



Robert_Kneschke_CANVA

NOVOS FORMATOS DE LIDERANÇA

GERAÇÃO Z ESTÁ TRANSFORMANDO O CAMINHO DA GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS

Alexandre Zuvela, sócio da EXEC, destaca que os anseios desses profissionais mais jovens vão criar novos formatos de liderança nas companhias

Um levantamento divulgado pela revista Harvard Business Review chamou a atenção do mercado de recrutamento: apenas 34% dos jovens da geração Z buscam posições de liderança. O consultor de carreira de Harvard, Gorick Ng, autor do best-seller *The Unspoken Rules* ('As Regras Não Ditas', na tradução livre), fez uma pesquisa com um grupo de jovens nascidos entre 1997 e 2012, em busca de entender quais são os anseios desse público em relação às suas carreiras, e identificou prioridades como ganhar muito dinheiro, ter estabilidade financeira, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ser seu próprio chefe, atuar com propósito, entre outros.

Para Alexandre Zuvela, sócio da EXEC, consultoria especializada em Executive Search, a chegada dessa geração ao mundo profissional está trazendo grandes mudanças no que diz respeito aos modelos de gestão nas empresas, que, como tendência, deve se tornar mais horizontalizada.

“Estamos observando que os profissionais da geração Z valorizam questões mais individuais e estão se adaptando com mais facilidade às empresas com hierarquias mais flexíveis. O que acontece é que eles estão respeitando mais os demais muito mais pelo seu nível de conhecimento do que por sua posição na empresa. De uma certa forma, isso está gerando um conflito que deve ditar transformações importantes na gestão nos próximos anos”.

Zuvela destaca que esse desconforto está ligado ao fato de que, mesmo com um olhar mais individualizado sobre suas expectativas e atuação, a geração Z tem que seguir determinadas orientações e objetivos que estão ligados ao andamento da empresa e não focado nessa postura de cada um. “Isso está acontecendo pelo fato de que os profissionais mais jovens estão trabalhando muito mais em razão de tarefas e projetos, o que faz com que eles acabem escutando mais quem está à frente dessas iniciativas, que têm mais experiência no que está sendo proposto”.

Essa visão dos profissionais da geração Z, na visão de Zuvela, está reforçando a criação da figura de um gestor que atua muito mais como facilitador do que seguindo a linha clássica das ordens recebidas por hierarquia. “Essa geração tem uma visão bastante propositiva, por isso há uma resistência em aceitar ordens – tem que ser feito porque está sendo ordenado a isso. Eles não foram moldados neste mindset, o que vai demandar a existência de um gestor que desempenhe um papel de facilitador, que irá ajudar a direcioná-los para onde ir e como se desenvolver”.

Escalar montanhas e chegar ao topo: não mais

O sócio da EXEC ressalta que esse momento representa uma grande transformação na forma de entender o caminho profissio-



Rockaa_CANVA

nal, já que antigamente 90% das pessoas quando iniciavam uma carreira almejavam um cargo de gestão e chegar ao topo. “Acho que na época era a única opção que tínhamos. Não podíamos ter carreiras em W, em Y ou em X, pois as empresas não eram fluidas em termos de gestão. Para crescer na carreira, primeiro precisávamos nos tornar coordenadores, gerentes, diretores e, por fim, chegando ao auge na cadeira da presidência”.

Com o surgimento das startups, empresas da nova economia que tem a tecnologia como base de sua atuação, o conceito de trilha de carreira também está mudando, com a presença cada vez maior de jovens à frente dessas operações. “Nessas empresas, eles lideram squads, projetos, operações, mas sem aquela obrigatoriedade de exercer um papel mais clássico de hierarquia. Se isso acontece, os profissionais da geração Z acabam buscando outras oportunidades no mercado de trabalho”, aponta.

Para Zuvela, entre os modelos de carreira que hoje estão sendo adotados no mercado, os jovens da geração Z estão buscando escolhas como carreira em W ou em Y. No W, o profissional tem interesse em fazer um maior conjunto de escolhas, podendo atuar tanto como líder quanto especialista. “Ele cresce dentro da empresa adquirindo habilidades de gestão e conhecimentos técnicos ao mesmo tempo, mas não segue esse caminho de forma linear. Hoje ele pode ser um gerente, amanhã um especialista, e assim segue”, aponta.

Já em relação ao modelo Y, o profissional opta em seguir uma carreira de liderança que cuida de pessoas ou ser especialista, mas não faz a gestão de forma direta. “Ele opta por atuar como um contribuidor individual”, enfatiza o sócio da EXEC.

“Essa geração tem uma visão bastante propositiva, por isso há uma resistência em aceitar ordens. Eles não foram moldados neste mindset, o que vai demandar a existência de um gestor que desempenhe um papel de facilitador, que irá ajudar a direcioná-los para onde ir e como se desenvolver”.

Mudanças para os recrutadores

Para o mercado de Recursos Humanos, especialmente no que diz respeito ao recrutamento, essa mudança de mindset impulsionada pela geração Z está trazendo grandes desafios para os profissionais da área na hora de buscar executivos para as empresas. Zuvela ressalta que a EXEC vive um momento no qual traz líderes mais propositivos para empresas mais clássicas e vice-versa.

“Nós somos incentivados a trazer esses executivos mais jovens, que vieram de empresas digitais, para liderar áreas de empresas mais tradicionais, que chegam com esse mindset mais propositivo, o que é importante para as empresas que estão em uma fase de crescimento. E também ao contrário. Trazer essas pessoas de culturas diferentes, de realidades diferentes, ajuda a elevar o tom de sustentabilidade e diversidade dentro das empresas”, enfatiza Zuvela.

Para alcançar sucesso nessa missão, a EXEC investe fortemente em um trabalho de desenvolvimento, o que inclui muito trabalho focado em cultura organizacional e em assessment. “É muito importante identificar quais são as competências do profissional que vai ocupar a nova cadeira. Por exemplo, se um cargo exige um profissional com competências digitais, não adianta escolher um que não tenha coragem de tomar nenhum tipo de risco, pois dificilmente irá trazer inovação para a organização. Inovação é fazer o novo, que pode dar certo ou não”, explica.

Zuvela conta que a presença de profissionais com um mindset contrário em um cenário desses pode acabar prejudicando o processo de mudança. “Quando a empresa coloca pessoas que vão liderar processos transformacionais que não têm a mentalidade voltada para a inovação faz com que o investimento feito em ferramentas, processos, entre outros, acabe não surtindo o efeito esperado”.

Para os recrutadores, Zuvela aponta que o caminho daqui em diante é se adequar a essa nova realidade, que vai tomar cada vez mais forma no mundo corporativo. “A criação desse novo modelo de gestão não tem mais volta. Sabemos que tudo muda a todo momento e fica difícil ditar muitas tendências, mas são características que vão nos colocar cada vez mais à prova de desenvolver nossos próprios modelos de atuação para tentar buscar as melhores alternativas em capital humano para as empresas. E a geração Z ainda vai ter muito por caminhar nos próximos anos”, conclui.



Monkey_Business_Images_CANVA