fato é positivo, pois, conforme afirma Khoury (2009), ao se comunicar de maneira clara e coerente, o profissional inspira confiança, criando um ambiente seguro e fértil ao aprendizado coletivo e ao trabalho em equipe. Essa comunicação, no entanto, não se dá apenas através da fala. No mundo contemporâneo, onde as tecnologias de informação estão tomando cada vez mais espaço nos procedimentos operacionais dentro das organizações, tornou-se uma exigência padrão do profissional que almeje o sucesso, que saiba se expressar bem por escrita.

De fato essa competência é uma das que aparecem com mais ênfase no manual de competências da UEPB e, por isso, foi incluída no instrumento de pesquisa aplicado. A tabela 24 traz os dados coletados acerca dessa competência e como eles se relacionam com as diferentes gerações que compõe o corpo técnico-administrativo da UEPB.

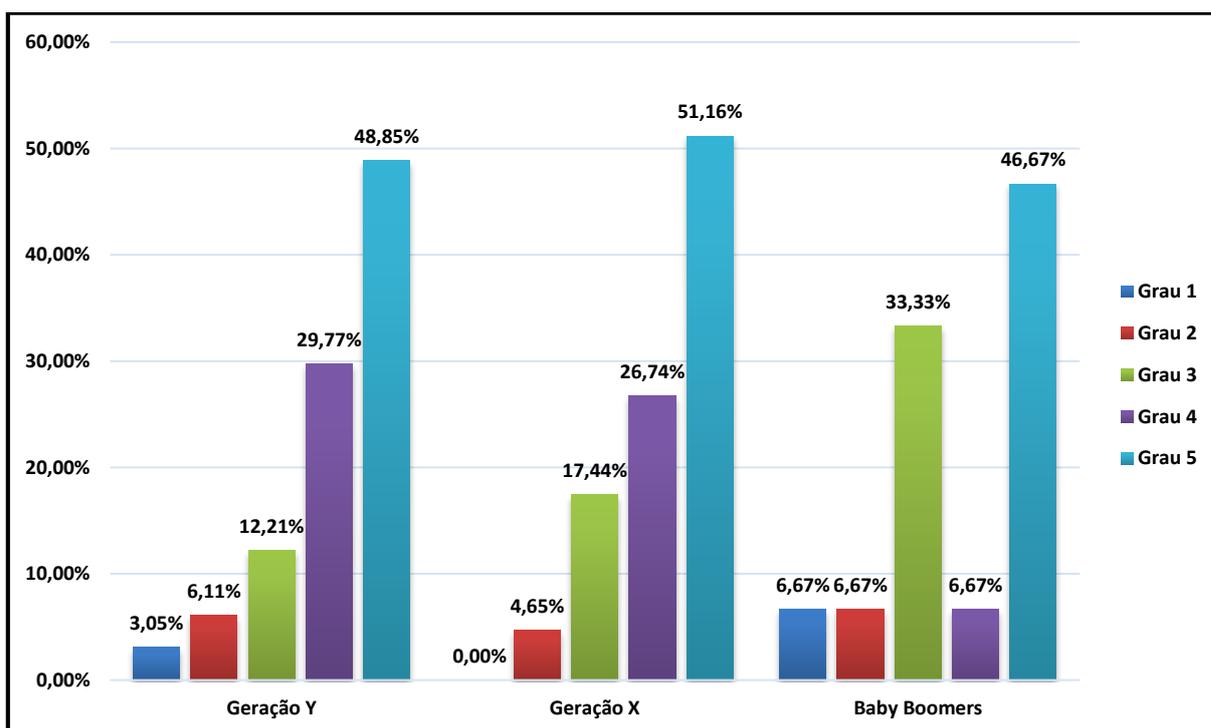
TABELA 24 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “expressar-se por escrita”

Gerações	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Pontuação Média
Geração Y	3,05%	6,11%	12,21%	29,77%	48,85%	4,15
Geração X	0,00%	4,65%	17,44%	26,74%	51,16%	4,24
<i>Baby Boomers</i>	6,67%	6,67%	33,33%	6,67%	46,67%	3,80
Total Geral	2,16%	5,60%	15,52%	27,16%	49,57%	4,06

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

A maioria das respostas referentes a essa competência se concentrou no grau 5 de importância. Entretanto, percebe-se que em relação ao grau 4 e grau 3 houve uma certa discordância entre as gerações X e Y e a geração *Baby Boomers*. As primeiras tiveram uma frequência relativa média de 28,26% para o grau 4 de importância, enquanto apenas 6,67% dos *Boomers* se posicionaram dessa maneira, surgindo com maior expressividade no grau 3 (33,33%). Isso pode ser melhor visualizado na figura 49.

FIGURA 49 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “expressar-se por escrita”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Mais uma vez percebe-se que a geração *Baby Boomers* puxou a nota média da competência para baixo. Enquanto a nota média dada pelas gerações X e Y foi de 4,20 (conjuntamente), a dos *Baby Boomers* foi de apenas 3,80.

Isso talvez se deva ao fato de que os *Baby Boomers* cresceram em meio a um ambiente de trabalho onde os procedimentos operacionais eram mais rígidos e formais, não sendo necessário o elevado nível de troca de informações que se tem hoje dentro das organizações. De fato, Resende (2008) afirma que os indivíduos dessa geração tendem a ser mais individualistas, não sendo adeptos a troca de informações. Talvez essa individualidade seja explicada pelo forte apego ao emprego e à desconfiança que esses profissionais tem com relação às pessoas, conforme afirma Khoury (2009); pois, a comunicação escrita fica registrada para futuras consultas o que pode ser usado contra essas pessoas, caso cometam erros.

Outra possível explicação para essa aversão dos *Baby Boomers* pesquisados a se expressar por escrita talvez seja o fato de que, na organização pesquisada, a comunicação por escrita está sendo, quase que totalmente feita por meio de sistemas de informação digital. De acordo com Resende (2008), os *Boomers* não gostam de lidar com tecnologias, sendo mais conservadores, o que leva a inferir, com base nos dados coletados que os técnico-administrativos dessa geração não gostam de utilizar esses sistemas de informação para comunicar-se.

Essa hipótese é reforçada pelo fato de as gerações X e Y não demonstrarem resistência a essa competência, ficando ambas com frequências bem parecidas, como pode ser melhor visualizado nos gráficos da figura 49, acima. De fato, Resende (2008) revela que os membros da geração X adaptam-se melhor às tecnologias, e Calliari e Motta (2012) afirmam que os ípsilons nasceram no mundo digital, possuindo uma capacidade orgânica em lidar com tecnologias, o que concorda com Resende (2008), o qual reporta que esses indivíduos aprendem de modo o mundo eletrônico de modo especial, sem precisar de manuais.

Nesse sentido, a elevada importância dessas gerações para a competência de saber se expressar por escrita talvez se deva ao fato de que esses indivíduos tenham consciência da importância dessa competência para a execução das atividades de um técnico-administrativo na UEPB e, ao mesmo tempo, não possuem preconceitos quanto à utilização das novas tecnologias, através das quais as mensagens escritas são enviadas e recebidas.

Talvez essas gerações, dentro da organização pesquisada, realmente discordem da importância do uso de tecnologias para a execução das suas atividades, no entanto, concordam bastante com a importância de atualizar-se profissionalmente, como pode ser visto na tabela 25.

TABELA 25 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “atualizar-se profissionalmente”

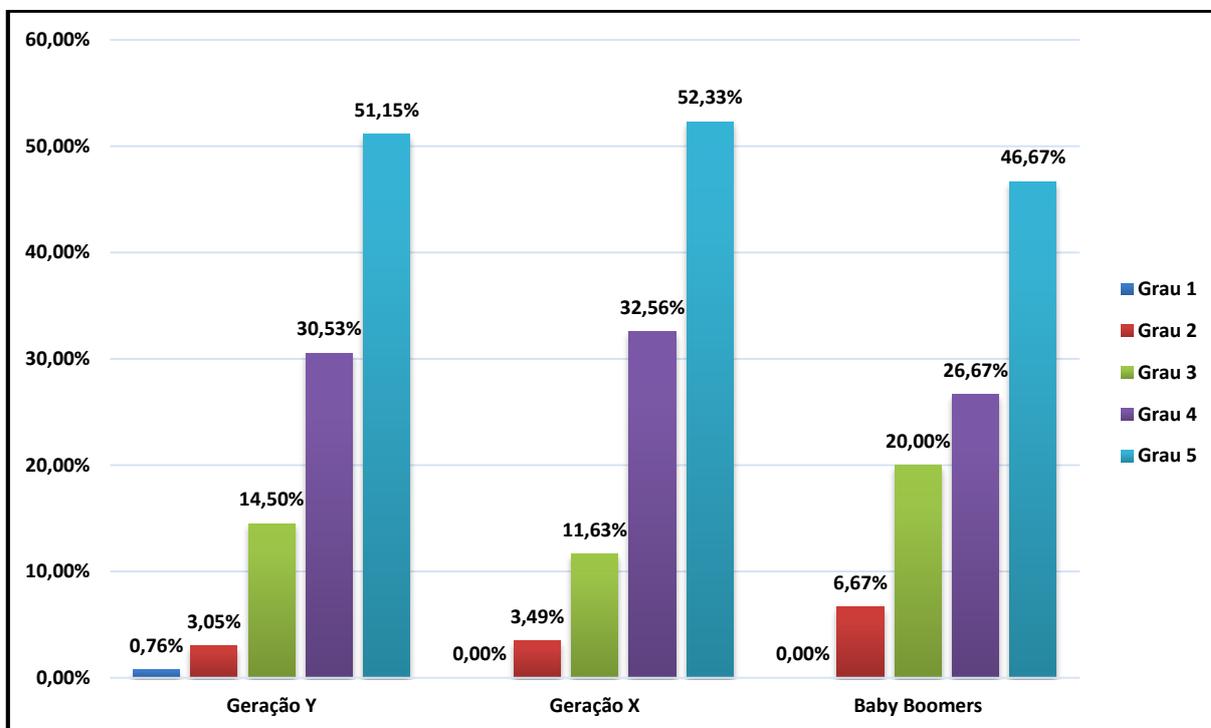
Gerações	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Pontuação Média
Geração Y	0,76%	3,05%	14,50%	30,53%	51,15%	4,28
Geração X	0,00%	3,49%	11,63%	32,56%	52,33%	4,34
<i>Baby Boomers</i>	0,00%	6,67%	20,00%	26,67%	46,67%	4,13
Total Geral	0,43%	3,45%	13,79%	31,03%	51,29%	4,25

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

As frequências de todas as três gerações foi bastante semelhante, inclusive em todos os graus de importâncias, tendo leves variações, quando comparadas às das competências analisadas anteriormente. Os gráficos das três gerações são bastante semelhantes e todos

apresentam uma curva de distribuição simétrica e ascendente, como pode ser visualizado na figura 50.

FIGURA 50 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “atualizar-se profissionalmente”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

A pontuação média também não apresentou grandes variações entre as diferentes gerações, ficando em torno dos 4,13 e 4,34, tendo uma média geral de 4,25 entre as três gerações. Isso demonstra que todos os participantes da pesquisa concordam que é importante o profissional atualizar-se para se manter competitivo e produtivo no mundo contemporâneo.

Além disso, o hábito de se atualizar profissionalmente aumenta a autoestima das pessoas, na medida que elas sentem que se tornaram intelectualmente mais evoluídas, conforme afirma Resende (2008, p. 130):

As pessoas se sentem mais satisfeitas com a aplicação de conhecimento e inteligência e com a realização profissional do que com o prazer material. Não se trata de diminuir a importância deste, mas de destacar, de enfatizar, de valorizar os prazeres do intelecto e do espírito”.

Desse modo, é positivo para a UEPB que os seus servidores técnico-administrativos deem valor à atualização profissional, pois profissionais mais atualizados possibilita a implantação de novos procedimentos administrativos e de tecnologias mais recentes, o que pode ocasionar um aumento da produtividade e eficiência, sem contudo diminuir a qualidade.

Cabe aos gestores vislumbrarem essa possibilidade de melhoria e investirem esforços e recursos para oferecerem cursos profissionalizantes aos seus colaboradores.

Profissionais mais atualizados, têm uma tendência a desenvolver um melhor senso crítico, visto que estão mais inteirados do que se passa no contexto atual em que se inserem. A tabela 26 traz a relação entre as diferentes gerações de técnico-administrativos da UEPB e da competência de senso crítico.

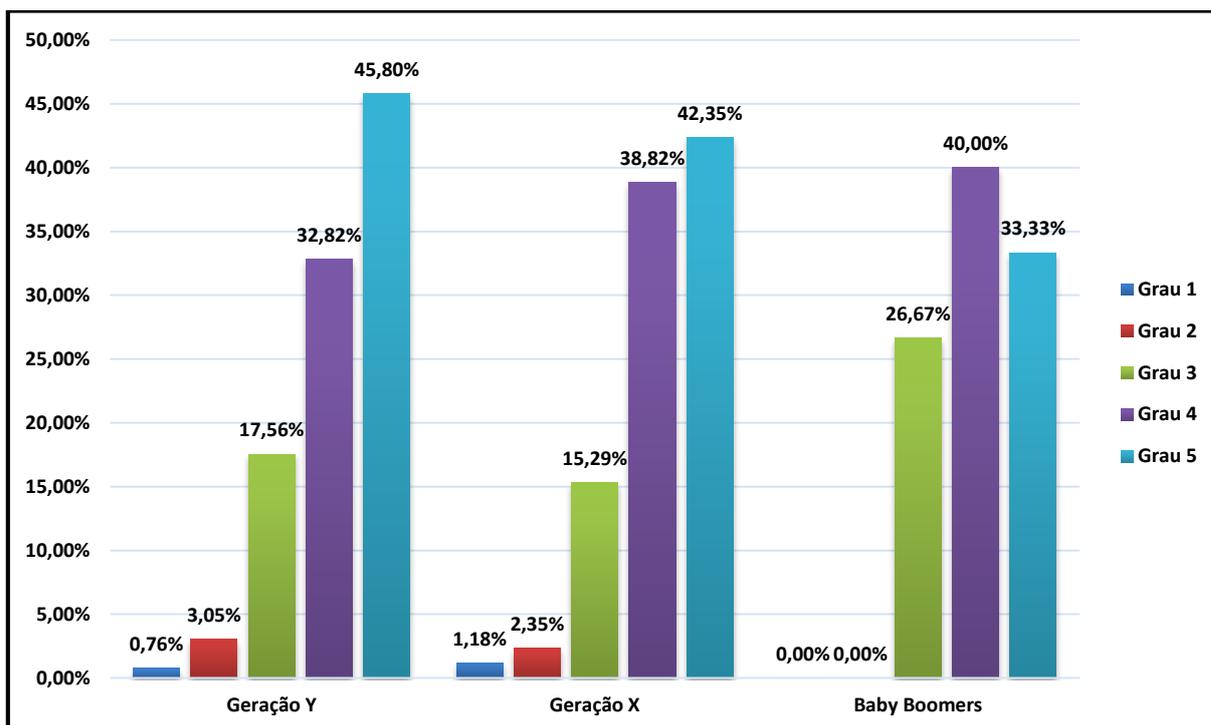
TABELA 26 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “senso crítico”

Gerações	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Pontuação Média
Geração Y	0,76%	3,05%	17,56%	32,82%	45,80%	4,20
Geração X	1,18%	2,35%	15,29%	38,82%	42,35%	4,19
<i>Baby Boomers</i>	0,00%	0,00%	26,67%	40,00%	33,33%	4,07
Total Geral	0,87%	2,60%	17,32%	35,50%	43,72%	4,15

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Outra vez ocorreu uma congruência de opiniões entre as gerações X e Y e um conflito dessas com os *Baby Boomers*. Nas primeiras, a maioria das respostas se concentrou no grau 5 de importância, absorvendo 44,08% das respostas, enquanto o grau 4 acumulou 35,82% das opiniões. Na última, contudo, aconteceu o inverso, a maioria das respostas se concentrou no grau 4, o qual obteve frequência relativa de 40%, enquanto o grau 5 marcou os 33,33%. É ainda interessante que, ambas ficaram na casa dos 40% e 30%, variando menos de cinco pontos percentuais; ou seja, 44,08% para os X e Y no grau 5 e 40% para os *Baby Boomers* no grau 4 e 35,82% para os X e Y o grau 4 e 33,33% para os *Boomers* no grau 5. Esse fenômeno pode ser observado com melhor clareza na figura 51.

FIGURA 51 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “senso crítico”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Essa maior importância que os da geração X e Y deram para a competência de senso crítico quando comparados aos *Boomers*, concorda Khoury (2009), o qual afirma que a geração dos *Baby Boomers* são mais acostumados com a liderança do tipo comando e controle; enquanto os da geração X gostam mais de confrontar os valores vigentes e os da geração Y amadurecem muito cedo e mostram mais espontaneidade na crítica e manifestação de desagrado. (RESENDE, 2008).

Contudo, embora os *Baby Boomers* tenham dado menor importância à essa competência do que as outras gerações, o mesmo não ocorreu com a competência de contornar imprevistos, conforme apontam os dados da tabela 27.

TABELA 27 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “contornar imprevistos”

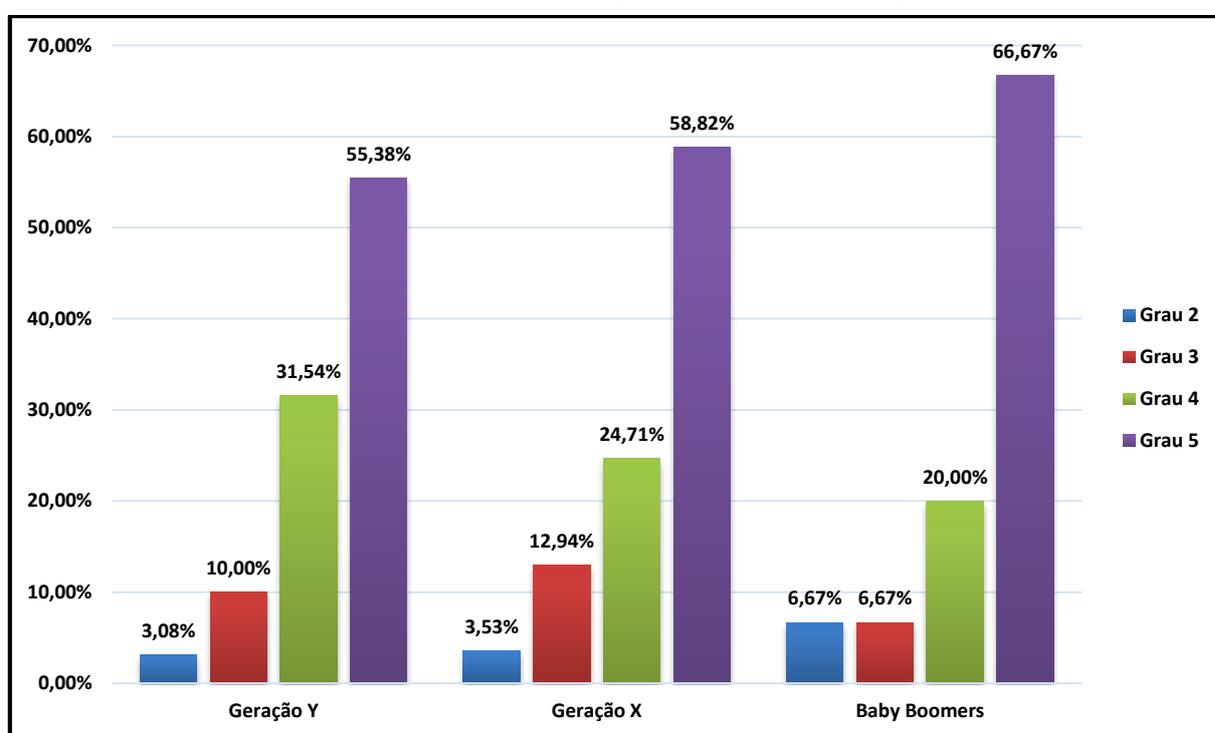
Gerações	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Pontuação Média
Geração Y	3,08%	10,00%	31,54%	55,38%	4,39
Geração X	3,53%	12,94%	24,71%	58,82%	4,39
<i>Baby Boomers</i>	6,67%	6,67%	20,00%	66,67%	4,47
Total Geral	3,48%	10,87%	28,26%	57,39%	4,42

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Os dados acima, demonstram que, mais uma vez, houve uma diferença significativa entre a opinião dos das gerações X e Y e os *Baby Boomers*, no que diz respeito ao grau 5 de

importância. No entanto, dessa vez, foram os *Baby Boomers* quem indicaram maior importância para a competência pesquisada. Estes marcaram uma frequência relativa de 66,67% para a pontuação cinco, quase 10 pontos percentuais acima da média da frequência relativa conjunta das gerações X e Y, a qual foi de 57,10%. Os gráficos da relação dessas variáveis, (apresentados na figura 52) no entanto, não são tão diferentes, o que demonstra que, embora em proporções diferentes, todas as três gerações têm o mesmo pensamento a respeito da elevada importância da competência em contornar imprevistos, a qual obteve a 7ª maior pontuação média, dentre as 22 competências pesquisadas.

FIGURA 52 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “contornar imprevistos”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Esse fato de a geração *Baby Boomers* demonstrar mais importância à competência de contornar imprevistos do que as gerações X e Y, pode ser explicado devido à sua maior experiência de vida, a qual permite à estes ter mais facilidade de contornar situações adversas e de lidar com conflitos.

Esses dados levantados, contudo, discordam de Resende (2008), o qual afirma que os da geração X dão preferência para a informalidade e demonstram mais flexibilidade, enquanto os *Baby Boomers* gostam mais da ordem e da uniformidade e são mais demorados em tomar decisões. Nesse sentido o esperado era que os primeiros dessem mais importância do que os últimos à essa competência.

Já quando se compara os *Boomers* com os da geração Y, a realidade empírica concorda com a teoria. De acordo com Resende (2008), os últimos não tiveram a iniciativa própria estimulada em sua criação. Além disso, possuem menos experiência e precisam de mais apoio dos colegas mais experientes. O autor ainda afirma que esses começam a desenvolver doenças relacionadas ao *stress* mais cedo, o que pode demonstrar uma baixa capacidade de lidar com imprevistos e situações adversas. Já os primeiros, além de terem mais experiência de vida, são mais otimistas, pois cresceram em uma época de mais tranquilidade social, o que os tornam mais capazes de lidar com imprevistos, quando comparados aos ípsilons.

A tabela 28 demonstra como se dá a relação da competência de responsabilidade entre as diferentes gerações de servidores técnico-administrativos da UEPB.

TABELA 28 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “responsabilidade”

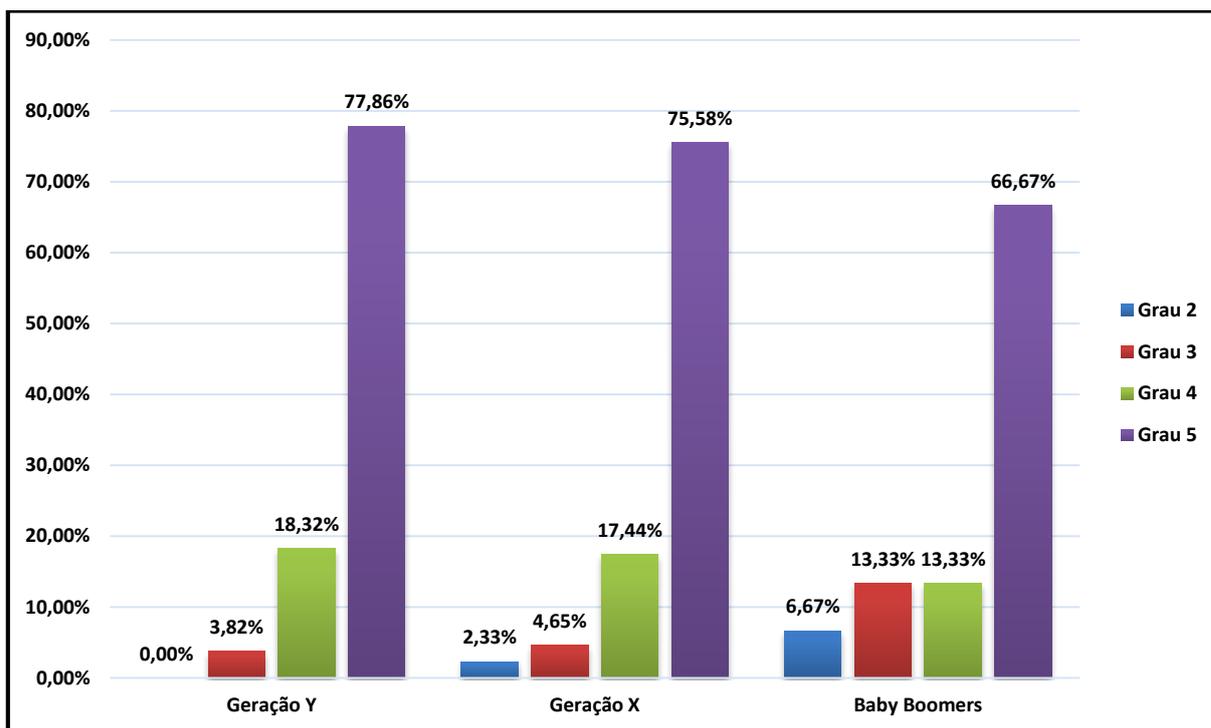
Gerações	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Pontuação Média
Geração Y	0,00%	3,82%	18,32%	77,86%	4,74
Geração X	2,33%	4,65%	17,44%	75,58%	4,66
<i>Baby Boomers</i>	6,67%	13,33%	13,33%	66,67%	4,40
Total Geral	1,29%	4,74%	17,67%	76,29%	4,60

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

A tabela acima mostra que, para os técnico-administrativos da UEPB, a responsabilidade é extremamente importante para o cumprimento de metas e objetivos na organização. Portanto, foi a competência que obteve a 3ª maior pontuação média dentre as 22 competências pesquisadas, alcançando uma nota de 4,60.

Os gráficos exibidos na figura 53, demonstram uma tendência similar entre as diferentes gerações. A curva de distribuição não se altera muito de um gráfico para outro. Percebe-se apenas uma redução do número de respostas dadas pelos *Baby Boomers* ao grau 5 e um aumento nas do grau 3, quando relacionado com as outras gerações. Já as gerações X e Y, mais uma vez tiveram respostas bem semelhantes.

FIGURA 53 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “responsabilidade”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Mais uma vez a pontuação média da geração *Baby Boomers* foi a menor das três. No entanto, esse fato discorda da literatura devido à forma como os autores costumam relacionar as gerações a responsabilidade.

A geração *Baby Boomers* entrou em contato com o mercado de trabalho numa época em que o mais importante para os trabalhadores era a fidelidade à empresa, mesmo que com crescimento profissional limitado. (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012). Devido à isso, os *Baby Boomers* caracterizam-se por valorizar a segurança no trabalho, sendo inclinados à lealdade para com suas organizações, dedicando-se intensamente a elas e esperando em troca oportunidades de crescimento, bem como sinais externos de reconhecimento de sua dedicação. (DUTRA, 2010).

Já as pessoas da geração X, devido ao contexto em que cresceram, são vistas como descrentes no mundo corporativo e independentes, adotam postura de menor lealdade às organizações e maior lealdade aos seus valores e expectativas (MARCHETTI, 2013). Os da geração Y, por sua vez, são conhecidos por serem mais individualistas, priorizando os objetivos pessoais e familiares acima dos objetivos profissionais (ROBBINS, 2005).

Nesse sentido era esperado que a geração *Baby Boomers* fosse a que apresentasse a maior pontuação, superando as notas das gerações X e Y. No entanto o que aconteceu foi o contrário, as duas últimas tiveram pontuações médias maiores do que a da primeira.

Esse fato talvez se explique pelo que Dutra (2010) ressalva, de que os *Boomers* são leais e dedicam-se intensamente às organizações, esperando, em troca, oportunidades de crescimento, bem como sinais de reconhecimento à sua dedicação. Talvez os servidores dessa geração que contribuíram para abaixar a nota média dessa competência não tenham esse retorno dos gestores da instituição, o que pode-se confirmar pelo fato de os gestores da instituição darem pouquíssima importância ao *feedback* junto aos técnico-administrativos (como visto na sessão 5.1).

Se, por um lado a competência de raciocínio lógico obteve a 3ª maior pontuação média, por outro, a competência de raciocínio lógico ficou com a 2ª menor, conforme pode ser visto na tabela 29.

TABELA 29 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “raciocínio lógico”

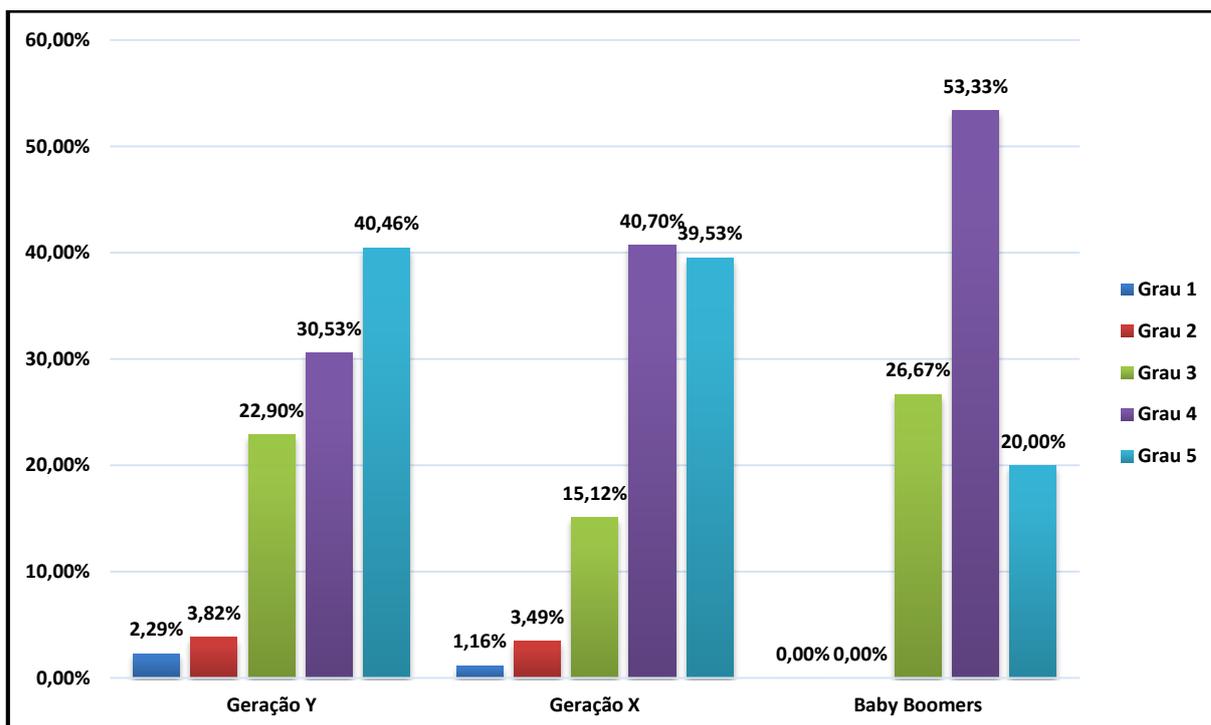
Gerações	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Pontuação Média
Geração Y	2,29%	3,82%	22,90%	30,53%	40,46%	4,03
Geração X	1,16%	3,49%	15,12%	40,70%	39,53%	4,14
<i>Baby Boomers</i>	0,00%	0,00%	26,67%	53,33%	20,00%	3,93
Total Geral	1,72%	3,45%	20,26%	35,78%	38,79%	4,03

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Todas as gerações deram uma nota mais baixa para essa competência, quando comparado as notas que deram às demais. Em média apenas 38,7% a identificaram como tendo grau 5 de importância, número que (diferentemente das outras competências já vistas) se aproximou bastante da frequência relativa obtida pelo grau 4. Já o grau 3 também não ficou tão distante, obtendo uma frequência percentual relativamente alta, quando comparado com o ocorrido nas demais competências.

Ou seja, a variação percentual entre as respostas de grau 3, 4 e 5 não foi tão expressiva como nas outras competências, variando apenas 10 pontos percentuais entre elas. A exceção mais uma vez foi a geração *Baby Boomers*, a qual teve 33,33% a mais de respostas no grau de importância 4 do que no 5. Esses dados podem melhor serem visualizados na figura 54.

FIGURA 54 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “raciocínio lógico”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

A baixa relevância dessa competência para os servidores técnico-administrativos (quando compara com as demais), talvez se explique pela natureza do trabalho da maioria dos participantes, que é de nível operacional e não de nível tático.

Os trabalhos de nível operacional realmente tendem a ter uma natureza mais mecânica do que intelectual. Sendo assim, o fato dessa competência ter figurado entre as com notas mais baixas está dentro do esperado.

Enquanto o raciocínio lógico não tem tanta relevância no trabalho de nível operacional, a competência de ser capaz de concentrar-se no trabalho tem sim bastante importância. Os dados da tabela 30 demonstram como as diferentes gerações de técnico-administrativos da UEPB pensam a respeito dessa competência.

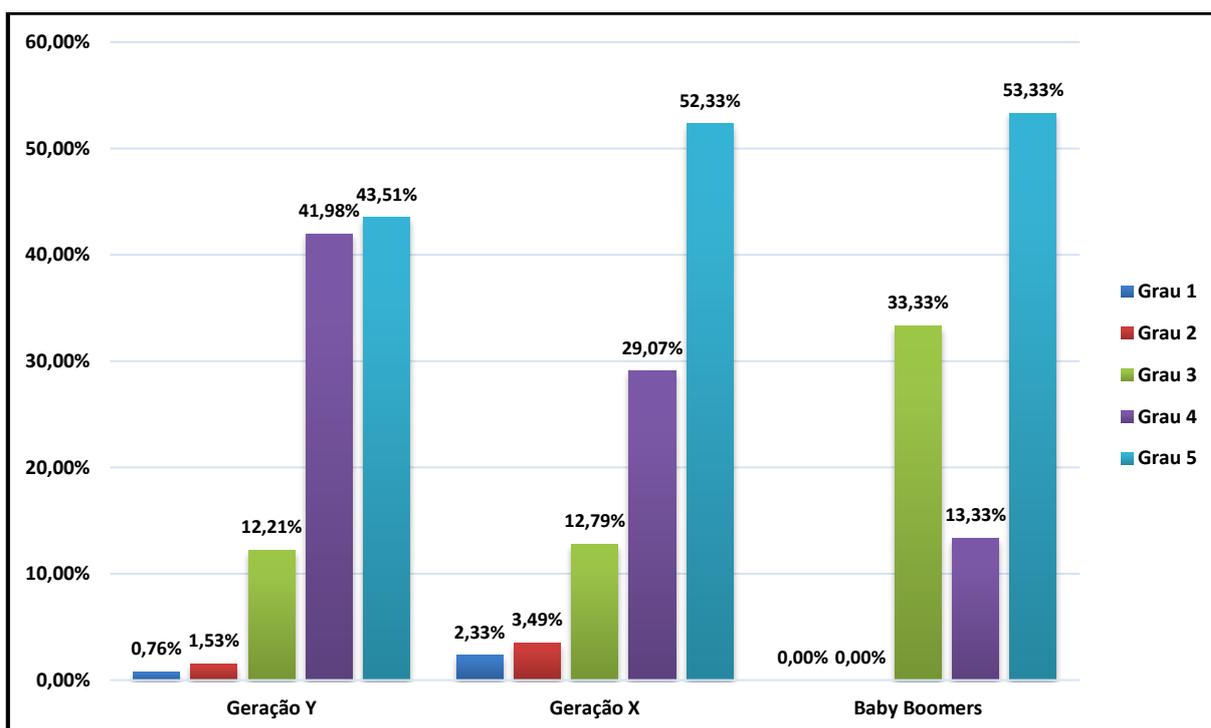
TABELA 30 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “concentração”

Gerações	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Pontuação Média
Geração Y	0,76%	1,53%	12,21%	41,98%	43,51%	4,26
Geração X	2,33%	3,49%	12,79%	29,07%	52,33%	4,26
<i>Baby Boomers</i>	0,00%	0,00%	33,33%	13,33%	53,33%	4,20
Total Geral	1,29%	2,16%	13,79%	35,34%	47,41%	4,24

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

De modo geral, não houve grandes discrepâncias entre uma geração e outra. Com exceção da geração *Baby Boomers*, a qual concentrou 33,33% das suas respostas no grau 3 e 13,33% no grau 4, o que ocorreu de maneira inversa com as gerações X e Y. A figura 55 permite uma maior visualização desse fenômeno através dos gráficos e das suas curvas de distribuição, nas quais as gerações X e Y tiveram uma simetria ascendente, enquanto os *Boomers* apresentaram um vale nas respostas de grau 4.

FIGURA 55 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “concentração”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Mais uma vez os dados discordam em parte da teoria. Sutherland (2018), afirma que a capacidade de concentração é oposta à falsa ideia da capacidade de multitarefas. Segundo o autor,

as pessoas não realizam multitarefas porque são boas nisso. Elas o fazem porque são mais distraídas. Têm dificuldade de inibir o impulso de se dedicar a outra atividade. Em outras palavras, quem costuma realizar várias tarefas simultâneas simplesmente não é capaz de se concentrar. Esses indivíduos não conseguem se impedir de pular de uma atividade para outra. (SUTHERLAND, 2018, p. 91).

Dessa maneira, esperava-se que os que dariam menos importância à capacidade de concentração seriam os da geração Y, pois, de acordo com Resende (2008), são agitados e inquietos e gostam de realizar múltiplas tarefas ao mesmo tempo. Calliari e Motta (2012)

ratificam essa afirmação e ainda complementam que tal comportamento se deve ao ambiente altamente tecnológico em que eles cresceram.

Dessa maneira causa estranheza o fato de que os *Boomers* foram os que apontaram menor nota para essa competência, visto que estes adotam comportamentos padronizados e preferem fazer uma tarefa por vez, reflexo da tranquilidade social em que cresceram. (RESENDE, 2008).

Por fim, vale ressaltar que Sutherland (2018), afirma que a falta de foco causa desestímulo e gera preguiça por não se saber por qual tarefa começar, ou em qual tarefa se concentrar. Sendo assim, deve-se focar em finalizar uma tarefa por vez, de modo que se possa focar nela. Isso certamente trará uma melhoria na qualidade final da atividade prestada e na celeridade em concluí-la. Nesse sentido, o fato de a pontuação média para essa competência ter sido reativamente alta é algo positivo.

Abaixo, na tabela 31, têm-se a relação entre a competência de relacionamento interpessoal e gerações.

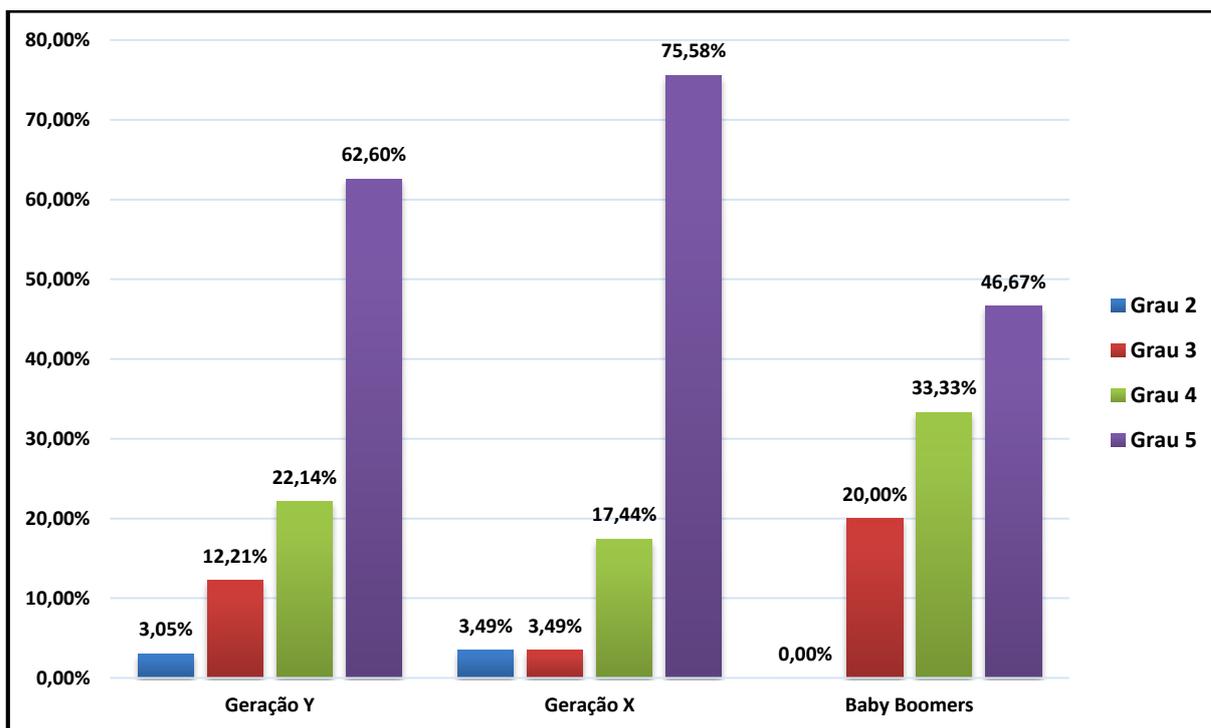
TABELA 31 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “relacionamento interpessoal”

Gerações	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Pontuação Média
Geração Y	3,05%	12,21%	22,14%	62,60%	4,44
Geração X	3,49%	3,49%	17,44%	75,58%	4,65
<i>Baby Boomers</i>	0,00%	20,00%	33,33%	46,67%	4,27
Total Geral	3,02%	9,48%	21,12%	66,38%	4,45

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Nota-se uma grande concentração de respostas no grau 5 de importância (66,38%), quando comparado com as demais competências. De fato, essa competência foi a 7ª maior pontuação média (4,45) dentre todas as 22 competências pesquisadas. A figura 56 mostra como as respostas se concentraram nas pontuações mais altas, em todas as gerações.

FIGURA 56 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “relacionamento interpessoal”.



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Sutherland (2018) alerta que, para que se crie um ambiente favorável ao crescimento profissional e organizacional, a competência de relacionamento interpessoal é condição *sine qua non*, desse modo, assume um papel de extrema relevância no contexto organizacional atual. Nesse sentido, é ótimo para a UEPB que os seus servidores técnico-administrativos tenham essa competência como uma das seis mais importantes para o sucesso organizacional e busquem desenvolvê-la.

No entanto, ter a competência de relacionamento interpessoal bem desenvolvida, não significa o mesmo que ser simpático ou sorrir o tempo todo. Gardner (2007, p. 99), afirma que,

um indivíduo verdadeiramente respeitoso dá o benefício da dúvida a todos os seres humanos (...) reserva a censura para aqueles que verdadeiramente merecem, permanece aberto à possibilidade de que seu julgamento possa estar errado e mantém-se alerta para uma mudança de comportamento que, por sua vez, restabeleça um sentimento de respeito em relação àquele outro indivíduo”

Sendo assim, é necessário ter cautela com relação à essa competência, para não confundi-la com simpatia – que por sua vez é diferente de empatia; essa sim é extremamente importante no relacionamento interpessoal. A tabela 32 demonstra como as gerações lidam com competência agilidade.

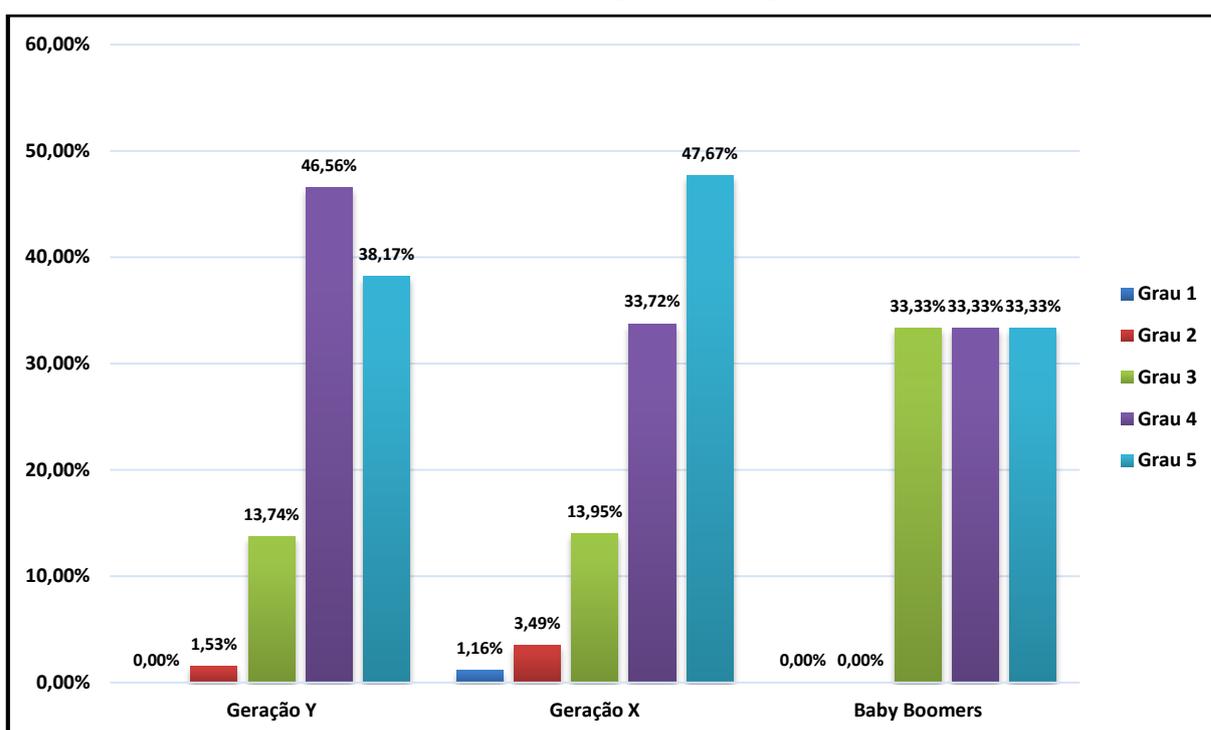
TABELA 32 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “agilidade”

Gerações	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Pontuação Média
Geração Y	0,00%	1,53%	13,74%	46,56%	38,17%	4,21
Geração X	1,16%	3,49%	13,95%	33,72%	47,67%	4,23
<i>Baby Boomers</i>	0,00%	0,00%	33,33%	33,33%	33,33%	4,00
Total Geral	0,43%	2,16%	15,09%	40,95%	41,38%	4,15

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Essa competência amargou a 5ª nota mais baixa (4,15) dentre todas as 22 competências. Isso pode ser explicado pela divisão quase igualitária entre as respostas de grau 4 e grau 5; além da frequência percentual relativamente elevada para as respostas de grau 3. Essa divisão igualitária apareceu com mais firmeza na geração *Baby Boomers*, o que pode ser visto na figura 57.

FIGURA 57 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “agilidade”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Essa baixa pontuação pode confirmar o senso comum de que servidores públicos, em geral, não gostam de trabalhar de maneira ágil, sendo em sua maioria vagarosos para cumprir as atividades que lhe são atribuídas.

Já a pontuação média ter sido reativamente menor na geração *Baby Boomers* do que nas outras duas concorda com Resende (2008), o qual afirma que os indivíduos dessa geração são mais demorados em tomar decisões (que é condição necessária para a ação) e com

Oliveira (2014), quando afirma que o tempo dispendido para tomada de decisões é um dos indicadores de agilidade e, portanto, um fator determinante para economia de tempo.

A tabela 33, mostra a relação entre a variável controle emocional e a variável gerações.

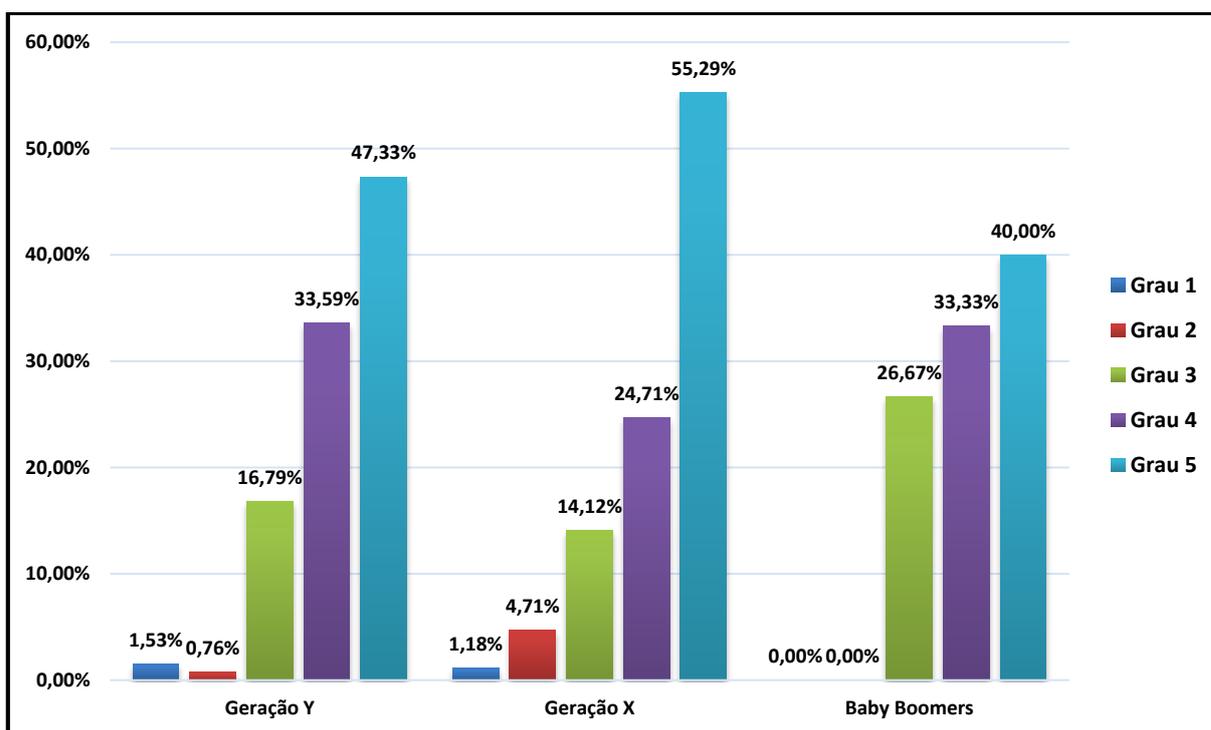
TABELA 33 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “controle emocional”

Gerações	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Pontuação Média
Geração Y	1,53%	0,76%	16,79%	33,59%	47,33%	4,24
Geração X	1,18%	4,71%	14,12%	24,71%	55,29%	4,28
<i>Baby Boomers</i>	0,00%	0,00%	26,67%	33,33%	40,00%	4,13
Total Geral	1,30%	2,16%	16,45%	30,30%	49,78%	4,22

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Os dados revelam que a geração *Baby Boomers* demonstra dar menos importância para essa competência do que as demais gerações. Como pode ser visto na figura 58.

FIGURA 58 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “controle emocional”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Tais resultados podem ser explicados pelo fato de os indivíduos da geração *Baby Boomers* serem consideradas pessoas mais maduras. Logo, valorizam fortemente sua identificação com o trabalho, sendo pessoas mais calmas e serenas. Sendo assim, talvez o fato

de essas pessoas acharem que já possuem um bom controle emocional, remeta a pouca importância que eles deram em desenvolver essa competência.

Por outro lado, os profissionais da geração Y são um tanto impacientes com o excesso de controle e direção. Além disso, essa é a geração que desenvolve doenças relacionadas ao *stress* de modo mais precoce (RESENDE, 2008). Isso pode explicar a maior importância dada por essa geração a desenvolver a competência de controle emocional.

Abaixo, na tabela 34, apresenta-se a relação entre a competência de conhecimento das normas institucionais e as diferentes gerações.

TABELA 34 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “conhecimento de normas institucionais”

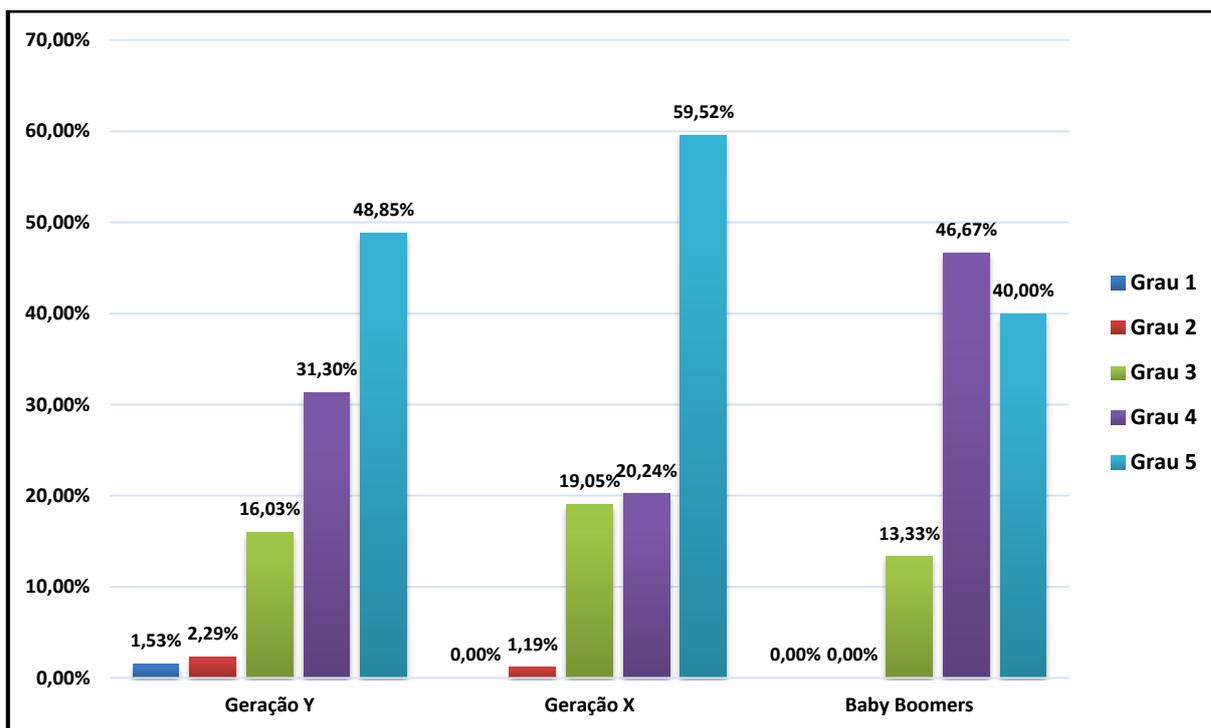
Gerações	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Pontuação Média
Geração Y	1,53%	2,29%	16,03%	31,30%	48,85%	4,24
Geração X	0,00%	1,19%	19,05%	20,24%	59,52%	4,38
<i>Baby Boomers</i>	0,00%	0,00%	13,33%	46,67%	40,00%	4,27
Total Geral	0,87%	1,74%	16,96%	28,26%	52,17%	4,30

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

A pontuação média dessa competência foi de 4,30, considerada, portanto, a 11ª maior nota dentre as 22 competências, colocando-a exatamente no meio do *ranking* de importância.

Foi curioso notar que, diferentemente das demais competências analisadas até agora, nas quais as gerações X e Y tiveram médias mais próximas enquanto que a geração *Baby Boomers* se distanciou delas; para essa competência em especial, as gerações que se aproximaram foram os *ípsilons* e os *Boomers*, com pontuações médias de 4,24 e 4,27, respectivamente, enquanto a geração X registrou uma média de 4,38 pontos, sendo a geração que deu mais importância à tal competência. As frequências dos dados estão dispostas na figura 59.

FIGURA 59 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “conhecimento de normas institucionais”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Esses dados concordam com a literatura, a qual mostra que os profissionais da geração Y são mais distraídos (OLIVEIRA, 2012) e não lidam muito bem com normas e controle (KHOURY, 2009). Também concordam com as demais competências até então analisadas, pois os *Baby Boomers* demonstraram não dar importância à atualização profissional, o que pode implicar que eles não se importam em conhecer as mudanças nas rotinas administrativas da instituição; ou que talvez julguem já conhecer tão bem as normas da instituição – devido ao elevado tempo de casa – que não precisam dar importância em desenvolver essa competência.

Na tabela 35, observa-se a relação entre a competência de trabalho em equipe e as diferentes gerações.

TABELA 35 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “trabalho em equipe”

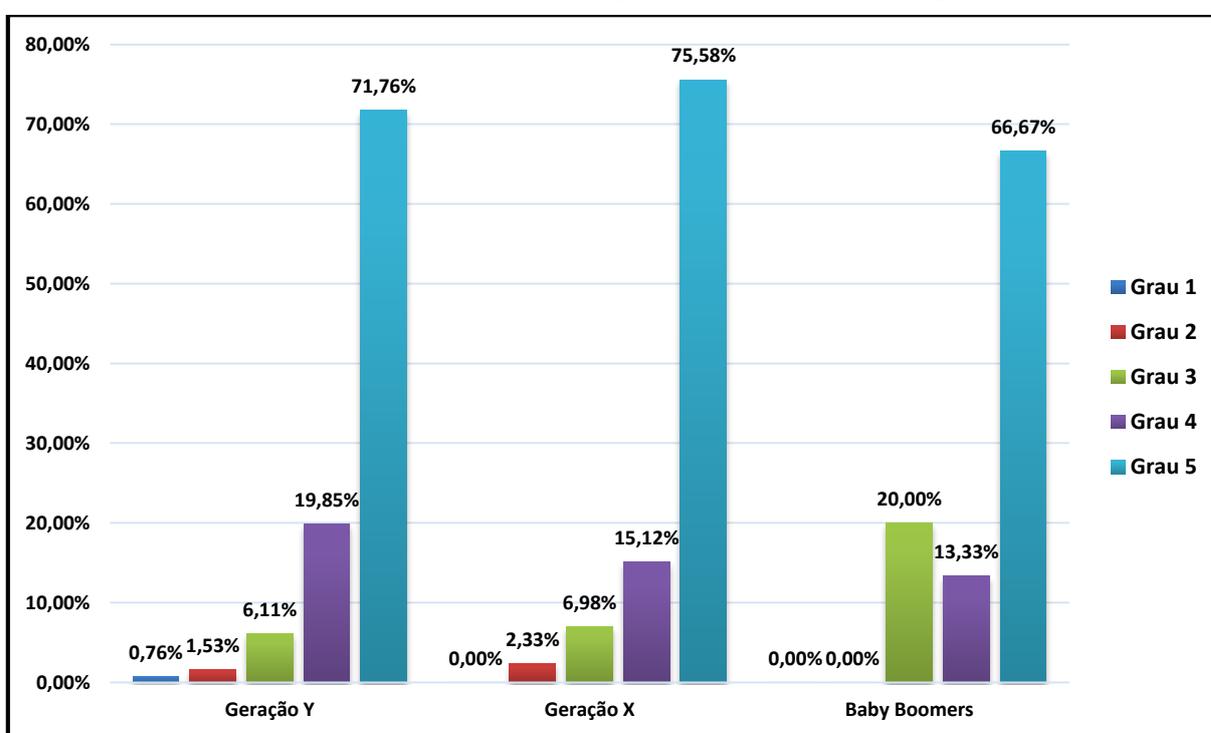
Rótulos de Linha	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Média
Geração Y	0,76%	1,53%	6,11%	19,85%	71,76%	4,60
Geração X	0,00%	2,33%	6,98%	15,12%	75,58%	4,64
<i>Baby Boomers</i>	0,00%	0,00%	20,00%	13,33%	66,67%	4,47
Total Geral	0,43%	1,72%	7,33%	17,67%	72,84%	4,57

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Percebe-se uma grande concentração de respostas no grau 5 de importância (72,84%), quando comparado com as demais competências. De fato, essa competência foi considerada a 5ª maior pontuação média (4,57) dentre todas as 22 competências pesquisadas.

De modo geral, não houve grandes discrepâncias entre uma geração e outra. A exceção da geração *Baby Boomers*, a qual concentrou 20% das suas respostas no grau 3 e 13,33% no grau 4, o que ocorreu de maneira inversa com a geração Y e, ainda que em menor grau, com a geração X. A figura 60 permite uma maior visualização desse fenômeno através dos gráficos e das suas curvas de distribuição, nas quais as gerações X e Y obtiveram uma simetria ascendente, enquanto os *Boomers* apresentaram um vale nas respostas de grau 4.

FIGURA 60 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “trabalho em equipe”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

A menor média atribuída a competência de trabalho em equipe foi para a geração *Baby Boomers*. Tal informação é acordada em Resende (2008, p. 118), quando este afirma que os trabalhadores, os quais compõem essa geração “tendem a ser mais individualistas, ter menos sentido de equipe”. Veloso, Silva e Dutra (2012) justificam tal fato, afirmando que, no Brasil, essa geração ingressou no mercado de trabalho em um ambiente político marcado pela repressão. Durante esse período as empresas se caracterizavam pela pouca participação dos empregados nas decisões da alta administração e prevalecia o controle e a submissão.

De acordo com Senge, (2016, p. 301),

“visão” é um conceito familiar em liderança na empresa. Mas, ao se analisar detalhadamente, descobre-se que a maioria das ‘visões’ é, na verdade, a visão de uma pessoa (ou de um grupo) imposta a uma organização. Tais visões têm, na melhor das hipóteses, aceitação – não comprometimento.

Ingressar no mercado de trabalho em uma organização com esse tipo de clima organizacional – onde a visão é de apenas a do grupo da alta administração, sem a devida participação dos demais colaboradores nas decisões –, pode ter afetado as respostas dos trabalhadores *Baby Boomers*, fazendo-os não pontuar tão bem o trabalho em equipe como as outras duas gerações.

Em contrapartida, os trabalhadores da geração Y, “talvez por passarem muito tempo trabalhando sozinhos, com a *internet* ou no uso do computador, anseiam por estabelecer contatos com os outros. Eles esperam até mesmo criar laços de amizade com os outros colaboradores” (KHOURY, 2009, p. 126). De fato, Codeço (2015, p. 31) corrobora tal ponto de vista, afirmando que “essa geração emprega uma combinação de colaboração, interdependência e rede para alcançar seus objetivos, combinação essa que propiciou o aprendizado do trabalho em grupos, o que é positivo para as empresas que têm seus ambientes construídos com base no trabalho em equipe”. Logo, pode-se afirmar que os jovens da geração Y são favoráveis ao trabalho em equipe e acreditam na aprendizagem coletiva.

Entretanto, os que atribuíram maior nota média a esta competência não foram os da geração Y, mas sim os da geração X (4,60 contra 4,64, respectivamente). Esse fato parece discordar com a literatura levantada. De acordo com Khoury (2009, p. 124),

embora essa geração se preocupe em ter uma relação mais equilibrada entre a vida pessoal e a profissional, ela tende a realizar as tarefas por si mesma, em vez de trabalhar em equipe. Nesse sentido, é um grupo mais “individualista” para o qual os esforços individuais são mais reconhecidos do que o trabalho em grupo.

Veloso, Silva, Dutra (2012, p. 201), concordam, alertando que “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”.

Uma competência comumente associada ao trabalho em equipe é a criatividade (SENGE, 2016). A tabela 36, apresenta a relação entre a competência de criatividade e as diferentes gerações.

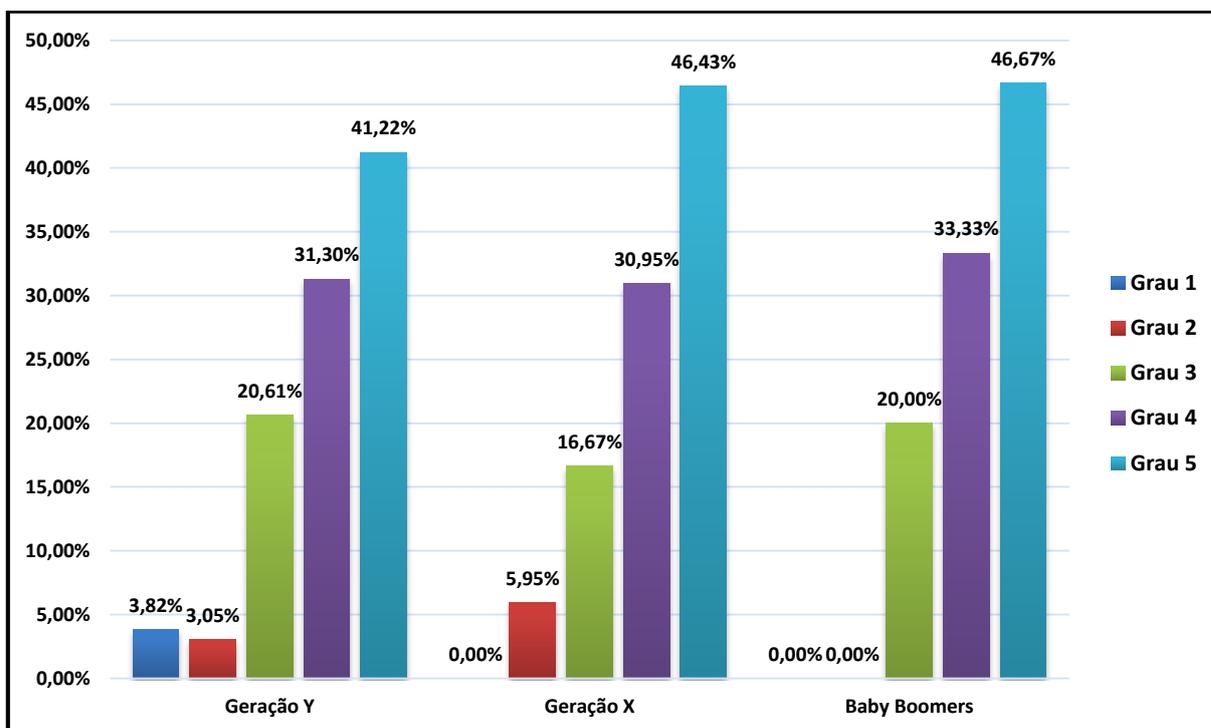
TABELA 36 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “criatividade”

Rótulos de Linha	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Média
Geração Y	3,82%	3,05%	20,61%	31,30%	41,22%	4,03
Geração X	0,00%	5,95%	16,67%	30,95%	46,43%	4,18
<i>Baby Boomers</i>	0,00%	0,00%	20,00%	33,33%	46,67%	4,27
Total Geral	2,17%	3,91%	19,13%	31,30%	43,48%	4,16

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Tal competência apresentou uma distribuição um tanto mais ampla entre os diferentes graus (quando comparado com as demais, que concentraram-se nos graus 5 e 4). A maioria das respostas concentrou-se no grau 5 de importância (43,48%); entretanto, também ocorreu um bom percentual nos graus 4 e 3 (31,30% e 19,13%, respectivamente). A figura 61 permite uma melhor visualização desses dados.

FIGURA 61 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “criatividade”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

À primeira vista, não parece haver grandes discrepâncias entre as gerações X e Y. Ambas ficaram em torno dos 46% de respostas no grau 5. Entretanto, quando analisadas as notas médias da tabela 36, percebe-se que foram as gerações X e *Baby Boomers* quem atribuíram maior média a esta competência (4,18 e 4,27, respectivamente), quando comparado com a geração Y (4,03). Tal fenômeno discorda em certo ponto do referencial teórico. Acerca da geração Y, Marchetti (2013, p. 120) afirma que,

devido ao seu atributo de não temer mudanças e estarem a todo momento conectados à procura de novas informações, esses indivíduos buscam trazer novas ferramentas para a organização, de forma a inovar as rotinas administrativas da empresa e melhorar sua eficiência

Por sua vez, Resende (2008, p. 117) assegura que os *Baby Boomers* “são mais conservadores e apresentam comportamentos padronizados” e “gostam de situações seguras e de estabilidade”. Desse modo, quando querem algo, os ípsilons têm bem menos medo de correr riscos do que os das gerações *Baby Boomers* e X, experimentando alternativas com muito mais facilidades, sem constrangimento e ou receio. (CALLIARI; MOTTA, 2012).

Nesse contexto, os dados levantados parecem discordar um pouco da literatura, quanto às gerações Y e *Baby Boomers*. No entanto, com relação à geração X, o mesmo fenômeno não parece acontecer. De acordo com Resende (2008, p. 119), os da geração X “demonstram mais flexibilidade e criatividade”, o que concorda com os dados.

Por fim, embora a média atribuída pelos trabalhadores da geração Y tenha sido a mais baixa – o que discorda da literatura –, é positivo visualizar o alto nível de importância que os da geração *Baby Boomers* demonstraram com relação a esta competência.

Diretamente atrelados à criatividade estão o planejamento e a organização. De acordo com Senge (2016), o princípio da tensão criativa reconhece que o subconsciente funciona eficazmente quando o indivíduo se concentra nitidamente na sua visão e na sua realidade atual. Essa concentração apresenta maior eficácia quando se tem um planejamento bem traçado. A tabela 37 apresenta a relação entre a competência de planejamento e organização e as diferentes gerações.

TABELA 37 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “planejamento e organização”

Rótulos de Linha	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Média
Geração Y	1,53%	9,92%	26,72%	61,83%	4,49
Geração X	2,33%	9,30%	33,72%	54,65%	4,41
<i>Baby Boomers</i>	0,00%	13,33%	33,33%	53,33%	4,40
Total Geral	1,72%	9,91%	29,74%	58,62%	4,39

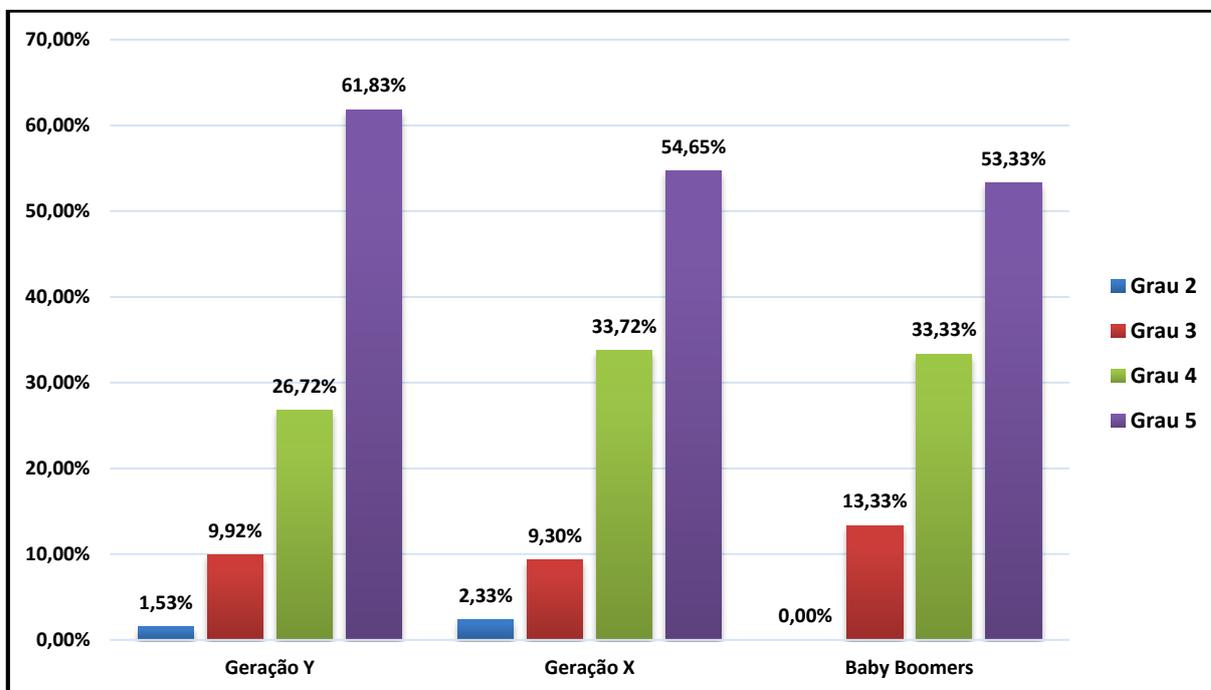
FONTE: Dados da pesquisa (2018).

De modo geral, não houve grandes discrepâncias ente uma geração e outra. A figura 62 permite uma melhor visualização desse fenômeno, através das suas curvas de distribuição das três gerações, que foram bem semelhantes.

Percebe-se que, diferentemente da maioria das competências analisadas até então – em que as gerações X e Y tiveram médias mais próximas e a geração *Baby Boomers* se distanciou delas –, em tal competência, as gerações que mais se aproximaram foram os da geração X e os

Boomers, com pontuações médias de 4,41 e 4,40, respectivamente. Sob outra perspectiva, a geração Y registrou uma média de 4,49 pontos, sendo esta a geração que deu mais importância a essa competência.

FIGURA 62 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “planejamento e organização”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Os dados demonstram que a geração a atribuir maior nota média à competência planejamento e organização foi a geração Y, enquanto os *Baby Boomers* foram os que atribuíram o menor grau de importância. Tal fenômeno, em parte, discorda do referencial teórico.

Caliare e Motta (2012), argumentam que, por os ípsilons serem tão polivalentes e estarem envolvidos com tantas atividades ao mesmo tempo, tendem a serem superficiais e imediatistas. Conseqüentemente não dão muita importância ao planejamento e a antecipação, característica fundamental aos *Baby Boomers* e os da geração X.

Por sua vez, Resende (2008, p. 118), afirma que os *Baby Boomers* “gostam da ordem, da formalidade e de uniformidade”, o que os faz serem mais propensos a aceitarem e até mesmo desejarem por planejamentos e atividades mais formalmente expressas e organizadas.

No que diz respeito à geração X, o autor salienta que eles “aprenderam a ser autônomos e mais organizados, porque os pais em geral trabalhavam fora” (RESENDE, 2008, p. 119). Tal afirmação discorda dos dados que apontam a segunda menor média para a competência de planejamento e organização vinda dessa geração.

Sob outra perspectiva, Khoury (2009, p. 125) afirma que os jovens da geração Y “foram criados acreditando que serão bem-sucedidos se tiverem um objetivo bem definido e se trabalharem duro para alcançá-lo”, o que pode explicar o porquê de os trabalhadores dessa geração na UEPB atribuírem a maior nota para a competência de planejamento e organização.

Por fim, a última competência pesquisada foi a de foco na qualidade do serviço. A tabela 38 mostra como se dá a relação dessa competência com as diferentes gerações do corpo técnico-administrativo da UEPB.

TABELA 38 - Tabulação cruzada das variáveis “gerações” e “foco na qualidade do serviço”

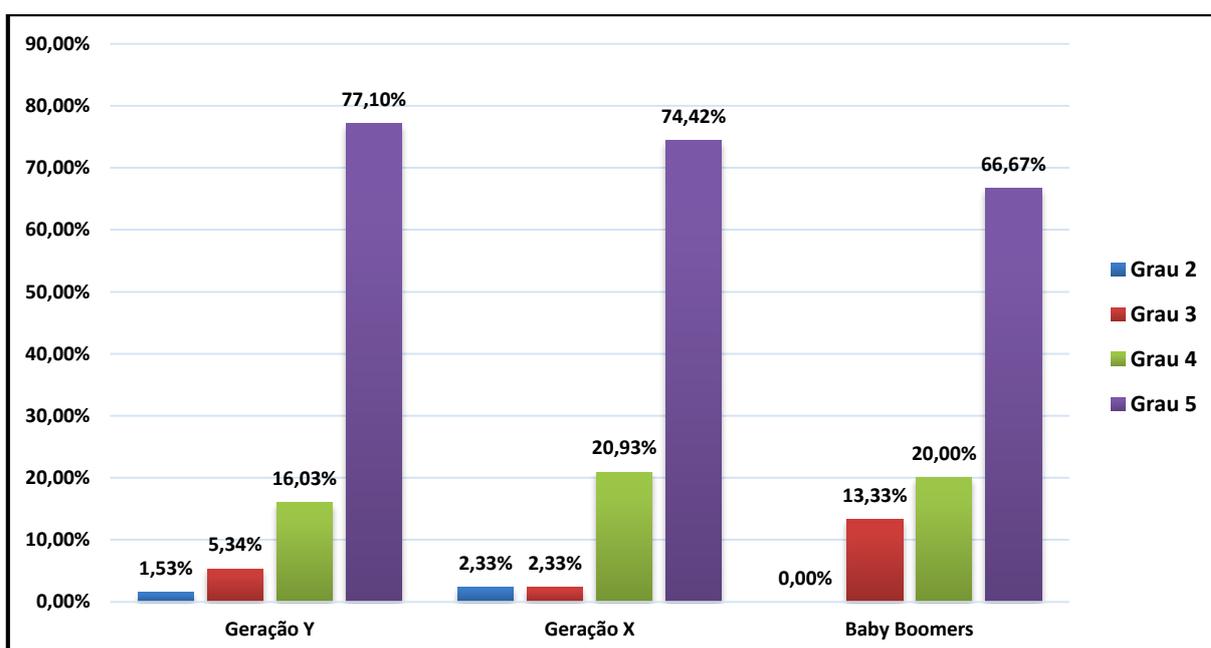
Rótulos de Linha	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Média
Geração Y	1,53%	5,34%	16,03%	77,10%	4,69
Geração X	2,33%	2,33%	20,93%	74,42%	4,67
<i>Baby Boomers</i>	0,00%	13,33%	20,00%	66,67%	4,53
Total Geral	1,72%	4,74%	18,10%	75,43%	4,63

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Observa-se uma grande concentração de respostas no grau 5 de importância (75,43%), quando comparado com as demais competências. De fato, essa competência obteve a 2ª maior pontuação média (4,63) dentre todas as 22 competências pesquisadas.

De modo geral, não houve grandes discrepâncias entre uma geração e outra. Com exceção da geração *Baby Boomers*, a qual concentrou 13,33% das suas respostas no grau 3, enquanto nas gerações X e Y apenas 2,33% e 5,34% das respostas se concentraram nesse grau de importância, respectivamente. A figura 63 mostra com maior clareza esse fenômeno.

FIGURA 63 - Gráfico da correlação entre as variáveis “gerações” e “foco na qualidade do serviço”



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Novamente, percebe-se a ocorrência de certa divergência entre a geração Y e os *Baby Boomers*. O percentual de respostas concentradas no grau 3 dos *Boomers* foi mais do que o dobro, quando relacionado aos ípsilons. Tal ocorrência justifica-se, talvez, pelo modo como cada uma dessas gerações visualiza a forma como o trabalhador deve agir com vistas a galgar novos degraus na sua carreira.

Para Khoury (2009, p. 126), a geração Y “acredita que o talento e a competência devem ser responsáveis pelo sucesso de um profissional e não aceita o fato de as pessoas serem julgadas em função da sua orientação sexual, política ou religiosa”. Entretanto, Veloso, Silva e Dutra (2012, p. 205) afirmam que, na geração *Baby Boomers*, se “evidencia uma predisposição para a utilização da habilidade política ao lidar com a autoridade ou ao vislumbrar suas oportunidades de carreira”.

Logo, talvez por acreditarem que o talento e a competência devem ser responsáveis pelo sucesso de um profissional, os trabalhadores da geração Y deem grande importância para a qualidade do serviço prestado.

Os *Boomers*, por sua vez, talvez pelo fato de terem uma predisposição para utilizar de habilidade política para alcançar o sucesso, não se importem tanto com a qualidade dos seus serviços. Isso pode inclusive ser mais evidenciado em uma organização pública, como é o caso da UEPB.

De todo modo, é bastante positivo que essa competência tenha sido a que obteve a 2ª maior média geral, dentre as 22 pesquisadas. O foco na qualidade do serviço é muito importante em uma organização, especialmente se tratando de uma instituição pública, cujo principal objetivo é o de servir ao público – de fato, a própria nomenclatura dos profissionais que ocupam essa função corrobora para isso: são servidores públicos. Por isso devem servir ao público com excelência de qualidade. Sutherland (2018, p. 99-100) alerta:

Nem sempre conseguimos fazer tudo perfeitamente na primeira vez. Somos humanos; cometemos erros. O modo como você lida com esses erros pode ter um impacto extraordinário na rapidez com que consegue fazer as coisas e no nível de qualidade que atinge.

Nas páginas anteriores analisou-se individualmente como se dá a relação entre as três gerações que compõe o corpo de servidores técnico administrativo da universidade e as 22 competências pesquisadas. A tabela 39, no entanto, traz um cruzamento das pontuações médias de todas as competências dadas por diferentes gerações.

Ela permite visualizar melhor quais competências obtiveram maior pontuação de modo geral, bem como em cada geração. Ainda possibilita que se compare como cada geração pontuou cada uma das competências e quais se apresentam como mais importantes para cada uma delas.

TABELA 39 - Tabela cruzada das pontuações médias, referentes ao nível de importância das 22 competências para as três gerações

Competências	Geração			Média Geral
	Geração Y	Geração X	<i>Baby Boomers</i>	
Ética profissional	4,63	4,74	4,73	4,70
Foco na qualidade do serviço	4,69	4,67	4,53	4,63
Responsabilidade	4,74	4,66	4,40	4,60
Cordialidade	4,72	4,72	4,33	4,59
Trabalho em equipe	4,60	4,64	4,47	4,57
Relacionamento interpessoal	4,44	4,65	4,27	4,45
Contornar imprevistos	4,39	4,39	4,47	4,42
Planejamento e organização	4,49	4,41	4,40	4,39
Falar claramente	4,46	4,34	4,33	4,37
Conhecimento de normas institucionais	4,24	4,38	4,27	4,30
Atualizar-se profissionalmente	4,28	4,34	4,13	4,25
Concentração	4,26	4,26	4,20	4,24
Iniciativa	4,45	4,46	3,80	4,23
Controle emocional	4,24	4,28	4,13	4,22
Operar recursos de informática	4,34	4,23	4,00	4,19
Criatividade	4,03	4,18	4,27	4,16
Senso crítico	4,20	4,19	4,07	4,15
Agilidade	4,21	4,23	4,00	4,15
Adaptar-se a mudanças	4,10	4,16	4,13	4,13
Expressar-se por escrita	4,15	4,24	3,80	4,06
Raciocínio Lógico	4,03	4,14	3,93	4,03
Capacidade de liderança	4,10	3,88	3,47	3,81

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Nota-se que a competência tida como mais importante foi a de ética profissional. Isso é extremamente positivo, pois, conforme afirma Gardner (2007, p. 16), no ambiente de trabalho deve-se

tentar entender as outras pessoas em seus próprios termos, dar um salto imaginativo quando for necessário, buscar transmitir confiança nelas e tentar, ao máximo, trabalhar conjuntamente com elas e ser digno de sua confiança. (...) Não significa ignorar as próprias visões, nem que tenha que se aceitar ou perdoar todos os que encontrar, mas uma obrigação de fazer o esforço para tal.

Dessa maneira, é positivo que essa tenha sido considerada a competência mais importante para os servidores técnico-administrativos da UEPB.

Por outro lado, a competência considerada menos importante foi a de capacidade de liderança.

Oliveira (2016) afirma que muitos líderes se revoltam ao perceber o desapego das suas equipes para com os projetos por eles elaborados. Entretanto, parte da responsabilidade disso é a utilização de métodos de gestão tradicionais, os quais estão perdendo a sua eficácia, principalmente junto às novas gerações, que reagem de maneira diferente a tais métodos. Os métodos tradicionais pressupõe que o subordinado deve obedecer aos seus superiores e realizar os objetivos propostos por eles, sem questioná-los, ou ao menos tentar entender o resultado final esperado dentro do plano macro desenhado pela alta hierarquia.

Entretanto os trabalhadores da geração Y tem uma alta tendência a desenvolver a competência de foco em resultados, estimulada, principalmente pela influência marcante que os videogames promoveram em sua formação. Nesse sentido, caso os objetivos não sejam apresentados juntamente com os resultados esperados, esses jovens trabalhadores tenderão a perder o interesse pela tarefa proposta e, provavelmente irão agir com baixa eficiência (OLIVEIRA 2016). Já os da geração X não dão tanta importância à autoridade e preferem uma estrutura hierárquica mais informal (RESENDE, 2008). Por sua vez, os *Baby Boomers* não têm problemas em lidar com as mais variadas formas de liderança, pois cresceram num contexto onde a liderança era predominantemente de comando e controle – inclusive no âmbito familiar –, contudo, eles são extremamente carentes de elogios e reconhecimento pelo trabalho que fazem, e quando isso não ocorre, eles podem se sentir desestimulados (KHOURY, 2009).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados da pesquisa, de modo geral demonstraram certa discordância de pensamentos entre os gestores da UEPB e os servidores que compõem o quadro técnico-administrativo da instituição.

A competência tida como mais importante para os servidores técnico-administrativos foi a de ética profissional, aparecendo como 1º lugar em nível de importância, dentre as 22 competências pesquisadas através do questionário. Já na análise dos dados dos gestores, a ética ficou em 10º lugar de importância em um *ranking* de 29.

Isso mostra-se preocupante, pois a ética é estimulada através da postura exemplar, vinda de cima para baixo. De fato, quando se deseja “formar pessoas que respeitem diferenças, é preciso proporcionar exemplos e oferecer lições que estimulem essa postura solidária. Esses exemplos são particularmente cruciais quando as relações de poder entre indivíduos ou grupos parecem ser assimétricas”. (GARDNER, 2007, p. 96).

Outro dado alarmante é que, nos dados coletados com os gestores, a obediência ficou à frente de conceitos importantíssimos para a gestão de pessoas contemporânea, como união, vontade de aprender, capacidade de tomar decisões, eficiência, foco na qualidade e inovação.

Esse fato empírico concorda com o que Senge (2016, p. 323), o qual afirma de que “muitos gerentes têm dificuldade de aprender que não se pode fazer coisa alguma para impor a participação ou o comprometimento de uma outras pessoa”. E que “participação e comprometimento exigem liberdade de escolha. (...) O comprometimento é extremamente pessoal e esforços para o impor estimulam, na melhor das hipóteses, aceitação”.

No entanto também detectaram-se concordâncias entre as visões dos gestores e seus subordinados. Para os gestores a competência de trabalho em equipe ocupou o segundo lugar no *ranking* de importância, dentre 29; já para os técnicos ela ficou em 5º lugar dentre 22. Isso demonstra uma tendência a uniformidade de opinião quanto à importância do trabalho em equipe para o sucesso dos objetivos estratégicos da organização.

Isso é extremamente benéfico, pois, conforme afirma Dutra (2013, p. 69),

ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora delas. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, preparando-a para enfrentar novos desafios.

Outra competência importante para ambas as visões foi a de responsabilidade, a qual alcançou o 4º lugar de importância para os gestores no *ranking* de 29 e o 3º lugar para os técnico-administrativos, no *ranking* de 22.

De acordo com Senge (2016, p. 322), “as organizações tradicionais não se preocupavam com a participação e o comprometimento. A hierarquia de comando e controle exigia apenas aceitação”. Nesse sentido, o fato de que tanto os gestores, quanto seus subordinados valorizem a responsabilidade e o comprometimento reflete que a UEPB é uma organização moderna quanto a esse quesito.

No entanto Senge (2016, p. 320) adverte que, “a partir do comportamento no trabalho é muito difícil de distinguir a aceitação genuína da participação ou do comprometimento”.

O comprometimento genuíno, se dá sempre com algo maior do que o próprio indivíduo, como com uma visão ou missão além do desejo pessoal. Quando os indivíduos enxergam isso, descobrem que possuem uma energia que não está disponível quando tentam concretizar metas menores, o que ocorrerá também com organizações que buscam esse tipo de comprometimento. (SENGE, 2016).

Outra competência que apareceu como bem relevante em ambas as perspectivas foi a de relacionamento interpessoal, a qual ficou em 5º lugar no *ranking* dos gestores e em 6º no dos técnico-administrativos.

Isso é bastante positivo, pois a competência de relacionamento interpessoal é extremamente importante para manutenção de um bom clima organizacional.

O diálogo é a base do relacionamento interpessoal. De acordo com Senge (2016), o diálogo envolve o reconhecimento dos padrões de interação que dificultam a aprendizagem nas equipes, os quais se não forem detectados, minam a aprendizagem. Porém, se percebidos, e trazidos à tona de forma criativa, podem realmente acelerar a aprendizagem. Sendo assim, pode-se inferir que o diálogo é a base da aprendizagem organizacional e, conseqüentemente, o mesmo se pode afirmar da competência de relacionamento interpessoal; o que mostra o quão importante ela é para a organização.

No entanto Resende (2008, p. 112) alerta para não se confundir empatia com simpatia.

Na demonstração de simpatia, as pessoas estão muito interessadas nelas próprias, nos benefícios que podem usufruir das relações interpessoais. Na manifestação de empatia, não há tanto interesse em retorno ou recompensa; é uma demonstração de carinho ou amizade, mais espontânea e sincera.

Sendo assim, para desenvolver verdadeiramente a competência de relacionamento interpessoal os principais requisitos são o diálogo e a empatia.

Quanto às relações entre as diferentes gerações e as competências pesquisadas, percebeu-se uma grande afinidade entre os pensamentos das gerações X e Y e um leve distanciamento da forma de pensar delas duas e da geração *Baby Boomers*.

Esse fenômeno foi verificado em quase todas as 22 competências, com exceção de duas: a competência de conhecimento das normas organizacionais, na qual a geração Y se aproximou mais da geração *Baby Boomers*; e a competência de ética profissional, na qual geração X se aproximou mais dos *Boomers*.

Analisando individualmente, as competências que tiveram mais importância para a geração Y foram: Responsabilidade, Cordialidade, Foco na qualidade do serviço, Ética profissional e Trabalho em equipe; recebendo as cinco maiores pontuações, respectivamente.

Já para a geração X, as mais importantes foram: Ética profissional, Cordialidade, Foco na qualidade do serviço, Responsabilidade, Relacionamento interpessoal, respectivamente.

Enquanto para os *Baby Boomers* as cinco mais importantes foram: Ética profissional, Foco na qualidade do serviço, Trabalho em equipe, Contornar imprevistos, Responsabilidade, respectivamente.

Percebe-se uma certa congruência entre o pensamento das diferentes gerações com relação ao grau de importância das competências pesquisadas para o sucesso no desempenho das suas atividades laborais. Isso denota uma afinidade entre os funcionários das diferentes gerações, o que é saudável para o trabalho em equipe e o estímulo à aprendizagem organizacional.

Por fim, vale se destacar que, de acordo com Senge (2016), a “visão”, atualmente é um conceito amplamente valorizado e debatido nas organizações. O autor porém adverte que, ao se analisar detalhadamente, descobre-se que a maioria das “visões” é, na verdade, a visão de uma pessoa (ou de um grupo) imposta a uma organização e que tais visões têm, na melhor das hipóteses, aceitação – não comprometimento. Tal fato se percebeu ao se analisar a visão dos gestores da UEPB, na qual a integração dos técnico-administrativos com a universidade foi considerada de pouquíssima importância.

Senge (2016, p. 338) afirma que o alinhamento é a condição necessária para que o empoderamento do indivíduo gere o de toda a equipe. Quando o nível de alinhamento é relativamente baixo, se agrava o caos e dificulta ainda mais a gerência da equipe.

Dessa maneira pode-se explicar que tanto a “integração com a UEPB”, como o “empoderamento” foram considerados como sendo pouco importante aos técnico-administrativos, na perspectiva dos gestores.

Isso demonstra uma tendência por parte dos gestores da UEPB a uma visão que não prioriza o fato de os servidores técnico-administrativos compreenderem a finalidade das metas e objetivos a eles impostos. Para estes, a execução das suas atividades de maneira satisfatória e o cumprimento do horário e assiduidade no trabalho é o suficiente para que a universidade ofereça uma boa prestação de serviço à comunidade (como visto na sessão 5.1).

Esse fato confirma o que Senge (2016, p. 254) afirma: “para a maioria de nós, as estruturas dentro das quais operamos são invisíveis. Não somos vítimas, nem culpados, apenas seres humanos controlados por forças que ainda não aprendemos a perceber”. O presente estudo leva a crer que isso acontece, também, na UEPB.

Essa realidade concorda com (ROGGERO, 2017, p. 19),

A honestidade, o caráter, a criatividade, a boa comunicação, a iniciativa, a boa aparência, o empreendedorismo, a liderança são características da imagem que a empresa quer que estejam associadas aos seus produtos e serviços como estratégias mercadológicas. Portanto, os trabalhadores devem incorporar essas características ao seu modo de ser e fazer; não apenas para vender os produtos, mas também para consumi-los. Ao tornar-se extensão da empresa e incorporar as características voltadas às estratégias mercadológicas de distribuição dos produtos, o trabalhador torna-se parte do produto, torna-se mercadoria. Sendo assim, revela-se o engodo da possibilidade que as chamadas novas técnicas de organização do trabalho abriam ao trabalhador no sentido de sua interferência e participação. Estas já estão, de antemão, moldadas, portanto não se referem a uma subjetividade livre, mas à sua negação.

Nesse sentido, com base na análise dos dados e nos resultados decorrentes do estudo em tela, é possível levantar algumas sugestões para futuras pesquisas, no cenário da UEPB. No que diz respeito aos movimentos de *opt-out*, sugere-se pesquisas que investiguem o porquê de 75% dos servidores da UEPB que responderam ao questionário afirmaram ter interesse em prestar outros concursos públicos. Recomenda-se também estudos que levantem as carências de competências dos servidores da UEPB e as necessidades de treinamento para suprir tais lacunas. Ainda, propõe-se a criação de grupos de trabalho na universidade para que, utilizando-se dos resultados apresentados no presente estudo, prossiga-se com a implantação de modelos de gestão que possam fomentar o aperfeiçoamento das práticas de gestão de pessoas da UEPB, voltando a sua visão, verdadeiramente, ao desenvolvimento do profissional, identificando suas deficiências e trabalhando-as; não apenas para que se preencha lacunas nos procedimentos organizacionais e na linha de produção, mas sim para que se promova uma verdadeira evolução na vida desse profissional. Isso auxiliará a

universidade a migrar, aos poucos, do modelo da gestão pública tradicional para o modelo de gestão pública gerencial.

O certo é que, à medida em que as empresas desenvolvem os seus profissionais, estes contribuem cada vez mais para o desenvolvimento delas. É uma via de mão dupla, é uma evolução sistêmica.

REFERÊNCIAS

ABREU, Glice Gusmão; FORTUNATO, Graziela; BASTOS, Sergio Augusto Pereira. Semelhanças e diferenças entre gerações: Complexidade e Complementaridade no Ambiente Organizacional. **Revista Perspectivas Contemporâneas**. Campo Mourão, v.11, n.2, p. 179-202, mai./ago., 2016.

ALMEIDA, Luís Fernando Magnanini de; CONFORTO, Edivandro Carlos; SILVA, Sérgio Luis da; AMARAL, Daniel Capaldo. Avaliação do desempenho em agilidade na gestão de projetos. **Production**. São Carlos, v.26, n.4, p. 757-770, out./dez., 2016.

ALVEZ, Jesimar da Cruz; VAL, Claudenir Pereira; FEIJÓ, Rosimere Lavinias. Pesquisa de clima organizacional como impacto na motivação das gerações X e Y. **Revista Mosaico**. Vassouras, v.6, n.2, p.41-47, jul./dez., 2015.

BARBOSA, Christian; CERBASI, Gustavo. **Mais tempo, mais dinheiro**: estratégias para uma vida mais equilibrada. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. 5. ed. Lisboa: Edições 70, 2009.

BOYATZIS, Richard Eleftherios. *The competent management: a model for effective performance*. Nova Iorque: John Wiley & Sons, 1992.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho**: um estudo multinível. 2009. 362f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr.-jun., 2005.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 30 out. 2017.

BRASIL. Lei Nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. **Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências**. Brasília, DF, nov., 2011.

BRITTES, Antônio da Silva; SILVA, Fernanda Ferreira Majewski; AZEVEDO, Luana Katiele Silva; BIERHALS, Renata de Assis; PAIN, Tatiana da Silveira; MOURA, Eliane. Conflitos de gerações. In: MOSTRA CIENTÍFICA DO CESUCA, 4, 2012, Cachoeirinha, RS. **Anais...** Cachoeirinha, RS, 2012, p. 149-158.

BUENO, Francisco da Silveira. **Grande dicionário etimológico-prosódico da Língua Portuguesa**. Santos: Editora Brasília Ltda., 1974.

CALLIARI, Marcos; MOTTA, Alfredo. **Código Y: decifrando a geração que está mudando o país**. São Paulo: Évora, 2012.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARVALHO, Antônio Ivo; VIEIRA, Anísio Soares; BRUNO, Fátima; MOTTA, José Inácio Jardim; BARONI, Margaret; MACDOWELL, Maria Cristina; SALGADO, Rosângela; Côrtes, Sérgio da Costa. **Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; LEMOS, Ana Heloisa da Costa; VIANA, Mila Desouzart de Aquino. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?. **Cadernos EBAPE.BR**. Rio de Janeiro, v.10, n.1, p.162-180, Mar. 2012.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: *Pearson Prentice Hall*, 2007.

CODEÇO, Paulo Vitor. **Gerações X e Y e seus perfis motivacionais**. Curitiba: *Appris*, 2015.

COSTA, Luciano Venelli; DUTRA, Joel de Souza. Avaliação da Carreira no Mundo Contemporâneo: Proposta de um Modelo de Três Dimensões. **ReCaPe, Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo, v.1, n.1, p. 1-22, mai./jun./jul./ago., 2011.

DANTE, Fabio Santarossa; ARROYO, Rafael Fabiano. Âncoras de carreira: por onde caminham as gerações?. **Revista de Carreiras e Pessoas-ReCaPe**. São Paulo, v.7, n.2, p.512-528, mai./jun./jul./ago., 2017.

DOMINGUES, Marta Regina; LADOSKY, Mario Henrique. **Administração pública no Brasil e planos de carreiras negociados: experiências selecionadas**. São Paulo: CUT, 2007.

DORNELES, Felipe Rigon; GONÇALVES, Renata Francieli. Conceitos e conflitos de gerações. In: **XXII Seminário de Iniciação Científica da UNIJUÍ**. Ijuí, 2014. Disponível em: <<https://www.publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaconhecimento/issue/view/149/showToc>>. Acesso em: 08 nov. 2017.

DRUMOND, Thaís Diniz Reis; ITUASSU, Cristina Trindade; VASCONCELOS, Fernanda Carla Wasner. Os sentidos do trabalho para engenheiros de diferentes gerações. **Revista Unilasalle**. Canoas, n.32, p. 81-102, 2016.

DUHIGG, Charles. **Mais rápido e melhor: os segredos da produtividade na vida e nos negócios**. Tradução de Leonardo Alves. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2016.

DURAND, Thomas. *The Alchemy of Competence*. In HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K.; THOMAS, Howard; O'NEAL, Donald E. (organizadores) **Strategic flexibility: managing in a turbulent environment**. Nova Iorque: John Wiley & Sons, 1998. cap. 16, p. 303-330.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1 ed. – 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas articulada por meio de competências. In: TEIXEIRA, Hélio Janny; BASSOTTI, Ivani Maria; SANTOS, Thiago Souza (organizadores). **Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública**. São Paulo: FIA/USP, 2013. cap. 2, p.66-85.

DUTRA, Joel Souza. **Avaliação de pessoas na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FANTINI, Carolina Aude; SOUZA, Naiara Célida dos Santos. Análise dos fatores motivacionais das gerações *baby boomers*, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. **Revista iPecege**. Piracicaba, v.1, n.3/4, p.126-145, jul./dez., 2015.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FEVORINI, Fabiana Bittencourt; SILVA, Rogerio Tadeu; CREPALD, Ana Maria. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. **ReCaPe, Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo, v.4, n.2, p. 128-142, mai./jun./jul./ago., 2014.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

GARCIA, Alanna. Cenário da implantação de gestão por competências no Brasil. **Revista de Carreiras e Pessoas-ReCaPe**. São Paulo, v.3, n.2, p.20-34, mai./ago., 2013.

GARDNER, Howard. **Cinco mentes para o futuro**. Tradução de Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2007.

GARDNER, Howard. **Inteligências múltiplas: a teoria na prática**. Tradução de Maria Adriana Veríssimo Veronese. Porto Alegre: Artmed, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HILL, Napoleon. **Pense e enriqueça**. Tradução de Gabriel Zide Neto. 22. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2018.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HUCZOK, Romeu; LEME, Rogério. **Remuneração: cargos e salários ou competências?** 1. ed. 2. reimpr. Rio de Janeiro: *Qualitymark* Editora, 2014.

HUCZOK, Romeu; RIBEIRO, Rosane. Plano de carreira: diretrizes contemporâneas e impactos com a avaliação de desempenho com foco em competências. In: LEME, Rogério (organizador). **Gestão por competência no setor público**. Rio de Janeiro: *Qualitymark* Editora, 2011, cap. 5, p. 105-115.

IBGE. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua do ano de 2017**. Rio de Janeiro: IBGE, 2018.

JESUS, Rui Alberto Ferreira. **Efeitos das ferramentas de e-Learning na aprendizagem dos estudantes da área da saúde (no Ensino Superior)**. 2009. 398f. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Portucalense Infante D. Henrique, Porto.

KHOURY, Karim. **Liderança é uma questão de atitude**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2009.

LAMPKOWSKI, Marcelo; ACOSTA, Isabella da Rocha; MAGALHÃES, Mariana; ACOSTA, Nathalia da Rocha. Impacto da geração Y nos processos de gestão de pessoas e na cultura organizacional: um estudo de caso em empresa de tecnologia da informação. **Revista FATEC Zona Sul**. São Paulo, v.3, n.1, out., 2016.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Tradução de Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEME, Rogério. **Gestão por competência no setor público**. Rio de Janeiro: *Qualitymark* Editora, 2011.

MAGALHÃES, Marcos Nascimento; LIMA, Antônio Carlos Pedroso. **Noções de probabilidade e estatística**. 6. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004.

MAIA, Edward Torres. **Mapeamento de Competências de Profissionais de Radioterapia em Hospitais do SUS**. 2015. 131f. Dissertação (Mestrado Profissional de Políticas e Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde) – Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca. Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro.

MANNHEIM, Karl. *The problem of Generations*. In: MANNHEIM, Karl; KECSKEMETI, Paul (organizadores). **Essays on the Sociology of Knowledge**. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1952, cap. 7, p. 276-322.

MARCHETTI, Camila Benatti. Uma análise sobre a Teoria das Gerações. **Revista InterAtividade**. Andradina, v.1, n.2, p. 110-121, jul./dez. 2013.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

MARQUES, Gisele Cristina. **Desafios na carreira da geração Y**. 2017. 92f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul.

MARX, Karl e ENGELS, Friedrich. **A ideologia alemã**. Tradução de Marcelo Backes. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.

MARX, Karl. **Manuscritos econômico-filosóficos**. Tradução de Jesus Ranieri. São Paulo: Boitempo, 2004.

MCCLELLAND, David. C. *Testing for competence rather than intelligence*. **American Psychologist**: Washington, p. 1-14, jan., 1973.

MELLO, Simone P. T.; MELO, Pedro Antônio; MELLO FILHO, Raul Teixeira. Competências gerenciais evidenciadas e desejadas dos integrantes do Fórum de Gestão de Pessoas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia-RACE**. Joaçaba, v.15, n.1, p. 349-374, jan./abr., 2016

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 31. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Tradução de Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORETTIN, Pedro Alberto; BUSSAB, Wilton de Oliveira. **Estatística Básica**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MOSCOVICI, Fela. **Renascença organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.

MUNIZ, Mirella Karen de Carvalho Bifano. **O direito fundamental ao salário mínimo digno: uma análise à luz do princípio da dignidade da pessoa humana**. 2009. 272f. Dissertação (Mestrado em Direito). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

OLIVERIA, Sidnei. **Jovens para sempre: como entender os conflitos de gerações**. São Paulo: Integrare Editora, 2012.

OLIVEIRA, Sidnei. **Conectados, mas muito distraídos**. São Paulo: Integrare Editora, 2014.

OLIVEIRA, Sidnei. **Gerações: encontros, desencontros e novas perspectivas**. São Paulo: Integrare Editora, 2016.

PARAÍBA. Constituição (1989). **Constituição do Estado de Paraíba**. João Pessoa: Assembleia Legislativa do Estado da Paraíba, 2013.

PARAÍBA. Lei Estadual 8.442, de 28 de dezembro de 2007. **Institui o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração do Pessoal Técnico-administrativo da Universidade Estadual da Paraíba e dá outras providências**. João Pessoa, PB, dez., 2007.

PARAÍBA. Lei Estadual 8.700, de 27 de novembro de 2008. **Altera dispositivos das Leis nº 8.441 e 8.442, de 28 de dezembro de 2007, e dá outras providências.** João Pessoa, PB, nov., 2008.

PARRY, Scott. B. *The quest for competencies.* **Training**, v.33, n. 7, p. 48-56, jul., 1996.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários:** manual prático e novas metodologias. Rio de Janeiro: *Qualitymark* Editora, 1998.

PEREIRA, Grazielle Cristine. **Competências individuais dos assistentes em administração da Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais.** 2016. 169f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional) - Departamento de Administração e Contabilidade. Universidade Federal de Viçosa, Florestal, Minas Gerais.

PIOVAN, Ricardo. **Resiliência:** como superar pressões e adversidades no trabalho. São Paulo: Reino Editorial, 2009.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários.** 11. ed. São Paulo: LTR, 2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. *The Core Competence of the Corporation.* **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, mai.-jun., 1990.

RESENDE, Enio. **As 4 principais lideranças da sociedade e sua competências.** São Paulo: Summus, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. 14. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

ROGGERO, Rosemary. Qualificação e Competência: um Diálogo necessário entre Sociologia, Gestão e Educação para alimentar as Práticas Pedagógicas na Formação Profissional. **Boletim Técnico do Senac.** Rio de Janeiro, v. 29, n. 3, p. 16-29, set./dez., 2003.

ROSSI, Tatiana; COSTA, Marília Damiani; PINTO, Adilson Luiz. Competências requeridas aos bibliotecários na prestação de serviços de informação em bibliotecas universitárias. **Revista ACB Biblioteconomia.** São José, v.19, n.1, p. 111-123, jan./jun., 2014.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** Tradução de Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: *Pearson Prentice Hall*, 2005.

ROBERTS, Ken. *The end of the long baby-boomer generation.* **Journal of Youth Studies.** v.15, n.4, p. 479-497, fev. 2012.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei; PICCININI, Valmiria Carolina; BITENCOURT, Betina Magalhães. Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil?. **Organizações & Sociedade.** Salvador, v.19, n.62, jul./set. 2012.

RUDGE, Marina; REIS, Germano Glufke; NAKATA, Lina; PICCHIAI, Djair. Geração Y: um estudo sobre suas movimentações, valores e expectativas. **Revista de Carreiras e Pessoas-ReCaPe.** São Paulo, v.7, n.1, jan./fev./mar./abr., 2017.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. 15. ed. Rio de Janeiro: *Record*, 2008.

SANTOS, Renato; GOMES, Silmara; AMORIM, Maria Cristina. Percepção moral entre gerações nas organizações privadas – considerações sobre ensaios. **Revista Pensamento e Realidade**. São Paulo, v.29, n.3, p. 3-18, jul./set. 2014.

SCALABRIN, Ana Carla. **Carreiras sem fronteiras e trajetórias descontínuas: um estudo descritivo sobre decisões de *opt-out***. 2008. 268f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Tradução de Gabriel Zide Neto. 31. ed. Rio de Janeiro: *BestSeller*, 2016.

SCHEIN, Edgar H. Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. **The Academy of Management Executive**. New York, Vol. 10, No. 4, p. 80-88, nov., 1996.

SILVA, Francielle Molon; MELLO, Simone Portella Teixeira. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo–ReAT**. Pelotas, v.2, n.1, p. 110-127, jan./jun., 2013.

SILVA, José Pereira; SILVA, Ana Paula Lima da; TRAJANO, Iara; PITA, Ubiramar Sinfrônio. **Manual de Cargo, Funções e Competências dos Servidores Técnicos Administrativo da Universidade Estadual da Paraíba**. Campina Grande: EDUEPB, 2008.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida de; BITTENCOURT, Francisco Rage; PEREIRA FILHO, João Lins; BISPO, Marcelo Macêdo. **Cargos, carreiras e remuneração**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

SUTHERLAND, Jeff. **Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo**. Tradução de Nina Lua. 3. ed. Rio de Janeiro: LeYa, 2018.

TREFFF, Marcelo A. Preferência por carreira e geração Y. **Revista de Carreiras e Pessoas-ReCaPe**. São Paulo, v.2, n.2, p. 102-114, mai/jun/jul/ago., 2012.

VALMORBIDA, Sandra Mara Iesbik; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo; RIPOLL-FELIU, Vicente Mateo. Avaliação de Desempenho para Auxílio na Gestão de Universidades Públicas: Análise da Literatura para Identificação de Oportunidades de Pesquisas. **Contabilidade, Gestão e Governança**. Brasília, v.17, n.3, p.4-25, set./dez., 2014.

VEKIRI, Ioanna. *What Is the Value of Graphical Displays in Learning?*. **Educational Psychology Review**, v. 14, n. 3, set., 2002.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; SILVA, Rodrigo Cunha; DUTRA, Joel Souza. Diferentes Gerações e Percepções sobre Carreiras Inteligentes e Crescimento Profissional nas Organizações. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. Florianópolis, Vol.13, No.2, p. 197-207, jul./dez. 2012.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e *baby boomers*. **REGE-Revista de Gestão**. São Paulo, v.23, n.2, p. 88–98, 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. Tradução de Maria Helena C.V Trylinski. 1. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

Parte 2 - Das competências funcionais dos servidores técnico-administrativos da UEPB

Essa parte do questionário tem por objetivo identificar o grau de **IMPORTÂNCIA** que as competências relacionadas a seguir têm para as **ATIVIDADES** do servidor técnico-administrativo na UEPB.

Por favor, LEIA atentamente a **DESCRIÇÃO** das competências e indique o grau de **IMPORTÂNCIA** que cada competência tem para o trabalho de um **TÉCNICO-ADMINISTRATIVO** na UEPB.

Para indicar o grau de importância de cada item, utilize a seguinte escala: ① ② ③ ④ ⑤, sendo que:

Quanto mais próximo do número **UM** você se posicionar, **MENOS IMPORTÂNCIA** a competência tem para as **ATIVIDADES** do técnico-administrativo da UEPB.

Quanto mais próximo do número **CINCO** você se posicionar, **MAIS IMPORTÂNCIA** a competência tem para as **ATIVIDADES** do técnico-administrativo da UEPB.

Competência	Descrição	Grau de Importância
1. Capacidade de liderança	O setor possui a necessidade de alguém que exerça o papel de orientador e dinamizador, alguém que assuma a responsabilidade por objetivos exigentes e que tome decisões e responda por elas.	① ② ③ ④ ⑤
2. Operar recursos de informática	Refere-se à operação de programas de informática básica (<i>MS Windows, Linux, internet</i>). Produção arquivos de textos (em <i>MS Word</i> , ou algum outro editor). Compartilhamento arquivos via <i>e-mail</i> . Análise de bancos de dados e planilhas eletrônicas (<i>MS Excel</i>) para extrair conclusões e informações úteis. Dentre outros.	① ② ③ ④ ⑤
3. Adaptar-se a mudanças	O setor necessita que os servidores se adaptem a situações novas e assimilem rapidamente mudanças de qualquer natureza (como novos equipamentos, ou normas institucionais, ou <i>softwares</i>).	① ② ③ ④ ⑤
4. Trabalhar com ética	Refere-se à discrição e confidencialidade; Zelo para que as informações sejam adequadamente preservadas.	① ② ③ ④ ⑤
5. Iniciativa	Refere-se ao agir de modo proativo e autônomo no dia a dia profissional e à atitude de tomar iniciativas na resolução de problemas.	① ② ③ ④ ⑤
6. Cordialidade	Refere-se à valorização na presteza do atendimento, fazendo o possível para que a pessoa que procurou o setor para solucionar algum problema vá embora satisfeita.	① ② ③ ④ ⑤
7. Se expressar claramente (falar corretamente)	Refere-se à transmissão de ideias, pensamentos, emoções e informações diversas, adaptando a linguagem aos diversos tipos de interlocutores, sendo compreensível na exposição e defesa das suas ideias.	① ② ③ ④ ⑤
8. Atualizar-se profissionalmente	Refere-se à busca constante de aperfeiçoamento profissional. Presença em cursos e seminários de atualização profissional. Atenção a novidades na literatura técnica e profissional da área em que atua. Contato regular com pessoas que acrescentem conhecimentos técnicos.	① ② ③ ④ ⑤
9. Senso crítico	Refere-se à análise conclusiva a respeito de um determinado assunto. Execução de tarefas de forma crítica, identificando os erros e deficiências que surgem.	① ② ③ ④ ⑤
10. Contornar situações adversas (imprevistos)	Refere-se à antecipação aos problemas que possam surgir nas atividades dentro do setor trabalho, propondo soluções viáveis a eles antes que se agravem ou mesmo impedir que aconteçam.	① ② ③ ④ ⑤
11. Responsabilidade	Refere-se ao esforço para alcançar os objetivos traçados para o setor, entendendo a importância das demandas do mesmo e as consequências de suas ações para com a organização.	① ② ③ ④ ⑤
12. Raciocínio lógico	Refere-se à identificação e interpretação de diferentes tipos de dados, relacionando-os de forma lógica e com sentido. Habilidade de coletar dados e relacioná-los com as atividades do setor.	① ② ③ ④ ⑤
13. Concentração	Refere-se à atenção e foco nas atividades, mesmo sob influência de fatores externos. Distribuição da atenção para mais de um objetivo e ou atividades, simultaneamente.	① ② ③ ④ ⑤
14. Expressar-se por escrita	Refere-se à boas habilidades em redação de textos, como memorandos, ofícios, dentre outros.	① ② ③ ④ ⑤
15. Relacionamento interpessoal	Refere-se à interação com pessoas de diferentes características e contextos sociais e profissionais distintos, sabendo ouvir e procurar ajudá-las, buscando soluções satisfatórias. Valorização de um ambiente amigável e agradável para o trabalho.	① ② ③ ④ ⑤

16. Agilidade	Refere-se à rapidez e velocidade no desenvolvimento de uma atividade, de um pensamento, ou na solução de problemas.	① ② ③ ④ ⑤
17. Controle emocional	Refere-se à aceitação de críticas e contrariedades. Controle emocional e discernimento profissional, diante de situações difíceis. Capacidade de permanecer produtivo mesmo em ambiente de pressão.	① ② ③ ④ ⑤
18. Conhecer normas da instituição	Refere-se à necessidade de conhecer boa parte das normas e resoluções internas da UEPB, sendo capaz de utilizá-las quando necessário (por exemplo, no atendimento de um aluno ou servidor, na instrumentalização de um processo).	① ② ③ ④ ⑤
19. Trabalho em equipe	Refere-se à colaboração entre os colegas de trabalho, compartilhando conhecimentos, experiências e recursos na busca de objetivos comuns; ao ser ativo nas equipes de trabalho; e à contribuição para um bom ambiente de trabalho e fortalecimento do espírito de grupo.	① ② ③ ④ ⑤
20. Criatividade	Refere-se à busca por novas formas de aprimoramento no trabalho e de novas alternativas para lidar com problemas e situações corriqueiras.	① ② ③ ④ ⑤
21. Planejamento e Organização	Refere-se ao planejamento e organização das atividades no trabalho. Realização das atividades de acordo com as prioridades definidas e dentro dos prazos previstos. Organização do ambiente de trabalho (mesa, sala, laboratório).	① ② ③ ④ ⑤
22. Foco na qualidade do serviço	Refere-se à constante qualidade no que faz. Preocupação com a perfeição no trabalho. Alto grau de exigência no que diz respeito à qualidade e conteúdo do trabalho. Busca da melhoria contínua do trabalho.	① ② ③ ④ ⑤

Considerando que as competências acima podem ser desenvolvidas/aprimoradas, aponte entre os 22 itens acima, qual deles você entende que deve ser abordado pela UEPB em ações de treinamento:

_____.

**Por favor, verifique se todos os itens foram respondidos.
Obrigado pela sua contribuição!**

APÊNDICE B: Tabela de frequência das unidades de registro criadas para analisar os dados do *trie* hierarquizado

Unidades de registro	Frequência
Trabalho em equipe	19
Comprometimento	18
Competência	13
Relacionamento interpessoal	11
Responsabilidade	10
Atualização profissional	8
Proatividade	8
Assiduidade	7
Conhecimento técnico	6
Ética	6
Pontualidade	6
Dedicação	5
Incentivo monetário	5
Reconhecimento	5
Visão sistêmica	5
Agilidade	4
Comunicação	4
Valorização do técnico	4
Conhecimento das rotinas administrativas	3
Cordialidade	3
Criatividade	3
Iniciativa	3
Liderança	3
Organização	3
Respeito	3
Solicitude	3
Atenção aos detalhes	2
Compartilhamento de informações	2
Disciplina	2
Disponibilidade	2
Disposição	2
Flexibilidade	2
Foco no trabalho	2
Foco nos resultados	2
Gostar do que faz	2
Habilidade	2
Planejamento	2
Presteza	2
Solidariedade	2
Ação	1
Atitude	1
Bem estar	1

Boas ideias	1
Bom humor	1
Capacidade de tomar decisões	1
Capacidade intelectual	1
Confiança	1
Divisão de tarefas	1
Domínio da técnica	1
Eficiência	1
Empoderamento	1
Entender o compromisso social da UEPB	1
Entusiasmo	1
Equidade	1
Foco na qualidade	1
Inovação	1
Integração com a UEPB	1
Interesse	1
Metas e objetivos compartilhados e claros	1
Moralidade	1
Obediência	1
Procedimentos operacionais	1
Resiliência	1
Saber lidar com conflitos	1
Sagacidade	1
Senso crítico	1
União	1
Vontade	1
Vontade de aprender	1
TOTAL	224

Comprometimento	Nível 1	1,00	11,00
Comprometimento	Nível 1	1,00	
Comprometimento	Nível 1	1,00	
Comprometimento	Nível 1	1,00	
Comprometimento	Nível 1	1,00	
Comprometimento	Nível 1	1,00	
Comprometimento	Nível 1	1,00	
Comprometimento	Nível 2	0,75	
Comprometimento	Nível 2	0,75	
Comprometimento	Nível 3	0,50	
Comprometimento	Nível 4	0,25	
Comprometimento	Nível 4	0,25	
Comprometimento	Nível 4	0,25	
Comprometimento	Nível 4	0,25	
Comprometimento	Nível 4	0,25	
Comprometimento	Nível 4	0,25	
Comprometimento	Nível 4	0,25	
Comunicação	Nível 3	0,50	1,25
Comunicação	Nível 4	0,25	
Comunicação	Nível 4	0,25	
Comunicação	Nível 4	0,25	
Confiança	Nível 4	0,25	0,25
Conhecimento das rotinas administrativas	Nível 3	0,50	1,00
Conhecimento das rotinas administrativas	Nível 4	0,25	
Conhecimento das rotinas administrativas	Nível 4	0,25	
Conhecimento técnico	Nível 2	0,75	3,00
Conhecimento técnico	Nível 2	0,75	
Conhecimento técnico	Nível 2	0,75	
Conhecimento técnico	Nível 4	0,25	
Conhecimento técnico	Nível 4	0,25	
Conhecimento técnico	Nível 4	0,25	
Cordialidade	Nível 3	0,50	1,50
Cordialidade	Nível 3	0,50	
Cordialidade	Nível 3	0,50	
Criatividade	Nível 4	0,25	0,75
Criatividade	Nível 4	0,25	
Criatividade	Nível 4	0,25	
Dedicação	Nível 2	0,75	2,50
Dedicação	Nível 3	0,50	
Dedicação	Nível 3	0,50	
Dedicação	Nível 3	0,50	
Dedicação	Nível 4	0,25	
Disciplina	Nível 4	0,25	0,50
Disciplina	Nível 4	0,25	
Disponibilidade	Nível 4	0,25	0,50
Disponibilidade	Nível 4	0,25	
Disposição	Nível 4	0,25	0,50
Disposição	Nível 4	0,25	
Divisão de tarefas	Nível 4	0,25	0,25

Domínio da técnica	Nível 4	0,25	0,25
Eficiência	Nível 4	0,25	0,25
Empoderamento	Nível 3	0,50	0,50
Entender o compromisso social da UEPB	Nível 3	0,50	0,50
Entusiasmo	Nível 4	0,25	0,25
Equidade	Nível 4	0,25	0,25
Ética	Nível 1	1,00	3,00
Ética	Nível 3	0,50	
Ética	Nível 3	0,50	
Ética	Nível 3	0,50	
Ética	Nível 4	0,25	
Ética	Nível 4	0,25	
Flexibilidade	Nível 4	0,25	0,50
Flexibilidade	Nível 4	0,25	
Foco na qualidade	Nível 4	0,25	0,25
Foco no trabalho	Nível 4	0,25	0,50
Foco no trabalho	Nível 4	0,25	
Foco nos resultados	Nível 3	0,50	0,75
Foco nos resultados	Nível 4	0,25	
Gostar do que faz	Nível 3	0,50	1,00
Gostar do que faz	Nível 3	0,50	
Habilidade	Nível 4	0,25	0,50
Habilidade	Nível 4	0,25	
Incentivo monetário	Nível 2	0,75	1,75
Incentivo monetário	Nível 4	0,25	
Incentivo monetário	Nível 4	0,25	
Incentivo monetário	Nível 4	0,25	
Incentivo monetário	Nível 4	0,25	
Iniciativa	Nível 2	0,75	1,75
Iniciativa	Nível 3	0,50	
Iniciativa	Nível 3	0,50	
Inovação	Nível 4	0,25	0,25
Integração com a UEPB	Nível 4	0,25	0,25
Interesse	Nível 4	0,25	0,25
Liderança	Nível 2	0,75	1,50
Liderança	Nível 3	0,50	
Liderança	Nível 4	0,25	
Metas e objetivos compartilhados e claros	Nível 4	0,25	0,25
Moralidade	Nível 3	0,50	0,50
Obediência	Nível 3	0,50	0,50
Organização	Nível 2	0,75	1,75
Organização	Nível 3	0,50	
Organização	Nível 3	0,50	
Planejamento	Nível 2	0,75	1,50
Planejamento	Nível 2	0,75	
Pontualidade	Nível 1	1,00	3,25
Pontualidade	Nível 1	1,00	
Pontualidade	Nível 3	0,50	
Pontualidade	Nível 4	0,25	
Pontualidade	Nível 4	0,25	

Pontualidade	Nível 4	0,25	
Presteza	Nível 4	0,25	0,50
Presteza	Nível 4	0,25	
Proatividade	Nível 2	0,75	3,50
Proatividade	Nível 3	0,50	
Proatividade	Nível 3	0,50	
Proatividade	Nível 3	0,50	
Proatividade	Nível 3	0,50	
Proatividade	Nível 4	0,25	
Proatividade	Nível 4	0,25	
Procedimentos operacionais	Nível 4	0,25	
Reconhecimento	Nível 1	1,00	2,50
Reconhecimento	Nível 3	0,50	
Reconhecimento	Nível 3	0,50	
Reconhecimento	Nível 4	0,25	
Reconhecimento	Nível 4	0,25	
Relacionamento interpessoal	Nível 2	0,75	4,50
Relacionamento interpessoal	Nível 3	0,50	
Relacionamento interpessoal	Nível 3	0,50	
Relacionamento interpessoal	Nível 3	0,50	
Relacionamento interpessoal	Nível 3	0,50	
Relacionamento interpessoal	Nível 3	0,50	
Relacionamento interpessoal	Nível 4	0,25	
Relacionamento interpessoal	Nível 4	0,25	
Relacionamento interpessoal	Nível 4	0,25	
Relacionamento interpessoal	Nível 4	0,25	
Relacionamento interpessoal	Nível 4	0,25	
Resiliência	Nível 3	0,50	0,50
Respeito	Nível 1	1,00	2,00
Respeito	Nível 2	0,75	
Respeito	Nível 4	0,25	
Responsabilidade	Nível 1	1,00	5,25
Responsabilidade	Nível 1	1,00	
Responsabilidade	Nível 1	1,00	
Responsabilidade	Nível 3	0,50	
Responsabilidade	Nível 3	0,50	
Responsabilidade	Nível 4	0,25	
Responsabilidade	Nível 4	0,25	
Responsabilidade	Nível 4	0,25	
Responsabilidade	Nível 4	0,25	
Saber lidar com conflitos	Nível 1	1,00	1,00
Sagacidade	Nível 4	0,25	0,25
Senso crítico	Nível 2	0,75	0,75
Solicitude	Nível 2	0,75	1,75
Solicitude	Nível 2	0,75	
Solicitude	Nível 4	0,25	
Solidariedade	Nível 4	0,25	0,50
Solidariedade	Nível 4	0,25	

Trabalho em equipe	Nível 1	1,00	10,50	
Trabalho em equipe	Nível 1	1,00		
Trabalho em equipe	Nível 1	1,00		
Trabalho em equipe	Nível 1	1,00		
Trabalho em equipe	Nível 2	0,75		
Trabalho em equipe	Nível 2	0,75		
Trabalho em equipe	Nível 2	0,75		
Trabalho em equipe	Nível 3	0,50		
Trabalho em equipe	Nível 3	0,50		
Trabalho em equipe	Nível 3	0,50		
Trabalho em equipe	Nível 3	0,50		
Trabalho em equipe	Nível 3	0,50		
Trabalho em equipe	Nível 4	0,25		
Trabalho em equipe	Nível 4	0,25		
Trabalho em equipe	Nível 4	0,25		
Trabalho em equipe	Nível 4	0,25		
Trabalho em equipe	Nível 4	0,25		
Trabalho em equipe	Nível 4	0,25		
União	Nível 3	0,50		0,50
Valorização do técnico	Nível 1	1,00		2,50
Valorização do técnico	Nível 2	0,75		
Valorização do técnico	Nível 3	0,50		
Valorização do técnico	Nível 4	0,25		
Visão sistêmica	Nível 1	1,00	2,75	
Visão sistêmica	Nível 1	1,00		
Visão sistêmica	Nível 4	0,25		
Visão sistêmica	Nível 4	0,25		
Visão sistêmica	Nível 4	0,25		
Vontade	Nível 4	0,25	0,25	
Vontade de aprender	Nível 3	0,50	0,50	

ANEXOS

ANEXO A – DECLARAÇÃO DE QUALIFICAÇÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

DECLARAÇÃO

Declaramos, para os devidos fins, que **JOSÉ LUCAS GOUVEIA GRACIANO E LUZ**, mestrando sob matrícula 20161019596, qualificou o Trabalho Final intitulado: **GER(AÇ@ES): a gestão de competências no contexto das gerações Baby Boomers, X e Y na Universidade Estadual da Paraíba**, no Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, em sessão pública realizada no dia 30 de novembro de 2017, às 09h, no Laboratório das Linhas de Pesquisa do PPGOA.

João Pessoa, 30 de novembro de 2017.



Guilherme Ataíde Dias
SIAPE 1203616
Vice-Coordenador

ANEXO B – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA
PARAÍBA - PRÓ-REITORIA DE
PÓS-GRADUAÇÃO E



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

Elaborado pela Instituição Coparticipante

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: GER(AÇ@ES): a gestão de competências no contexto das gerações Baby Boomers, X e Y na Universidade Estadual da Paraíba

Pesquisador: JOSE LUCAS GOUVEIA DA SILVA GRACIANO E LUZ

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 83749918.0.3001.5187

Instituição Proponente: Universidade Estadual da Paraíba - UEPB

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 2.573.961


Prof. Dr. Marconildo O. Catão
Coordenador Geral do Comitê de Ética
Pesquisa envolvendo Seres Humanos da
Universidade Estadual da Paraíba

Apresentação do Projeto:

Trata-se de uma pesquisa de campo, de abordagem quantiqualitativa, do tipo descritiva, cuja amostragem probabilística estratificada de fração proporcional selecionará uma amostra correspondente a 183 servidores técnico-administrativos, diante de um universo de 660 colaboradores deste mesmo cargo que compõe o quadro da universidade, a quem será aplicado um questionário misto. Afora isso, a pesquisa também atuará junto aos 11 pró-reitores da instituição, a quem será aplicada uma entrevista estruturada. O intuito é identificar as competências funcionais por parte daqueles, caracterizando-os pelas categorias das gerações, e identificar as competências individuais por parte destes últimos, relevantes para a instituição. Para a organização e tratamento dos dados, a pesquisa fundamentar-se-á na análise de conteúdo. No espectro dos resultados esperados, a investigação busca, através do mapeamento do perfil e competências dos servidores, detectar circunstâncias que possibilitem repensar a gestão estratégica de pessoas da UEPB, dimensionando a valoração e a evolução dos sujeitos e suas competências, no afã de maximizar a qualidade do serviço público (interno e externo) na universidade.

Objetivo da Pesquisa:

Analisar a gestão de competências no contexto das gerações Baby Boomers, X e Y, entre os servidores técnico-administrativos da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB).

Endereço: Av. das Baraúnas, 351- Campus Universitário
Bairro: Bodocongó **CEP:** 58.109-753
UF: PB **Município:** CAMPINA GRANDE
Telefone: (83)3315-3373 **Fax:** (83)3315-3373 **E-mail:** cep@uepb.edu.br

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA
PARAÍBA - PRÓ-REITORIA DE
PÓS-GRADUAÇÃO E



Continuação do Parecer: 2.573.961

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Segundo o pesquisador junto a Plataforma Brasil; Riscos: Dentre os possíveis riscos que o participante pode vir a ter pode-se elencar: - cansaço ou aborrecimento ao responder questionários; - cansaço ou aborrecimento durante a entrevista; - desconforto, constrangimento ou alterações de comportamento durante gravações de áudio nas entrevistas;

- constrangimento ao se expor durante a realização da pesquisa; - possibilidade de quebra de sigilo, ainda que involuntária e não intencional. Entretanto, como a identidade do participante será anônima (será identificada como "Entrevista 01", ou "Questionário 001"), e como o computador do pesquisador, onde os dados serão tratados, está protegido com o antivírus eleito como o melhor antivírus pago do ano 2017, esse risco é mínimo.

Benefícios: Para os sujeitos pesquisados a pesquisa irá contribuir no seu desenvolvimento profissional, no sentido de que o setor de Desenvolvimento de Pessoal da UEPB poderá utilizar os resultados da pesquisa como subsídio para realizar programas de treinamentos nas competências que se mostrarem relevantes, tanto para os servidores técnico-administrativos, quanto para os gestores da Universidade. Em termos institucionais, a pesquisa justifica sua relevância em oferecer subsídios para melhoria de práticas administrativas na Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), a qual se trata de uma Instituição de Ensino Superior de grande importância no Estado da Paraíba.

Mais especificamente, no que corresponde ao Mestrado Profissional Gestão em Organizações Aprendentes, notadamente a linha de pesquisa Inovação em Gestão Organizacional, a investigação toma relevo, uma vez que se propõe a estudar um sistema de gestão que, conforme indica a literatura, ergue-se como uma inovação nas práticas de gestão de pessoas, tendo como foco a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento

mútuo, tanto do colaborador, quanto da organização. Para a sociedade, a pesquisa torna-se importante porque, caso os apontamentos que surgirão com a conclusão da pesquisa possam realmente, na prática, ocasionar uma melhoria na qualidade e eficiência dos serviços públicos prestados à população por esta instituição pública, o estudo

contribuirá para um melhor aproveitamento dos impostos pagos pela população, o que ajuda no fortalecimento da cidadania. Além disso, em busca realizada no Portal de Periódicos da Capes e no Google Acadêmico, foi encontrado apenas um estudo feito nos últimos cinco

anos, na língua portuguesa, que correlacionasse às características das gerações baby boomers, X e Y, com a gestão de competências, o que demonstra que tal tema carece de pesquisas. Tal fato assevera a relevância do presente estudo no tocante à sua contribuição para a ciência da Administração".

Endereço: Av. das Baraúnas, 351- Campus Universitário
Bairro: Bodocongó CEP: 58.109-753
UF: PB Município: CAMPINA GRANDE
Telefone: (83)3315-3373 Fax: (83)3315-3373 E-mail: cep@uepb.edu.br

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA
PARAÍBA - PRÓ-REITORIA DE
PÓS-GRADUAÇÃO E



Continuação do Parecer: 2.573.961

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A proposta do projeto é relevante, uma vez que permite analisar a gestão de competências no contexto das gerações Baby Boomers, X e Y, entre os servidores técnico-administrativos da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB).

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Não há pendência na documentação.

Recomendações:

Recomenda-se que o pesquisador envie na Plataforma Brasil o relatório de conclusão da pesquisa.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Sem pendências.

Considerações Finais a critério do CEP:

Projeto de Pesquisa encaminhado para análise e parecer ao Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos da Universidade Estadual da Paraíba, como pré-requisito do Programa de Pós-graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, da Universidade Federal da Paraíba, Linha de pesquisa: "Inovação em Gestão Organizacional", em cumprimento aos requisitos institucionais para o cumprimento aos requisitos da QUALIFICAÇÃO de Mestrado.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_de_Pesquisa.docx	24/02/2018 20:26:57	JOSE LUCAS GOUVEIA DA SILVA GRACIANO E LUZ	Aceito
Outros	Autorizacao_para_pesquisa_na_organizacao.PDF	24/02/2018 20:25:19	JOSE LUCAS GOUVEIA DA SILVA GRACIANO E LUZ	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.doc	24/02/2018 20:24:58	JOSE LUCAS GOUVEIA DA SILVA GRACIANO E LUZ	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Av. das Baraúnas, 351- Campus Universitário
Bairro: Bodocongó CEP: 58.109-753
UF: PB Município: CAMPINA GRANDE
Telefone: (83)3315-3373 Fax: (83)3315-3373 E-mail: cep@uepb.edu.br

Página 05 de 04

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA
PARAÍBA - PRÓ-REITORIA DE
PÓS-GRADUAÇÃO E



Continuação do Parecer: 2.573.961

CAMPINA GRANDE, 02 de Abril de 2018

Assinado por:
Marconi do Ó Catão
(Coordenador)

Prof. Dr. Marconi do Ó Catão
Coordenador Geral do Comitê de Ética
de Pesquisa em Seres Humanos da
Universidade Estadual da Paraíba



Endereço: Av. das Baraúnas, 351- Campus Universitário
Bairro: Bodocongó CEP: 58.109-753
UF: PB Município: CAMPINA GRANDE
Telefone: (83)3315-3373 Fax: (83)3315-3373 E-mail: cep@uepb.edu.br