

EMPRESAS DOS SONHOS E OUTRAS ASPIRAÇÕES DOS JOVENS



SINOPSE

- Dentre as quatro gerações que convivem nas empresas, a Y se sobressai em volume e força. Deve ser ouvida por quem deseja reter os melhores talentos.
- Pesquisa mostra que jovens desejam trabalhar em ambiente bom, onde possam se desenvolver fazendo aquilo de que gostam, mais do que sonham com boa remuneração.
- Ranking dos líderes mais admirados reflete modelos e valores dos jovens.



ESTUDO REALIZADO NO BRASIL, ARGENTINA E MÉXICO EM 2010 IDENTIFICA AS ORGANIZAÇÕES QUE POVOAM OS SONHOS DOS JOVENS PROFISSIONAIS E REVELA O QUE PENSAM SOBRE SUCESSO E LIDERANÇA, INFORMAÇÕES QUE PODEM DESAFIAR AS ATUAIS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

As empresas desejam escolher bem seus colaboradores, mas também querem ser objeto de desejo. O jovem planeja iniciar uma carreira e seus referenciais são os de cliente. Em sua percepção, grandes marcas vendem produtos e serviços diferenciados com coerência ética. Ele, então, transporta essa imagem positiva para a relação de trabalho: tende a achar que essa empresa é boa empregadora. Afinal, se Kevin Roberts –criador do conceito de lovemark– estiver certo, uma grande marca se infiltra em nossa vida e identidade.

A pesquisa foi realizada pela **Cia de Talentos**, em parceria com a **NextView**, empresa especializada em mapear tendências para a área de recursos humanos, e a **TNS**, empresa global de pesquisa de mercado. A **Cia de Talentos** pertence ao **Grupo DMRH**, que atua há 22 anos no mercado.

Não há como fechar os olhos à influência da mídia na formação de imagens, mas sabe-se, há muito tempo, que colaboradores satisfeitos têm melhor desempenho e constroem grandes marcas. Esse conceito de marketing é cada vez mais palpável na área de recursos humanos.

Há nove anos, a Cia de Talentos, que integra o Grupo DMRH, investiga o que leva os jovens a desejar trabalhar para as empresas. A pesquisa surgiu quando ela identificou grande lacuna entre o que os jovens desejavam e o que as organizações buscavam e ofereciam por meio de programas para estagiários ou trainees. O estudo *A empresa dos sonhos dos jovens*, então, vem contribuir para que tal descompasso seja reduzido, fornecendo subsídios para que os gestores compreendam melhor a nova geração de profissionais –a geração Y– e estabeleçam com ela uma relação mais saudável e produtiva.

AS EMPRESAS DOS SONHOS DOS JOVENS 2010

- 1º Google
- 2º Petrobras
- 3º Unilever
- 4º Vale
- 5º Natura
- 6º Nestlé
- 7º Itaú
- 8º Rede Globo
- 9º Microsoft
- 10º Ambev

Fonte: Cia de Talentos.

SEU FILHO, SEU MELHOR TRAINEE



Quem não quer crescimento profissional, reconhecimento, ambiente bom? Essas são as perguntas que Sofia Esteves, presidente da DMRH, coloca aos executivos veteranos que a consultam. Os jovens e os mais maduros desejam o mesmo. A diferença é o modo de lutar por tudo isso. “Os representantes da geração Y estão muito mais perto de conseguir o que todo mundo quer” –e essa é uma das causas do incômodo entre gerações.

Outra questão que está na raiz de conflitos é a falta de percepção de que os jovens são cria dos mais velhos. Os pais ensinaram os filhos a questionar autoridades e, muitas vezes, não lhes colocaram limites. “Ensinamos nossos filhos a lutar por aquilo sobre o qual nos calamos”, diz Esteves. “No entanto, quando o filho de outra família torna-se nosso trainee, ficamos assustados com sua ousadia.”

Generalizando, mas sem perder a noção de que existem particularidades, os jovens nascidos por volta de meados da década de 1980 e da seguinte compõem a chamada “geração Y” e distinguem-se dos veteranos no ambiente de trabalho, porque tendem a:

- Ser independentes, com poder sobre a própria carreira, e desejar agendas flexíveis.
- Modificar as regras, adaptando o trabalho à vida e atribuindo mais valor ao conhecimento do que às posses.
- Desejar tecnologia avançada e ser hábeis em gerenciar informações que vêm de diversas fontes.
- Gostar de feedback constante e querer ser ouvidos.

Realizado no Brasil, Argentina e México, com o apoio da NextView, empresa especializada em mapear tendências para a área de recursos humanos, o estudo da Cia de Talentos, em sua nona edição, traz muito mais do que o ranking das empresas mais desejadas (veja quadro nesta página). Com exclusividade, **HSM Management** apresenta o levantamento sobre o que os jovens entendem por sucesso, quem são os líderes com quem se identificam e

como avaliam a posição de líder em suas vantagens e desvantagens.

Um olhar especial volta-se ao grupo de jovens denominados “future shapers”, interessante às empresas que entendem que, para se renovar, é preciso contar com colaboradores que sejam a própria mudança. Seja você um jovem profissional ou um gestor experiente, considere esta leitura um convite à reflexão.

PERFIS DO BRASIL

Mais de 35 mil brasileiros das cinco regiões, com idade média de 24 anos, estudantes e recém-formados de 134 cursos (28% da área de

administração), responderam, no mês de abril de 2010, a um questionário distribuído pela internet. Mais de dois terços (77%) dos entrevistados desejam uma colocação no setor privado, principalmente na indústria (35%), seguida pelo setor de serviços (25%).

Muitos deles (64%) trabalham e a grande maioria (86%) acredita que está pronta para o mercado de trabalho, pois alega ter o perfil requisitado pelos contratantes. No entanto, apenas 43% dos que se disseram preparados afirmaram ter domínio de algum idioma estrangeiro. Considerando que as oportunidades de negócios do Brasil com outros países são cada vez maiores, esse é um percentual baixo. Em outras palavras, se antes ter inglês fluente era critério de desempate em processos seletivos, hoje ele é realmente necessário, assim como o espanhol.

A análise da Cia de Talentos aponta ainda que os jovens, não raro, têm boas competências técnicas, mas lhes faltam as comportamentais, o que salienta a importância da aproximação entre a universidade e o mercado.

REDEFININDO “SUCESSO”

O jovem brasileiro entende que trabalhar com aquilo de que gosta é sinônimo de sucesso. Ao menos essa foi, para 36% da amostra, a primeira citação como resposta à pergunta “O que define sucesso?”. O equilíbrio entre vida pessoal e profissional foi o segundo fator de maior incidência na primeira colocação (20%), seguido pela sensação de realização (17%). Curiosamente, esses três indicativos de sucesso também são os primeiros apontados pelos jovens argentinos e mexicanos.

Engana-se, portanto, quem acha que dinheiro define sucesso para a maioria dos jovens. Ser bem-sucedido financeiramente aparece na pesquisa, mas não entre os principais

PRINCIPAIS FONTES DE INFORMAÇÃO

**SOBRE AS EMPRESAS
DOS SONHOS DOS JOVENS*:**

- Meios de comunicação: 58%.
- Imagem transmitida por produtos e serviços: 57%.
- Alguém que trabalha ou trabalhou na empresa: 41%.

* Respostas múltiplas por questionário.

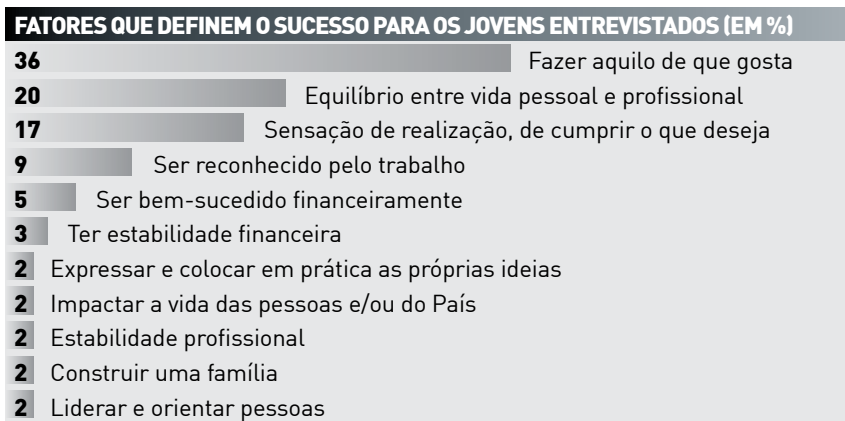


Figura 1

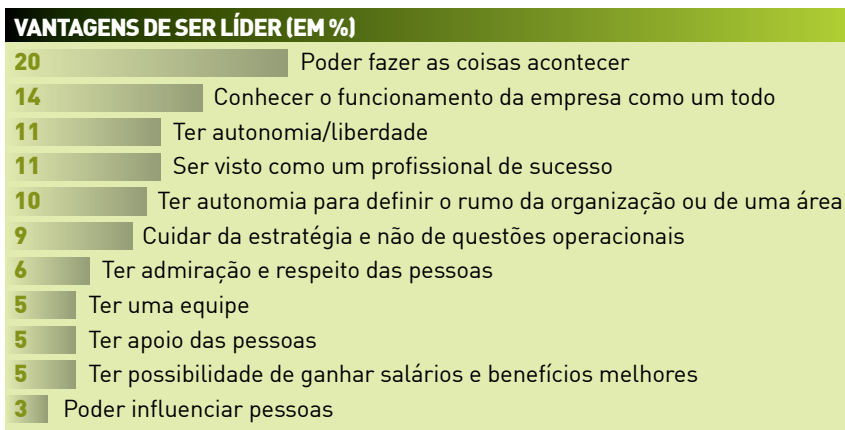


Figura 2

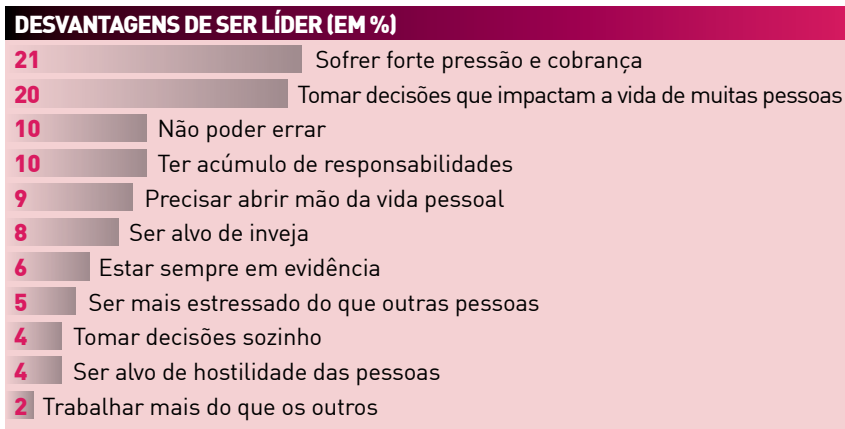


Figura 3

Fonte: Cia de Talentos.

sinônimos de sucesso, conforme se observa na figura 1. “Moeda, para a geração Y, é reconhecimento”, salienta Sofia Esteves, presidente do Grupo DMRH, que também explica que os jovens buscam estabilidade emocional. Afinal, são filhos e ne-

tos da reengenharia. Eles viram os pais ser demitidos nos anos 1980. A conclusão a que chegaram foi: “Se o que importa é mostrar resultados, vou cuidar mais da minha qualidade de vida e realização. Não vou ser feliz somente após a aposen-

tadoria”. Esteves não tem dúvida: “Para o jovem, qualidade de vida é trabalhar em uma boa empresa, e não morar na praia”.

QUERO SER LÍDER, MAS NA VERSÃO LIGHT

Ainda que liderar não seja sinônimo expressivo de sucesso para muitos, praticamente todos os entrevistados do Brasil querem ser líderes: 96% (no México, 100%; Argentina, 95%). Eles afirmaram seu desejo após responder sobre as vantagens e desvantagens da liderança. Ser líder parece compensar, especialmente devido ao poder e ao reconhecimento que a posição enseja, o que pode ser observado na figura 2. Apesar dessa intensa aspiração, vale lembrar que um dos grandes temas da área de recursos humanos é a escassez de líderes. “O quadro tende a agravar-se, porque os líderes atuais estão se aposentando e os mais jovens tornam-se gestores com menos experiência de vida. As empresas precisam buscar adaptação a essa nova realidade”, diz Esteves.

No entanto, percebem-se desvantagens em ser líder, e as que mais chamam a atenção dos jovens brasileiros estão relacionadas ao peso da responsabilidade e a uma expectativa de que o líder tenha de ser infalível, como mostra a figura 3. Comportamento similar foi observado na Argentina e no México.

A geração Y preocupa-se também com as ameaças de ter de abrir mão da vida pessoal, trabalhar mais e sentir mais estresse. O tempo dirá se, no pós-crise de menos oportunidades, essa geração conseguirá o equilíbrio que tanto almeja.

LÍDERES MAIS ADMIRADOS

Saber quem são os líderes que os jovens mais admiram ajuda a conhecer seus valores. Os entrevistados mencionaram quase 5 mil pessoas diferentes, o que denota a



SONHO GLOBAL

diversidade do menu de modelos. No entanto, foi possível observar que os dez mais admirados têm muitos atributos em comum.

O primeiro entre os dez principais na amostra brasileira foi o empresário e apresentador Roberto Justus (11%), que, no ano passado, era o segundo colocado. E o que ele tem que impressiona a geração Y? Empreendedorismo, competência, inteligência e visão de negócios. Ele também é visto como decidido.

Dois governantes aparecem em segundo e terceiro lugares no ranking: Obama, com 9% (foi o primeiro em 2009), e Lula, com 8% (mantendo a terceira colocação). Em comum, os presidentes têm, segundo os entrevistados, persistência e determinação, humildade, inteligência e capacidade de superação.

O ranking de 2010 restringe-se a líderes da atualidade, o que fez com que alguns subissem de posição, como o próprio chefe, que assumiu o honroso décimo lugar, enquanto, em 2009, estava em 24º. Seus principais atributos não o distinguem muito dos outros nove: inteligência (atributo de todos os dez), competência, persistência e determinação, decisão e empreendedorismo – mais ou menos uma combinação de Justus com o presidente da República.

O Itaú Unibanco, sétimo no ranking de 2010 das empresas nas quais os jovens mais sonham trabalhar, também figurou nas listas de 2006, 2008 e 2009, mas como Itaú. A fusão com o Unibanco, de acordo com Ricardo Marino, diretor-executivo da área de pessoas, veio a fortalecer a gestão de talentos. Em entrevista a **HSM Management**, Marino falou sobre a geração Y.

A que atribui a presença do Itaú Unibanco entre as empresas mais atraentes?

Somos um dos maiores bancos do mundo, visto como sólido. Nossa cultura reúne valores e práticas que os jovens compartilham, como o desafio constante, o real senso de cidadania e a meritocracia. Além disso, diante do objetivo de sermos um player global e da preocupação com atração e retenção de talentos, nossos executivos intensificaram a atuação em seleção, integração e mentoring.

Que traços da geração Y os gestores do banco mais observam?

Os mais desafiadores para os gestores são sua demanda por feedback constante e a ansiedade de tornar-se líder. É preciso, antes, que se acumulem vivências e se aprenda a ver diferenças como complementaridade. Mas também vemos que essa geração tem a mente aberta às novidades e é dada a múltiplas tarefas, o que é positivo em nosso setor, que é dinâmico, desafiador e inovador. Sem falar que os jovens nos cobram coerência entre discurso e prática, o que nos desafia e leva ao melhor desempenho. **(Alexandra Delfino de Sousa)**

Por falar em presidentes, os argentinos apontaram o norte-americano em segundo lugar, o nosso em quarto e a ex-presidente do Chile Michelle Bachelet em nono. Somente dois argentinos figuram no ranking da Argentina: o apresentador e empresário Marcelo Tinelli e o político e empresário Mauricio Macri –o que pode ser reflexo do momento ruim por que

passam a economia e a autoestima de nossos vizinhos.

Steve Jobs, CEO da Apple, assumiu a dianteira na Argentina e ficou em quarto lugar no Brasil e em terceiro no México, país que traz Carlos Slim Helú, empresário das telecomunicações, como primeiro colocado. Ele é o homem mais rico do mundo segundo a revista *Forbes* –com uma fortuna de mais de US\$ 53 bilhões.

É curioso notar, também, que os pais dos entrevistados perderam posições nos três países. No Brasil, já não figuram entre os dez, mas estavam na sexta posição em 2009.

COMO SER OBJETO DE DESEJO

As dez empresas mais desejadas pelos entrevistados brasileiros foram premiadas no dia 30 de junho e correspondem exatamente às mesmas dez de 2009. Mudou a ordem do ranking, contudo. Neste ano, o primeiro lugar ficou com o Google, empresa que vinha ganhando posições no ranking desde

LÍDERES MAIS ADMIRADOS PELOS JOVENS BRASILEIROS

EM 2010

1º	Roberto Justus
2º	Obama
3º	Lula
4º	Steve Jobs
5º	Eike Batista
6º	Bernardinho
7º	Abílio Diniz
8º	Bill Gates
9º	Silvio Santos
10º	Chefe/Gestor

EM 2009

2º
1º
3º
5º
Não constava entre os dez
10º
Não constava entre os dez
8º
7º
Não constava entre os dez

Fonte: Cia de Talentos.

MOTIVOS DE ESCOLHA DA EMPRESA DOS SONHOS

	2006	2007	2008	2009	2010	
1º	Boa imagem no mercado	Desafios	Bons salários e benefícios	Crescimento profissional	Ambiente de trabalho agradável	↑
2º	Bons salários e benefícios	Crescimento profissional	Crescimento profissional	Desenvolvimento profissional	Desenvolvimento profissional	=
3º	Desafios	Boa infraestrutura	Boa imagem no mercado	Ambiente de trabalho agradável	Qualidade de vida	↑
4º	Ramo de atividade	Boa imagem no mercado	Cursos e treinamentos oferecidos	Bons salários e benefícios	Crescimento profissional	↓
5º	Cursos e treinamentos oferecidos	Bons salários e benefícios	Boa infraestrutura	Cursos e treinamentos oferecidos	Boa imagem no mercado	↑

Fonte: Cia de Talentos.

2007 e chegou a segundo no ano passado, quando a Petrobras colocou-se no topo da lista.

Sete das dez empresas dos sonhos são brasileiras, o que mostra a força de nossas marcas. E o que faz dessas dez companhias tão atraentes? O quadro acima mostra os fatores determinantes do ranking de 2010, bem como uma evolução de cinco anos. Note-se que o ambiente de trabalho, atributo mais citado em 2010, apareceu entre os cinco principais motivos somente no ano passado. A qualidade de vida, por sua vez, ascendeu a esse grupo pela primeira vez.

Ao comentar que os contratantes se equivocam na avaliação do que atraem bons candidatos, Esteves observa que um dos mitos frequentes é a crença de que a empresa deve oferecer carreira internacional. Segundo a especialista, o jovem deseja mais uma oportunidade temporária de trabalho internacional. Nem todos querem ser expatriados, porque, além de isso ameaçar sua qualidade de vida, o Brasil é tido como o terreno das oportunidades.

POR QUE O JOVEM SE DEMITE

Os fatores que atraem os jovens para as empresas não são necessa-

riamente os que os manteriam nela, daí a importância da adoção de estratégias diferentes de atração e retenção de talentos. Entre as circunstâncias que estimulariam a saída do jovem da empresa, as principais são ambiente ruim (27%), falta de desenvolvimento profissional (16%) e falta de qualidade de vida (11%). O fator remuneração só foi apontado por 5% dos jovens –ao passo que eram 16% em 2009.

Quando se investigou o grau de abertura a novas oportunidades,

ainda que estivessem felizes em sua colocação, somente 2% dos entrevistados nem ouviriam uma proposta de outra empresa. A maioria (61%) disse que conheceria a proposta de mudança e, se fosse interessante, aceitaria. A principal razão para trocar de empregador é assumir um cargo superior ao que ocupa (35%).

A respeito da retenção de profissionais, Esteves destaca mais um mito que ainda vige: o de que o jovem permanecerá



SEMPRE ATRAENTE

A Nestlé Brasil vem anualmente constando do ranking brasileiro das dez empresas dos sonhos dos jovens desde 2002. Em 2010, está na quinta posição. **Lucimar Lencioni**, gerente de desenvolvimento de carreiras, fala sobre as ações que focam os jovens talentos. “Uma das práticas que adotamos para a identificação e o desenvolvimento de talentos e líderes é o programa de trainee, aperfeiçoado anualmente com base nas opiniões e no perfil dos jovens. E também temos os programas de estágio e aprendiz, com palestras e avaliações de desempenho periódicas.”

Não é apenas isso. A Nestlé segue um ciclo de desenvolvimento gerencial que lança olhar especial àqueles talentos que mais ajudarão a empresa com a sustentabilidade dos negócios no futuro, os talentos verdes. “Externamente, participamos de feiras de recrutamento, palestras, workshops e parcerias em projetos de sustentabilidade. Isso atrai o jovem.” (ADS)

SAIBA MAIS SOBRE A METODOLOGIA **FUTURE VIEW**

Diz-se que o consumidor conquistou um grau de poder inédito na história dos mercados, e é fácil perceber: quem quer comprar diz o que quer e como quer. Persiste na busca de algo que o atenda, na pesquisa de informações sobre uma empresa que lhe ofereça possibilidade interessante de troca, isto é, de realização de seu desejo. Se ficar satisfeito com o que encontrar, outras pessoas saberão sobre o feliz encontro. Esse consumidor será fiel à marca enquanto sentir que a troca compensa. Se a marca o decepcionar, muitos outros saberão sobre o infeliz desencontro. Basta “teclar”.

Os jovens profissionais que participam de processos seletivos e compõem equipes de trabalho são esse novo consumidor. Veem o mundo – produtos, líderes e vagas de emprego – por um mesmo filtro de valores. Nesta nova ordem, gestores em geral podem se beneficiar ao voltar sua atenção para as tendências dos mercados que

devem afetar estratégias corporativas no presente.

A metodologia Future View, desenvolvida pela empresa de pesquisa de mercado TNS e adaptada pela Cia de Talentos para as necessidades de recursos humanos, oferece um caminho que identifica os future shapers e future makers. Esses formadores e construtores do futuro somaram 31% dos brasileiros entrevistados para o estudo sobre as aspirações dos jovens. Eles são os trainees e estagiários que tendem a ser os futuros líderes de empresas que desejam acompanhar os movimentos do mundo, inovar e atender um público cada vez mais exigente.

A diferença entre o future shaper e o future maker reside na intensidade com que definem o futuro e influenciam os outros grupos de consumidores e colaboradores. Ambos podem contribuir muito para a geração de ideias e avaliação de conceitos.

A representação esquemática da

figura abaixo ajuda a conhecer esses grupos.

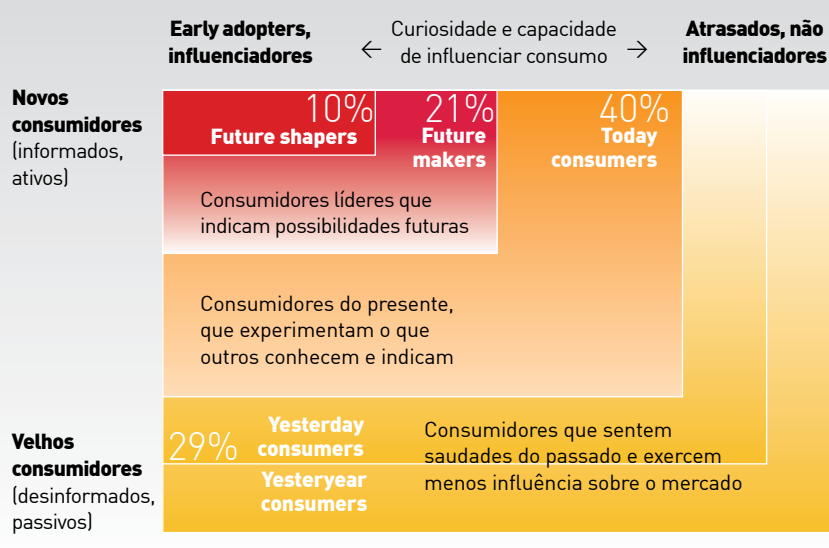
SELEÇÃO E RETENÇÃO

Para contratar essas pessoas de vanguarda, o selecionador deve estar atento às promessas que faz desde o primeiro contato. Os jovens não hesitarão em criticar as empresas que não honrarem os compromissos assumidos. “A seleção deve seguir os horários combinados e os candidatos devem receber retorno sobre cada etapa, seja positivo ou negativo”, aconselha Danilca Galdini, sócia da Cia de Talentos.

Para reter esses jovens, uma recomendação é prestar atenção aos desejos deles de identificar-se com a empresa e com o gestor, pela coerência ética entre o dizer e o fazer, e de se sentir pertencendo à organização, pela confiança que neles é depositada quando desafios lhes são propostos.

Se os future shapers e makers são melhores do que os outros? “É fundamental que tenhamos diversidade na empresa. Não podemos contar com pessoas que foquem apenas as inovações. Precisamos ter pessoas que aperfeiçoem o que já existe”, alerta Galdini.

MODELO FUTURE VIEW™ DE INFLUÊNCIA SOBRE O FUTURO



Os percentuais correspondem à amostra brasileira da pesquisa *A empresa dos sonhos dos jovens*.
Fonte: Cia de Talentos/TNS.





NICOLE LIPKIN ACONSELHA

Nicole Lipkin, psicóloga norte-americana e autora de *A Geração Y no Trabalho* (ed. Campus Elsevier), postula que, em vez de reclamar, as quatro gerações que coexistem no ambiente de trabalho deveriam investir esforços em compreender uma à outra. Ela falou com exclusividade a **HSM Management**:

A sra. considera que a geração Y careça de princípio de realidade?

Diferentemente de gerações prévias, a Y não vê o trabalho como a única parte de sua identidade, mas apenas uma parte. Essa filosofia influencia o modo como se comporta e, não raro, é vista como falta de senso de realidade, principalmente porque os ambientes tradicionais ainda prevalecem. Entretanto, essa geração é grande e poderosa e deve ser ouvida pelas empresas que quiserem reter os melhores talentos jovens.

Ao mesmo tempo, a geração Y precisa aprender as qualidades centrais de liderança e relacionamento, como ter paciência e assumir responsabilidades. Em algum ponto entre os jovens e as culturas tradicionais, existe um ambiente no qual todas as gerações podem ser eficazes. Combinar o melhor do velho e do novo é a solução.

O que a sra. aconselha a um gestor que se veja diante de uma expectativa muito alta de um jovem?

Frustrar expectativas é a pior coisa que o gestor pode fazer. Recomendo que transforme demandas em oportunidades de fazer por merecer. Se alguém quer ser promovido ou ter flexibilidade de horários, converse e descubra por que isso é importante. Ajude, então, a criar indicadores de desempenho que estejam ligados a recompensas relacionadas a suas expectativas.

Ao jovem que deseje melhorar sua relação com um chefe da geração X, qual é sua recomendação?

Vou enumerar cinco bons conselhos:

1. Lembre-se de que você é jovem e inexperiente e não se ofenda se seu chefe souber disso.
2. Seja proativo e peça a seu gestor que revele suas expectativas sobre seu trabalho. Coloque-lhe suas expectativas também.
3. Use seus colegas como recursos. Não espere somente pelo feedback e reconhecimento de seu chefe.
4. Seja respeitoso e consciente de como os outros gostam de se comunicar.
5. Mereça o investimento da empresa. Trabalhe duro, seja flexível e agente de mudança. (ADS)

pouco tempo na empresa. “Há cinco anos, quando perguntávamos quanto tempo esperavam ficar na empresa, a resposta era ‘No máximo, dois anos’. Hoje, eles chegam a

dizer ‘No mínimo, dez’. Enquanto a troca for satisfatória, o jovem ficará”, explica. Mas, se sentirem que estão dando mais do que recebendo, sairão.

Danilca Galdini, sócia da NextView, alerta, por sua vez, para uma dificuldade da geração Y: lidar com o fato de que as mudanças, em uma empresa, nem sempre são rápidas. O desenvolvimento de carreira, por exemplo, ocorre no longo prazo, e eles têm pressa. Como os resultados se cobram no curto prazo, o jovem acha o jogo injusto.

A qualidade do relacionamento com o gestor é subjacente aos fatores que o levariam a deixar a empresa. Para a geração Y, a hierarquia tradicional vale pouco, pois é o exemplo que conta. Além disso, se há algo de que gosta – e a X nem tanto – é feedback, por meio do qual os jovens sabem se estão na rota certa, já que não leem manuais. Precisam de instruções claras, o que é um exercício e tanto para os gestores. **M**

A VIDA COMO UM GAME

O que seu estagiário gostaria de fazer cada vez que se frustra? Reiniciar o jogo. Segundo Danilca Galdini, sócia da NextView, o jovem se acostumou a ver a vida como um jogo eletrônico, com instruções objetivas sobre vida e morte. “Ele procura, na empresa, o monstro que deve eliminar para passar à próxima fase. Porém não é assim que a vida se desenrola”, reflete. As regras não são tão claras no mundo dos negócios e a geração Y odeia ouvir a palavra “depende”.

Uma consequência do efeito-game é que o estagiário pode, inesperadamente, deixar a empresa. Quando ouve um não, ele tende a não negociar. “Dá, simplesmente, um reset e parte para outra”, diz Galdini, ressaltando que esse comportamento não se restringe às relações de trabalho.



HSM Management