

## Recursos humanos estratégico e gerações tecnológicas: produção acadêmica no período de 2013 – 2018

Amanda Aparecida De Oliveira, Loana Lopes Valim, Pauline Balabuch

**Resumo:** Uma maneira de potencializar seus resultados com foco nas pessoas, as organizações buscam interagir com as diferenças entre as gerações utilizando uma nova forma de RH para se manter no meio competitivo. O presente estudo foi desenvolvido com o objetivo principal de identificar as particularidades da produção acadêmica nacional sobre recursos humanos estratégico e gerações tecnológicas. Para o desenvolvimento desse estudo foi utilizada a pesquisa quali-quantitativa, dedutiva, descritiva, bibliográfica e bibliométrica, por meio da análise de conteúdo de dados. A referida pesquisa permitiu considerar que, antes de discutir os impactos das diferentes gerações no Recursos Humanos Estratégico, os pesquisadores necessitam determinar uma nomenclatura comum para estudos sobre a temática, haja visto que a variação da mesma impossibilitou o resultado positivo para busca do descritor gerações tecnológicas, fato que corroborou para uma análise estanque da temática proposta.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos, Estratégia, Gerações tecnológicas.

## Strategic human resources and technological generations: academic production per 2013 - 2018

**Abstract:** One way to leverage their results with a focus on people, organizations seek to interact with differences between generations by using a new form of HR to stay competitive. This study was developed with the main objective of identifying the particularities of national academic production about strategic human resources and technological generations. For the development of this study it was used the qualitative-quantitative, deductive, descriptive, bibliographic and bibliometric research, through data content analysis. This research allowed us to consider that, before discussing the impacts of different generations on Strategic Human Resources, researchers need to determine a common nomenclature for studies on the theme, given that its variation precluded the positive result to search the descriptor technological generations. This fact corroborated a water tight analysis of the proposed theme.

**Keywords:** Human Resources, Strategy, Technological generations.

### 1 Introdução

Ao longo da história da humanidade, o ser humano registrou, por meios empíricos e científicos, o seu desenvolvimento tanto biológico, como psicológico, educacional, religioso e social. Dentre esses registros houve também classificações, das quais selecionou-se a questão voltada para caracterização de diferenças nas gerações para delimitar a concentração teórica ora apresentada.

Destarte, sabe-se que o homem passou por quatro gerações, cada qual com características específicas de tempo e espaço. Dentre essas, destaca-se a geração Y, conhecida também como geração *Millenium*, inserida na nova forma de gestão de pessoas o Rh estratégico. Esta geração tem comportamento e visão diferentes das gerações anteriores, prezam por empregos mais dinâmicos, flexíveis e que possibilitem um crescimento rápido, onde também consigam expor suas ideias, sejam valorizados e com feedback constante.

Com o surgimento da geração Y, junto com a tecnologia, fez-se necessário uma nova forma de gestão de pessoas já que grande parte do mercado está tomado por essa geração, uma geração inteiramente conectada a internet. O RH estratégico vem com o intuito de tirar o foco do departamento pessoal com atividades técnicas e rotineiras para fazer parte das decisões estratégicas da empresa. Esse novo modelo busca formar um vínculo com os colaboradores, para a empresa estar sempre alinhada.

A presente pesquisa visa responder: quais as particularidades da produção acadêmica nacional sobre recursos humanos estratégico e gerações tecnológicas, tendo como recorte temporal o período entre 2013 – 2018?

Para tanto, analisar-se-á a produção acadêmica nacional sobre recursos humanos estratégico e gerações tecnológicas, tendo como recorte temporal o período entre 2013 – 2018, da qual busca-se extrair as particularidades da produção realizada.

Desta maneira será necessário: localizar e selecionar a produção acadêmica de acordo com interesse da pesquisa; ler e analisar os artigos da produção localizada e selecionada; configurar e classificar os aspectos a serem analisados; analisar os dados encontrados a partir dos aspectos elencados na configuração e classificação.

## 2 Fundamentação teórica

### 2.1 Recursos humanos

O termo Recursos Humanos (RH) surgiu no início dos anos 60 em substituição das expressões Administração de Pessoal e Relações Industriais, com isso, as pequenas e médias empresas tinham o objetivo de adotarem uma terminologia moderna (GIL, 2001).

Na década de 70 a função do RH era fazer com que as empresas não fossem processadas criminalmente, tendo objetivo de adequar-se a todas as regulamentações que regiam o trabalho, já na década de 80 com as fusões, as empresas focaram na redução de custos pessoais e financeiros. Nos anos 90 caracterizou-se pela globalização e competitividade industrial (BATELMAN e SNELL, 1999).

O autor Gil (2001) comenta que as organizações sofreram muito desafios por parte da natureza ambiental e organizacional, onde as grandes influências estão na economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico e competitividade, por exemplo, produzindo consequências para seu pessoal.

A gestão de pessoas, conhecida também como RH conforme Gil (2001) expõem que as empresas por si abriram um leque, tratando seus funcionários como parceiros, captando suas ideias que podem auxiliar ou então tomar decisões, desenvolvendo talentos obtendo sinergia para seu desenvolvimento compreende uma função gerencial na qual busca a cooperação entre as pessoas de uma organização visando os objetivos que são impostos, tais podem ser no nível organizacional ou então individual.

É uma revolução histórica da Ciência da Administração, ainda, é o ato de gerenciar e administrar, devendo traçar estratégias que busquem destinar recursos humanos, materiais e naturais, onde traçam-se responsabilidades contribuindo para sua função ou habilidades (MORAES, 2013).

Para Dutra (2009, p. 34):

O processo de evolução da gestão de pessoas no Brasil é marcado por características legais e pelo referencial taylorista. É com esse pano de fundo que os

dirigentes empresariais especializados foram formados. Durante a década de 80, algumas empresas foram confortadas com essas questões só se consolidaram nos últimos anos da década de 90.

Fica perceptível que o RH desenvolveu-se voltado para questões legais, devido a isso, criou-se um pensamento de que o RH era algo burocrático e voltado apenas para tarefas e responsabilidades.

## 2.2 Estratégia

O planejamento e a estratégia do RH vêm se transformando nos últimos vinte e cinco anos, as funções do RH prendiam-se no desenvolvimento dos colaboradores, sua cultura e competências. Atualmente o recurso humano tem o desafio de atrair e reter talentos, destinando-os para o segmento correto dentro da organização de forma a remunerá-los e engajá-los partindo dos princípios de performance da empresa, assim mantendo-os alinhados (GUBMAN 2004).

No que tange o RH estratégico uma de suas funções é a gestão de pessoas, que segundo Chiavenato (2004) é a de colocar a pessoa no lugar certo, tendo que selecionar e recrutar, integrar e orientar os funcionários, treinar e preparar as pessoas para o trabalho, avaliar e melhorar o desempenho de cada pessoa no cargo ocupado, cooperar com a criação e manter relações agradáveis, saber interpretar e aplicar procedimentos, controlar os custos, desenvolver pessoas, criar e manter a moral da equipe, além de manter a segurança no trabalho.

## 2.3 Gerações tecnológicas

A terminologia das gerações ganhou destaque através de manifestações culturais e políticas como geração hip-hop e geração caras pintadas, além disso, com o desenvolvimento tecnológico e o advento de novos meios de comunicação, também surgiu a geração Y e Net. (BRITO DA MOTTA E WELLER 2010) Porém, a maioria desses estudos analisa essas gerações de forma isolada como se estivessem desconectadas.

Segundo REIS et. al (2013) uma geração não é formada apenas por pessoas que nasceram, cresceram e se tornaram idosas em um mesmo período, mas sim, pelo fato de terem compartilhado dos mesmos padrões, hábitos e escolhas de vida. Pode-se definir que a posição geracional seria uma forma de força que a sociedade de indivíduos nascidos em uma mesma época tem para desenvolver similaridade entre escolhas devido aos acontecimentos históricos.

Por outro lado, o autor salienta que apenas um acontecimento histórico não é suficiente para rotular uma determinada geração, precisando de diversos fatores para consolidar uma posição geracional, tais como, vivências, práticas coletivas concretas e virtuais, formando vínculos e reflexões em torno dos mesmos fatos.

Sendo assim, a análise utilizada para definir a trajetória da sociedade através do tempo existencial e social dos indivíduos, de forma coletiva e histórica, podendo ser de tendência a mudanças ou a permanências, pode ser denominada como gerações tecnológicas. As quais foram nomeadas de acordo com os nascimentos em determinados períodos (REIS et. al 2013).

A primeira geração é a dos Baby Boomers é composta pelos nascidos entre os anos de 1945 e 1960, após o termino da Segunda Guerra Mundial. Essa geração aprendeu desde cedo a ter disciplina nos estudos e no trabalho, aprenderam também a não contestar autoridade estabelecida, sendo elas seus professores, chefes ou família. Os jovens que seguiam as normas impostas eram recompensados, sendo aceitos pela sociedade e tinham indicações para as melhores universidades e bons empregos (OLIVEIRA, 2010).

Com toda a imposição, normas e regras criadas no período pós-guerra, a geração dos Boomers não se deixou ser tão submissa, se rebelando através da música, usando-a como um refúgio e uma forma de mostrar a insatisfação com a realidade que viviam (OLIVEIRA, 2010).

Já a geração Geração X é formada pelos nascidos entre 1965 e 1980, conhecidos como baby-busters identificada pelo materialismo, valorização da religião, rituais formais e também por atitudes negativas relacionadas ao trabalho e progresso (PEREIRA et al., 2003).

Além disso Pereira et al. (2003, p., 106), menciona que:

Os baby-busters fazem parte de um novo fenômeno que foi batizado de “adolescência global”. Durante anos, as empresas multinacionais observaram que as pessoas que vivem em diferentes países e possuem históricos semelhantes de escolaridade e renda parecem agir de modo bastante semelhante. Neste contexto, a Geração X pode ter se tornado a primeira a compartilhar generalidades com um nível de proximidade ainda maior. Nesta geração economizar para o futuro geralmente não faz parte de seus objetivos.

O autor Bortoluzzi, Back e Olea (2016) também abordou sobre esse tema, segundo ele. Os *busters* buscam equilíbrio na vida pessoal e profissional, tornam – se funcionários mais dinâmicos e informais. Acreditam que devem permanecer na empresa enquanto estiver um ambiente atrativo, pois acreditam que não devem se dedicar em excesso a organização.

Com relação à Geração Y, essa é conhecida como geração do Milênio ou *Millenium* ou Y, em 2010 já contava com 76 milhões de pessoas e era o seguimento que mais crescia no mercado de trabalho e já estava ultrapassando os 80 milhões de Baby Boomers (LANCASTER,2011)

Ainda segundo Lancaster (2011):

A primeira leva da Geração Y, nascida entre 1982 e 2000, começou a ter empregos de meio período no fim dos anos 1990. Ela não apenas se fez notar, como continuará sendo uma força que não poderá ser ignorada ao longo da próxima década e além. À medida que a Geração Y se junta à Geração X (nascidos entre 1965 e 1981), aos Baby Boomers (nascidos entre 1946 e 1964) e aos Tradicionalistas (nascidos antes de 1946), surge uma nova questão: as empresas cometerão os mesmos erros de quando a geração X chegou para trabalhar?

Lancaster (2011, p. 20 e 21), descreve a geração Y utilizando sete tendências principais

- A educação que tiveram em seus lares e de filhos protegidos e para os pais são as às melhores criações;
- Ouviram muitos elogios, então acreditam que podem conseguir tudo o que querem, e no trabalho tem muito a oferecer, mas esperam benefícios e promoções;

- Não buscam apenas um emprego, mas algo que traga um significado para suas vidas, proporcionando uma vida boa, contribuindo para empresa e para a comunidade;
- Quando iniciam no mercado de trabalho, tem grandes expectativas, buscam estar realizados e ter sucesso, porém quando a empresa não oferece o que querem, saem em busca de outra que seja dentro do que querem;
- Está geração nasceu com computadores e muitos não sabem como e viver sem eles;
- Comunicam-se de formas diferentes, muitas vezes com pessoas que nunca viram através de redes sociais, e como tem informação em suas mãos em tempo real, debatem sobre assuntos muitas vezes polêmicos e gostam de expor suas opiniões para as outras pessoas;
- Gostam de ter voz, pois foram criados para não aceitar tudo o que for imposto, sendo incentivados a argumentar sobre os assuntos.

Além disso, é uma geração de pessoas que se adaptam melhor com mudanças, sendo abertos a novas situações, tem confiança em si próprios, possuem mais tolerância, costumam ser éticos em seus trabalhos e tem otimismo com o futuro (JORGENSEN, 2003).

### 3 Metodologia da pesquisa

O procedimento metodológico adotado para apresentar a produção acadêmica e suas particularidades foi a pesquisa *quali-quantitativa*, dedutiva, descritiva, bibliográfica e bibliométrica, com análise documental de dados secundários.

As fases para o desenvolvimento da pesquisa foram adaptadas da dissertação de Mestrado em Educação Científica e Tecnológica de Mário César Amorim de Oliveira (2011) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC): Fase 1) Localização e seleção da produção acadêmica de acordo com interesse de pesquisa em recursos humanos, estratégia e gerações tecnológicas; Fase 2) Leitura e análise dos artigos; Fase 3) Configuração e classificação dos aspectos a serem analisados e Fase 4) Análise dos dados encontrados a partir dos aspectos elencados na fase 3. Pela própria natureza da pesquisa essas fases nem sempre seguiram um padrão linear, alguns procedimentos ocorreram concomitantemente e outros foram sobrepostos, entretanto, as fases serão explicitadas na sequência em que foram citadas.

A fase 1 consistiu em localizar, no site da base indexadora *Scielo*, artigos científicos, do qual foram selecionados os materiais em análise. E posteriormente, no site próprio das revistas dos artigos, no período compreendido entre 2008 – 2018, por serem da área de interesse de pesquisa deste pesquisador.

A fase 2 consistiu na leitura dos trabalhos concomitantemente com a fase 3, que tinha como objetivo configurar e classificar os aspectos estabelecidos nos trabalhos. Para tanto, foram utilizados aspectos relevantes adaptados de Oliveira et al (2016): revista publicada; ano de publicação; objetivo da pesquisa/artigo; metodologia de pesquisa; principais autores utilizados. Para cada trabalho lido foi atribuída uma ficha descritiva individual para posterior tabulação.

Na fase 4 optou-se pela utilização da ferramenta Excel para consolidação dos dados, uma vez que tal ferramenta facilita a análise de lacunas, inconsistências e tendências. Contudo, devido ao número limitado de páginas, apresenta-se os resultados de forma descritiva.

#### 4 Análise e discussão dos dados

Para levantamento das publicações realizadas no período entre 2013 a 2018, utilizou-se da base indexadora de dados *Scielo*, na qual a primeira pesquisa foi realizada com os descritores “recursos humanos, estratégia e gerações tecnológicas”, tendo obtido como resultado apenas 01 (um) artigo, que não tinha ligação com os descritores, sendo o mesmo: “PICCOLI, Andrezza de Souza; KLIGERMAN, Débora Cynamon; COHEN, Simone Cynamon; ASSUMPÇÃO, Rafaela Facchetti. A Educação Ambiental como estratégia de mobilização social para o enfrentamento da escassez de água. *Ciência & Saúde Coletiva*.v.21, nº3, p. 797 – 808, mar 2016.”

Para atingir os objetivos proposto, a busca deu-se, então, de forma individualizada dos descritores, como pode ser averiguado nos itens que se seguem. Bem como na imagem dos filtros aplicados a cada descritor e sua pesquisa.

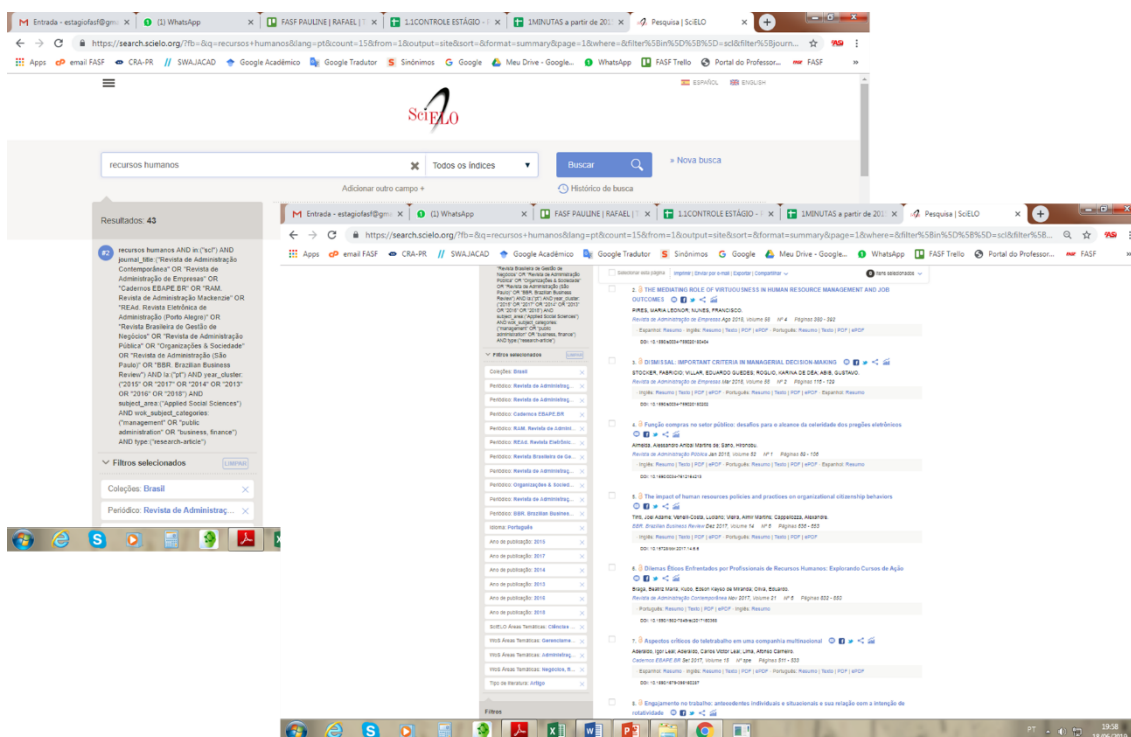


Figura 1 – Descritor “Recursos Humanos”  
Fonte: Scielo (2019)



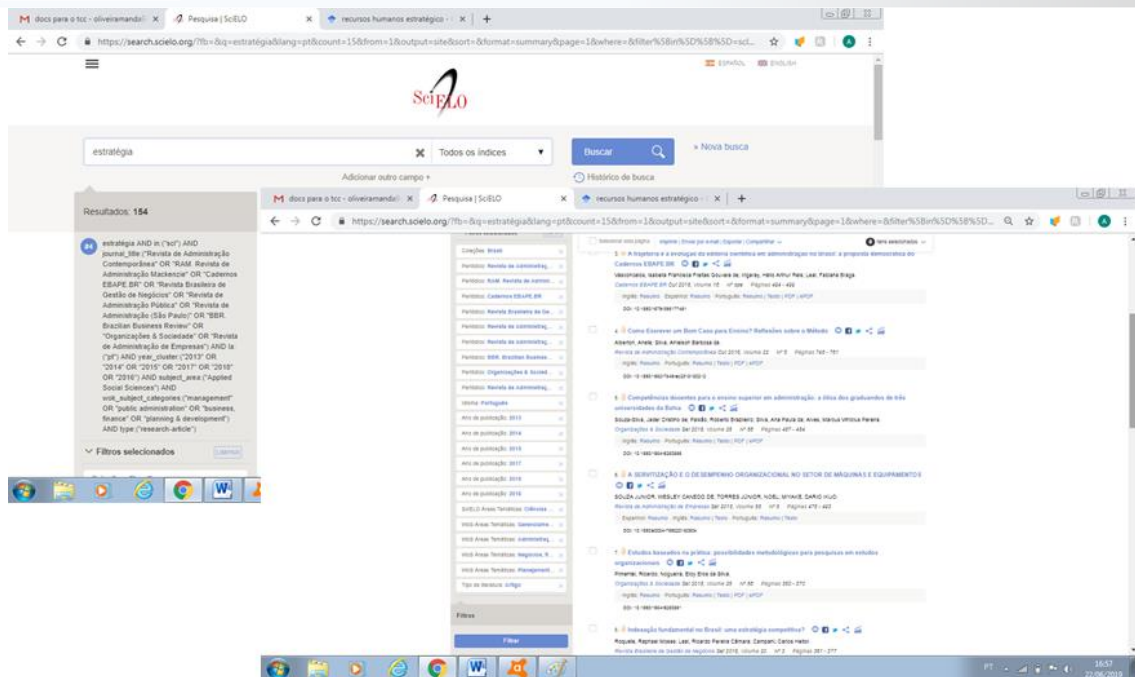


Figura2 – Descritor “Estratégia”  
Fonte: Scielo (2019)

O descritor “Gerações Tecnológicas” não apresentou nenhum resultado para a busca realizada nesse formato. Desta maneira pode-se inferir que os pesquisadores denominam tal temática de formas diferenciadas, o que impossibilitou um resultado positivo para o descritor. Por esse motivo, nos próximos itens da análise e discussão de resultados, o mesmo não é apresentado.

#### 4.1 Produção acadêmica por revista e descritor

O estudo sobre RH é um tema que mantém o interesse de pesquisas no período entre 2013 e 2018, uma vez que foram identificados 44 artigos publicados.

Outro fato é o nome das revistas onde o tema foi visto, pois 42 artigos encontram-se em revistas da área administrativa, sendo elas: Revista de Administração Contemporânea; Revista de Administração de Empresas; Cadernos EBAPE.BR; Revista de Administração Mackenzie; Revista Eletrônica de Administração; Revista Brasileira de Gestão de Negócios; Revista de Administração Pública; Organização & Sociedade; Revista de Administração; Brazilian Business Review; e apenas 2 artigos na Revista Contabilidade & Finanças.

O mesmo aconteceu com relação ao tema Estratégia, o mesmo foi encontrado em uma maior quantidade de publicações na área administrativa das mesmas revistas do descritor Recursos Humanos. Porém, o descritor trouxe um número maior de artigos publicados, sendo o total de 194.

#### 4.2 Ano de publicação por descritores

Nota-se nas publicações no decorrer dos anos, mesmo o RH sendo um tema em atualização constante, houve redução nos estudos. Sendo que em 2013 foram 5 artigos; em 2014, 9; em 2015, 12; com queda significativa nos anos de 2016 e 2018 com apenas 4 artigos publicados; e apresentou uma melhora pontual em 2017, com 9 artigos.

Com o descritor Estratégia aconteceu o mesmo efeito de queda de publicações, sendo que em 2013 foram 43 artigos; 2014 e 2015 36 em cada ano; uma queda em 2016, para apenas 23; com um leve alta em 2017 e 2018, com 28 artigos em cada ano.

#### 4.3 Curso e nível de ensino do primeiro autor e descritores

Ao observar o resultado da busca para o descritor Recursos Humanos, é possível notar o maior número de publicações feitas por mestres na área de Administração, o que demonstra a importância do tema para pesquisas acadêmicas, além da prática nas empresas. Sendo que foram identificadas 5 áreas de pesquisa e os respectivos níveis de ensino de seus autores principais: Administração: 2 graduados; 6 mestres; 4 doutores; Direito: 1 graduado; Psicologia: 1 doutor; Controladoria e Contabilidade: 1 doutor; e Economia: 1 mestre.

Contudo, o que mais chamou a atenção foram que 27 autores não informaram seu nível de ensino, fato que causa estranheza, uma vez que a grande maioria das revistas brasileiras exige a indicação dessa informação.

Assim como o descritor RH, em Estratégia também é possível visualizar o maior número de publicações, 98 no total, realizadas por doutores com formação em Administração a respeito da temática, fato que denota um interesse dessa área em específico. A área em segundo lugar de concentração é Ciências Contábeis, com 12 mestres e 20 doutores. A terceira área é a de Gestão de Pessoas, com 4 doutores, 1 especialista e 1 não informado.

As demais áreas de autores do descritor Estratégia que aparecem com 1 pesquisador doutor são: Engenharia Mecânica, Ciências Sociais e Gestão. Com 1 mestre são: Economia Financeira e Gestão.

Diante dessas informações fica perceptível que as pesquisas realmente acontecem no rol da área de formação dos pesquisadores, fato este que permite inferir que há um aprofundamento da ciência da Administração, uma vez que temáticas relevantes para a área estão sendo pesquisadas por autores nativos dela.

#### 5 Considerações finais

O objetivo da pesquisa ora apresentada foi analisar a produção acadêmica nacional sobre recursos humanos estratégico e gerações tecnológicas, tendo como recorte temporal o período entre 2013 – 2018, da qual busca-se extrair as particularidades da produção realizada.

A referida pesquisa permitiu considerar que, antes de discutir os impactos das diferentes gerações no Recursos Humanos Estratégico, os pesquisadores necessitam determinar uma nomenclatura comum para estudos sobre a temática, haja visto que a variação da mesma impossibilitou o resultado positivo para busca do descritor gerações tecnológicas, fato que corroborou para uma análise estanque da temática proposta.

Quanto aos descritores Recursos Humanos e Estratégia, a leitura dos artigos permitiu às pesquisadoras observar que o novo modelo de RH tem um papel fundamental na identificação do perfil adequado de profissional para cada vaga da empresa, fazendo com que o profissional consiga usar todo o conhecimento e potencial para dar seu melhor, ajudando a empresa em seu crescimento, otimizando processos, reduzindo trabalhos manuais e assim a empresa consegue reter esses talentos, mantendo-os motivados.

Com ideias inovadoras, também foi possível verificar que as novas gerações buscam empresas que se adaptem ao seu modo de ver o mundo, onde tudo é mais rápido e



tecnológico, por isso, o RH estratégico também é uma forma de mudança, deixando para trás uma visão de que RH era apenas para cumprir requisitos burocráticos como folha de pagamento, deixando de ser somente recursos humanos e passando a ser também gestão de pessoas.

Entretanto, muitas organizações estão demorando a reagir a esse novo mercado, o que as torna rejeitadas por essa nova geração, fazendo com que não retenham muitos dos talentos que por elas passam. Com base nesse conceito o RH estratégico pode ser uma ferramenta relevante para tornar as empresas mais atrativas a essa nova geração, promovendo integração com as outras gerações, potencialização dos aspectos positivos e melhoria dos aspectos negativos.

## REFERÊNCIAS

BORTOLUZZI, F. R.; BACK, G. D.; OLEA, P. M. Aprendizagem e Geração X e Y: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 6, n. 3, p. 64-89, 2016.

BRITTO DA MOTTA, Alda; WELLER, Wivian. A atualidade do conceito de gerações na pesquisa sociológica. In: **Revista Sociedade e Estado**. v.25. n.2. maio/agosto 2010. p. 175-184

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DUTRA, J. S. Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

JORGENSEN, B. Baby Boomers, Generation X and Generation Y? Policy implications for defence forces in the modern era. **Foresight**, v. 5, n. 4, p. 41-49, 2003.

LANCASTER, L. C. **O Y da Questão**: Como a Geração Y está transformando o mercado de trabalho. São Paulo: Saraiva, 2011.

OLIVEIRA, A. et al. Produção acadêmica sobre a formação de professores em cursos de licenciatura a distância. In: Ricardo Luiz de Bittencourt; Neila Carla Camerini (Orgs). In: **Formação inicial e continuada**. Série Perspectivas atuais na formação de professores. vol.2. Rio de Janeiro: Dictio Brasil, 2016. cap.6. p.141-166.

OLIVEIRA, S. **Geração Y**: o nascimento de uma nova versão de líderes. São Paulo: Integreare Editora, 2010.

PEREIRA, R. C.de F.; ALMEIDA, S. O. De; LAUX, F. N. **Marketing de gerações**: construção e teste de escala para avaliação da marca de refrigerante coca-cola por jovens na fase de transição entre as gerações X e Y. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, n. 4, 2006.

REIS, PATRÍCIA NUNES COSTA; et al. O alcance da harmonia entre as gerações baby boomers, x e y na busca da competitividade empresarial no século XXI. **Anais...** X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2013.