



Desenvolvimento de um Guia de Gestão de Pessoas Focada na Geração Z

Tiago Novaes (tiago.novaes@ganhoimobiliario.com.br)

Orientador: Dr. Gabriel Vidor (gvidor@ucs.br)

Universidade de Caxias do Sul (UCS)

Projeto de Dissertação de Mestrado

RESUMO EXPANDIDO

1 PROPÓSITO CENTRAL DO TRABALHO

O objetivo é fomentar debates sobre as práticas de gestão de pessoas (GP) e orientação de carreira profissional, na cidade de Caxias do Sul - RS; focando os trabalhadores que compõe a chamada geração Z tema emergente, especialmente no Brasil, que segundo Dutra (1996) somente a partir da década de 1990 iniciou debates relevantes sobre o tema carreira, porém timidamente, se comparado a países desenvolvidos.

Uma nova geração de trabalhadores passa a ocupar espaço no mercado; porém, pouco se sabe sobre as características e ambições de carreira da chamada geração Z, sendo assim, este trabalho visa auxiliar a suprir esta lacuna e elucidar estas características que virão a auxiliar no desenvolvimento de práticas de GP.

Este trabalho então visa à elaboração de um guia para a orientação dos profissionais de GP, visando um melhor entendimento sobre a geração, atração, desenvolvimento e retenção de talentos, de indivíduos desta geração de trabalhadores. Sendo o desafio principal, após a conclusão deste trabalho, auxiliar no estabelecimento de uma comunicação clara entre estes indivíduos e os profissionais de gestão de pessoas; sendo que é de responsabilidade do setor na gestão contemporânea segundo Armstrong (2006, p.8) “através dos princípios, políticas e práticas auxiliar a organização a atingir o sucesso planejado através das pessoas que a compõe”. Para tal se faz necessário, um mapeamento desta geração bem como o entendimento de suas características, assim os profissionais de GP terão melhores possibilidades de desenvolver práticas que se revertam em desenvolvimento do seu capital humano, e conseqüentemente uma possível vantagem competitiva para a empresa.

2 MARCO TEÓRICO

Gestão de pessoas pede ser definido como o conjunto de políticas, práticas, ações e instrumentos empregados por uma organização para direcionar o comportamento humano no trabalho (FISCHER, 1998). Ainda segundo o autor o termo gestão de pessoas não é apenas um substituto para o antigo setor de RH, e sim uma mudança de visão com foco na gestão e nas pessoas e destaca que em geral a gestão tem menor grau de previsibilidade dos resultados esperados.

O termo, carreira, por sua vez deriva da expressão em latim “*via carraria*” que significa estrada para carros, onde o caminho e também o destino já são conhecidos. Dutra (1996, p.4) definiu carreira como “uma série de estágios transições que irão variar de acordo com as funções e pressões sobre o indivíduo, originadas dele próprio e do ambiente que está inserido”. Sendo, para o autor, a carreira uma seqüência não linear, destacando a relação entre empregador e empregado, englobando os interesses de cada um.

Os objetivos de carreira e sua percepção de relevância na vida podem variar de acordo com o indivíduo, uma tendência observada é que indivíduos de uma mesma geração tendem a agir da mesma maneira com atitudes, desejos e referências sociais. A Geração Z é composta pelos nascidos a partir de 1993. Tendo os mais velhos desta geração, 23 anos de idade em 2016. Esta geração é artística e adaptativa, pois tem muita intimidade com a mídia e as artes; também se destaca que nasceram em meio à recessão global e estão fadados a entrar na vida adulta em meio a uma reestruturação econômica e social.

Para apresentação desta proposta e realização da base teórica, além de livros, foram levantados artigos publicados em periódicos nacionais classificados pela Qualis da Capes e teses e dissertações no BDTD. O resultado da busca é apresentado na tabela 1:

Tabela 1 – Resultado da busca na base SPELL e BDTD

Palavra chave	Ano de publicação	SPELL	BDTD
gerações	2011- 2016	19 documentos	72 documentos
Carreira	2011- 2016	92 documentos	219 documentos
carreira + gerações	2011- 2016	02 documentos	02 documentos
geração Z	2011- 2016	03 documentos	01 documento

Fonte: Elaborada pelo autor

Sobre a geração Z, a busca resultou em seis documentos, sendo três através da base de dados da SPELL e três através da base BDTD. Com relação às abordagens destes trabalhos, nenhum destaca o tema carreira, especificamente.

Identificar o perfil de carreira dos jovens trabalhadores e como eles vêm e planejam suas vidas profissionais, possibilitaria que as organizações criem soluções adequadas revisando seus processos e adaptando as necessidades atuais, visando à atração e retenção de talentos desta geração.

3 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

A fim de responder a estas questões de pesquisa, busca-se mapear os indivíduos da geração Z para então identificar as âncoras de carreira e atitudes referentes à orientação de carreira proteana ou carreira sem fronteiras, optou-se por uma pesquisa quantitativa, método este que busca quantificar os dados e aplicar uma análise estatística. Sendo o mais adequado para a obtenção destas informações um levantamento do tipo *survey*, que se fundamenta no interrogatório dos participantes com vários questionamentos sobre seu comportamento, intenções e atitudes. É uma pesquisa descritiva, pois tem a finalidade de descobrir que situações, eventos, atitudes e opiniões vêm ocorrendo em uma população; além disso, busca descrever as características desta população, além de estabelecer relação entre essas variáveis (GIL, 2012).

Quanto aos instrumentos de coleta de dados, optou-se por dois formulários validados; sendo o primeiro o inventário de âncoras de carreira proposto por Edgar Schein (1996) que visa suprir a lacuna do autoconhecimento, essencial para a tomada de decisão de carreira por parte de cada indivíduo; e o segundo o inventário de atitudes de carreira proposta por Briscoe et al. (2006) onde os autores desenvolveram uma escala para avaliar as dimensões de atitudes de carreira proteana que é orientada por valores e autodirigida; e sem fronteira que visa verificar a atitude geral em relação à mobilidade física e a mobilidade psicológica. Sendo possível, assim, orientar a carreira do indivíduo voltada para as dimensões proteanas ou sem

fronteiras, bem como explorar os desafios pessoais que o indivíduo provavelmente irá enfrentar e identificar as oportunidades de desenvolvimento visando fortalecer seu perfil de carreira (BRISCOE et al., 2006).

4 RESULTADOS, CONCLUSÕES E SUAS IMPLICAÇÕES

Como resultados esperados, tendo em vista a posição das organizações, após o levantamento das âncoras de carreira e das atitudes de carreira proteana e sem fronteiras, elaborar um guia para orientação dos profissionais de gestão de pessoas, a fim de auxiliar na atração, desenvolvimento e retenção dos trabalhadores da geração Z.

Estabelecer esta comunicação, pode então auxiliar as organizações a obter uma melhor visão das suas ações, obtendo assim (ARMSTRONG, 2006):

- a. eficiência organizacional: Desenvolvendo práticas nas áreas de gestão do conhecimento, gestão de talentos e criando um bom lugar para se trabalhar;
- b. gestão do capital humano: É visto como um ativo da empresa. O objetivo é “reter trabalhadores habilidosos, comprometidos e motivados” (ARMSTRONG, 2006, p. 9);
- c. gestão do conhecimento: Criar práticas que auxiliem no desenvolvimento, aquisição, compartilhamento e uso do conhecimento;
- d. sistemas de recompensa: Devem-se manter os funcionários motivados e engajados com os objetivos organizacionais;
- e. relações de emprego: Manter um clima harmonioso com as centrais sindicais e funcionários;
- f. atender a diversas necessidades: Atender aos interesses dos *stakeholders* levando em consideração os interesses de cada grupo.

Levando em consideração os indivíduos da geração Z, após conhecer as suas características, eles podem agora, planejar a sua carreira sendo este processo, pelo qual o se identifica e programa, os passos necessários para atingir as metas da carreira. Para se realizar um bom planejamento, além do autoconhecimento o indivíduo precisa ainda dar atenção a três pontos fundamentais, sendo eles: 1) Auto-avaliação; 2) Estabelecimento dos objetivos de carreira; 3) Implantação do plano de carreira, conforme sugerido pela literatura especializada; sendo agora possível para o profissional em principio de carreira, alinhar os seus interesses e potencialidades, convergindo com os objetivos pessoais de carreira em um cenário realista e assim será capaz de buscar os conhecimentos necessários para alcançar os objetivos traçados.

Sendo assim, este trabalho espera auxiliar na convergência dos interesses de empregado e empregador, focando na geração Z, que gradualmente vai ganhando espaço no mercado de trabalho na cidade de Caxias do Sul – RS. Estabelecendo assim um canal de comunicação e orientação que visa o melhor desempenho da relação empregado e empregador. Este trabalho pode também auxiliar, através da compreensão da geração Z, a minimizar os efeitos dos conflitos intergeracionais, contribuindo para a manutenção do bom clima no ambiente de trabalho, incentivando os trabalhadores no sentido de motivação e desenvolvimento de novas habilidades, tendo em vista que cada geração tem o que ensinar a outra; seja no âmbito profissional, como no sentido de valores e comportamento no trabalho. O que pode vir a se tornar lucrativo para as organizações na referida cidade.



REFERÊNCIAS

- ARMSTRONG, M. **A handbook of human resource management practice** (10ª Ed.) New York: Kogan Page. 2006.
- BRISCOE, Jon P.; HALL, Douglas T.; DEMUTH, Rachel L. F. Protean and Boundaryless careers: An empirical exploration. **Journal of Vocational Behavior** V.69 p. 30–47. 2006
- DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1º Ed. – 12 reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.
- SCHEIN, E. Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. **Academy of Management Executive**, v. 0, n. 0, p. 80-88, 1996.