

CARREIRAS EM
transformação

PAGE TALENT

INOVAÇÃO PARA FAZER
acontecer

Parceria:



Page Talent

▶ ÍNDICE



1. Ficha Técnica | 4
2. Sobre as Empresas Parceiras da Pesquisa | 7
3. Considerações Iniciais | 8
4. Introdução e Enquadramento | 9
5. Carreiras em Transformação | Inovação Para Fazer Acontecer | 12
 - 5.1 Panorama Demográfico dos Respondentes | 14
 - Jovens Profissionais | 14
 - Profissionais de Recursos Humanos | 15
 - 5.2 Panorama da Empregabilidade Para os Jovens | 18
 - 5.3 Motivações Para o Estágio & Sua Ressignificação | 19
 - 5.4 Fidelidade & Motivação | 20
 - 5.5 Empresas Reais & Ideais | 22
 - Gestão Eficaz de Jovens Talentos | 25
 - 5.6 Influências Reais e Seu Campo de Força | 27
 - 5.7 Promessas e Alinhamento de Expectativas | 31
 - 5.8 Insegurança e Desenvolvimento | 32
 - 5.9 Visão Turva de um Futuro | 33
6. Análise e Recomendações | 35
7. Conclusão | 39

Parceria:



FICHA ▶ TÉCNICA

1

▶ Projeto



Carreiras em transformação | Inovação para fazer acontecer
Parceria Page Talent | Inova Business School

▶ Execução do projeto



- Ricardo Basaglia - Diretor Executivo (PageGroup)
ricardobasaglia@michaelpage.com.br
- Manoela Costa - Gerente Executiva (Page Talent)
manoelacosta@pagetalent.com.br
- Pedro Diogo - Head de Marketing (PageGroup)
pedrodiogo@michaelpage.com.br
- Luis Rasquilha - CEO (Inova Consulting e Inova Business School)
luis.rasquilha@inovaconsulting.com.br

▶ Entidades responsáveis



- **PAGE PERSONNEL DO BRASIL RECRUT. ESPECIALIZ. E SERVS. CORPOR. LTDA.**
CNPJ nº 10.342.841/0001-30 - Av. Engenheiro Luís Carlos Berrini, 716 - 1º Andar - Cj.12
Cidade Monções - CEP: 04571-000 - São Paulo - Brasil
+55 (11) 3956 9605 - +55 (11) 3956 9640
www.pagetalent.com.br - www.pagepersonnel.com.br
- **INOVA CONSULTORIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA LTDA.**
CNPJ nº 22.110.885/0001-14 - Alameda Santos, 2.441 - 9º andar - Edifício Bela Santos
Jardim Paulista - CEP: 01419-002 - São Paulo - Brasil
+55 (11) 4561 0731 - +55 (11) 4561 0738
www.inovaconsulting.com.br - www.inovabs.com.br

4

Parceria:







Parceria:



INOVA
BUSINESS SCHOOL

SOBRE AS EMPRESAS PARCEIRAS DA PESQUISA

2

▶ PageTalent



A **Page Talent** é a unidade de negócios do **PageGroup** dedicada exclusivamente a recrutar e selecionar trainees, estagiários e jovens profissionais. Criada no Brasil em 2009, a **Page Talent** se tornou um dos produtos mais relevantes para o **PageGroup** na evolução da construção do quadro de colaboradores e do desenvolvimento de profissionais ainda em período de formação superior e, por isso, foi aderida como marca e modelo de negócio por outros países em que o Grupo está presente, como Inglaterra, França, México e Chile. Com

um modelo de mapeamento por competências, com alto grau de especialização e profundidade, a **Page Talent** entrevista em média mais de 1.200 profissionais por semana.

Assim, é hoje **considerada um dos maiores players** no mercado de recrutamento e seleção de jovens profissionais e está atrelada às maiores empresas empregadoras do mercado brasileiro, aliada sempre à expertise e potência do **PageGroup** como maior conglomerado do setor no mundo.



INOVA
BUSINESS SCHOOL



Inova Consulting e Inova Business School são empresas pertencentes ao **Inova Group**, grupo de atuação global, com matriz no Brasil e presença na Europa e EUA, que atua na consultoria estratégica e no treinamento nas áreas de **Futuro, Tendências e Inovação**.

Com um grupo de profissionais experientes e um completo portfólio de metodologias, a **Inova** foca suas atividades na pesquisa de tendências, drivers e cenários futuros, na consultoria em inovação disruptiva, cultura de inovação, transformação digital, planejamento estratégico e organizações exponenciais e no treinamento nas áreas de futuro, tendências e inovação.

7

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

3

Este documento apresenta os resultados e considerações obtidos com a pesquisa desenvolvida pela Page Talent e pela Inova Business School **junto a jovens (candidatos a programas de estágio e de trainee)** e empresas de vários setores e diversas dimensões. É um estudo que visa a reflexão de todos sobre o futuro em termos de contratação, retenção e

gestão de talentos para as empresas e de como estas podem se adaptar a uma nova geração de profissionais.

Os resultados foram processados entre **18 de abril e 20 de maio de 2017**, por meio do software de pesquisa **Qualtrics**. O relatório final foi elaborado em **julho de 2017**.



▶ A Metodologia Utilizada na Pesquisa Contemplou



- Questionário dirigido a Candidatos a programas de estágio e programas de trainees, com idades compreendidas entre **20 e 28 anos**. Foram entrevistados **4.093 candidatos** de todo o território brasileiro, no período entre **18 de abril e 20 de maio de 2017**;
- Questionário dirigido a **310 empresas** de todo o território **brasileiro**, na figura dos profissionais das áreas de **Recursos Humanos**, de diversos setores de atividade e dimensões.

Parceria:

INTRODUÇÃO E ENQUADRAMENTO

4

Vivemos a Maior Transformação da História da Humanidade

No final do século 17 foi a máquina a vapor. Desta vez serão os robôs integrados em sistemas ciberfísicos os responsáveis por uma transformação radical. E os economistas chamam isso de quarta revolução industrial, marcada pela convergência de tecnologias digitais, físicas e biológicas. Eles antecipam que a revolução mudará o mundo como o conhecemos. E já está acontecendo, em larga escala e em alta velocidade. “*Estamos a bordo de uma revolução tecnológica que transformará fundamentalmente a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos. Em sua escala, alcance e complexidade, a transformação será diferente de qualquer coisa que o ser humano tenha experimentado antes*”, diz Klaus Schwab, autor do livro **A Quarta Revolução Industrial**, publicado em 2016.

A industrialização mudará de uma maneira radical e, com ela, o universo do emprego. Os “novos poderes” da transformação virão da engenharia genética e das neurotecnologias. As repercussões impactarão no que somos e em como nos relacionamos: a revolução afetará especialmente o mercado e o futuro do trabalho, empresas e profissionais. “*A quarta revolução industrial não é definida por um conjunto de tecnologias emergentes em si mesmas, mas a transição em direção a novos sistemas que foram construídos sobre a*

infraestrutura da revolução digital (anterior)”, diz Schwab, que é diretor executivo do Fórum Econômico Mundial e um dos principais entusiastas da “4ª revolução”.



“*Há três razões pelas quais as transformações atuais não representam uma extensão da terceira revolução industrial, mas a chegada de uma diferente: a velocidade, o alcance e o impacto nos sistemas, a velocidade dos avanços atuais não tem precedentes na história e está a interferir em quase todas as indústrias de todos os países*”, diz o Fórum. Também chamada de 4.0, a revolução acontece após três processos históricos transformadores. O primeiro marcou o ritmo da produção manual à mecanizada, entre 1760 e 1830.

O **segundo**, por volta de **1850**, trouxe a eletricidade e permitiu a manufatura em massa. E o **terceiro** aconteceu em meados do século 20, com a chegada da eletrônica, da tecnologia da informação e das telecomunicações. Agora, a quarta mudança traz consigo uma tendência à automatização total – o seu nome vem de um projeto de estratégia de alta tecnologia do governo da Alemanha, trabalhado desde **2013** para levar sua produção a uma total independência da obra humana. A automatização acontece através de sistemas ciberfísicos, que foram possíveis graças à internet das coisas e à computação em nuvem. Os sistemas ciberfísicos são capazes de tomar decisões descentralizadas e de cooperar – entre si e com humanos – mediante a internet em uma coluna sobre a quarta revolução industrial para o jornal britânico The Guardian. E esta nova realidade de transformação representa algo nunca antes visto e vivenciado pelos profissionais e pelas empresas. Novas formas de atuação, novos modelos de negócio, novos entrantes redefinindo as regras dos mercados. A forma como vivíamos (pessoal e profissionalmente) mudou radicalmente após a introdução do primeiro *smartphone*, em **2007**, não apenas pelas soluções inovadoras trazidas pela tecnologia daí resultante, mas também pela forma como as gerações adotaram novas posturas e novos comportamentos em todas as áreas. E esta mudança tem produzido alterações nas estruturas e nos *mindsets* das empresas (ainda sob a égide da segunda e da terceira



das coisas. “O futuro do emprego será feito por vagas que não existem, em indústrias que usam tecnologias novas, em condições planetárias que nenhum ser humano já experimentou”, diz **David Ritter**, CEO do **Greenpeace Austrália/Pacífico** (revoluções industriais) e tem demonstrado que nas novas gerações de profissionais encontramos novas visões e convicções sobre o futuro que devem ser consideradas e colocadas na agenda de forma regular e permanente desde já.

É um momento de transformação e desafio único, assustador e maravilhoso para todos: empresas, profissionais, universidades. Um momento de reescrever a história através do conhecimento cocriado, compartilhado e conectado entre todos os que dia após dia atuam nos mercados e nas empresas. Foi com o objetivo de entender as

visões dos candidatos a programas de estágios e trainees e das empresas que recrutam para esses programas que a **Page Talent** e a **Inova Business School** desenvolveram essa pesquisa. Queremos deixar a reflexão sobre a visão de todos os participantes para que possamos construir melhores empresas, melhores carreiras e um mundo melhor.



CARREIRAS EM TRANSFORMAÇÃO ▶ INOVAÇÃO PARA FAZER ACONTECER

5

Apresentação de Resultados

O *Carreiras em transformação* tem como principal objetivo não só perceber tendências e para onde vão as relações de trabalho, atração e contratação de jovens profissionais, mas também compreender se a visão comum do mercado de trabalho e das empresas empregadoras corresponde com a realidade no que diz respeito ao comportamento e à percepção dos jovens sobre o futuro das relações de trabalho. Considerando que este jovem profissional é o possível líder executivo de companhias nos próximos **10** ou **15 anos**, e mesmo levando em conta a onda de geração de pequenas empresas por jovens empresários,

já parcialmente donos do seu 'próprio destino' mas que hoje ditam o que é novidade ou não nos modelos de companhias, decidimos por consultar dois públicos distintos que encontram-se regularmente em situações formais e em ambientes nos quais não necessariamente suas mentes são abertas de maneira transparente: **o candidato jovem profissional e o gestor de RH que dirige os processos de recrutamento & seleção das empresas em que atua, seja de maneira independente ou por intermédio de consultorias como a Page Talent.** Confira mais detalhes destas duas audiências.





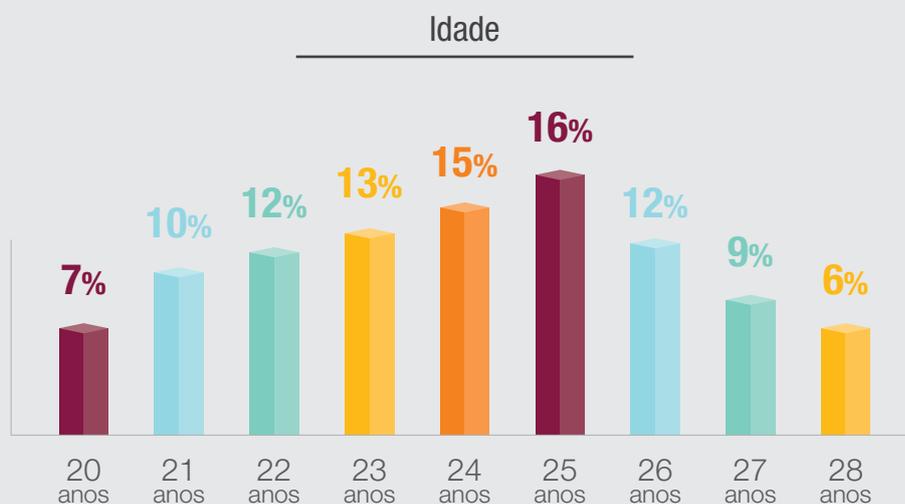
PANORAMA DEMOGRÁFICO DOS RESPONDENTES

5.1

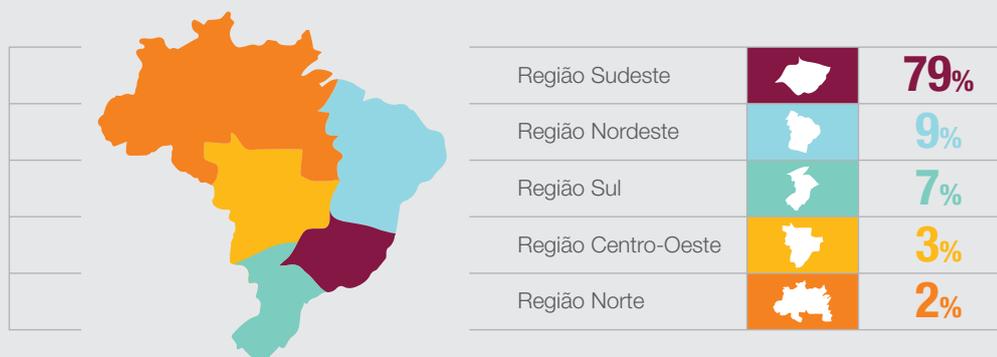
Jovens Profissionais



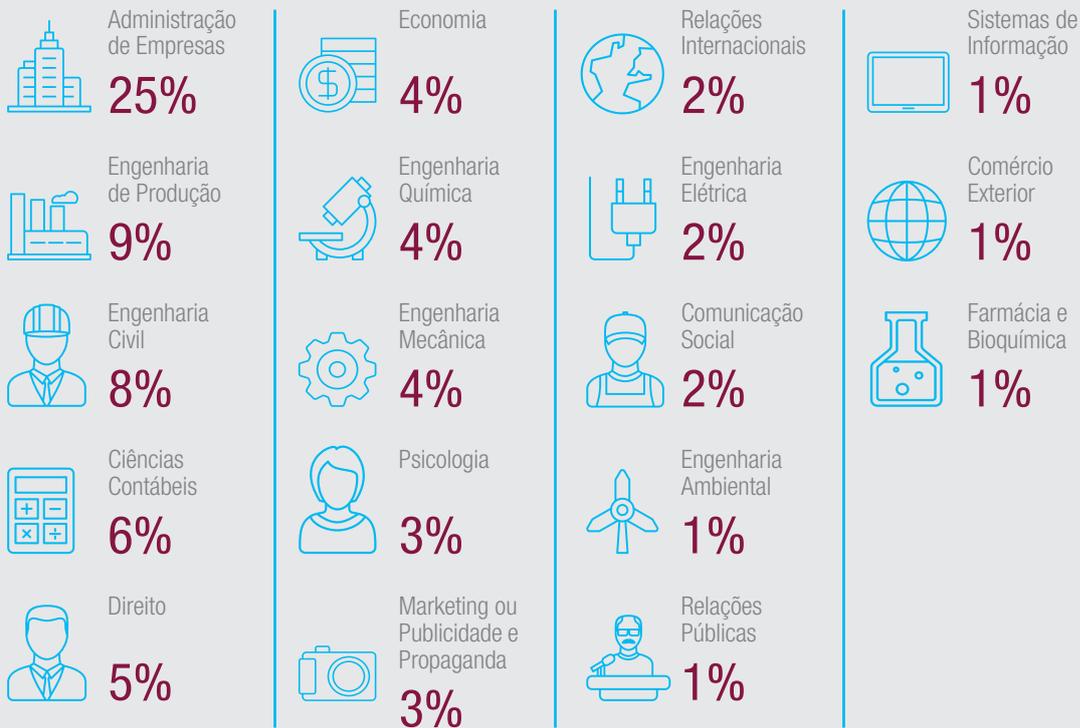
A análise dos dados esteve restrita a um público de **4.093 respondentes pré-selecionados** por encontrarem-se dentro do grupo-alvo de pesquisa desejado para uma análise mais certa do cenário de estudo da **Page Talent** e da **Inova Business School**.



Localidade de residência - Região do Brasil



Os respondentes de nossa pesquisa afirmaram terem se graduado ou cursarem uma pluralidade de cursos de formação superior. Figurando **77 variedades** na lista dos **130 cursos** reconhecidos pelo **Ministério da Educação**. Sendo **68%** dos respondentes formados ou atuais alunos de instituições particulares, e apenas **32%** provenientes de universidades públicas. Dentre os cursos superiores que figuraram um contingente maior que **1%**, estão:

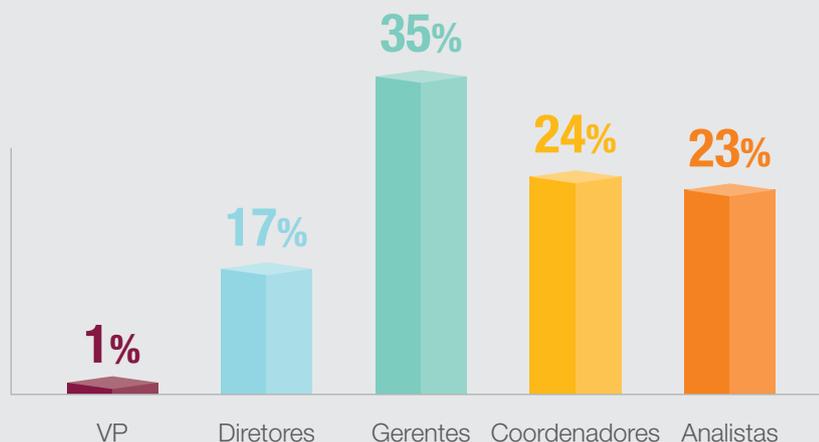


Profissionais de Recursos Humanos

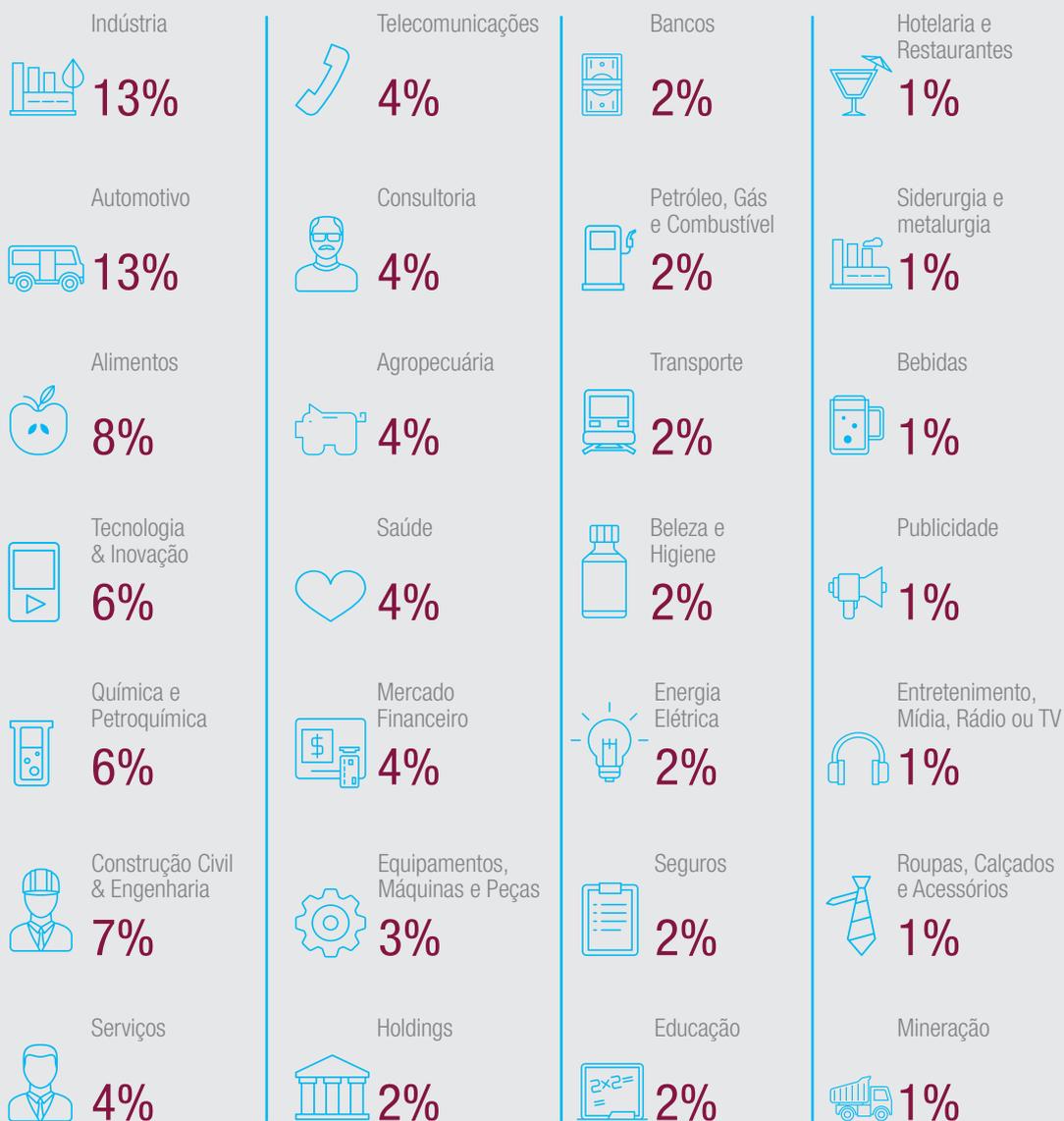
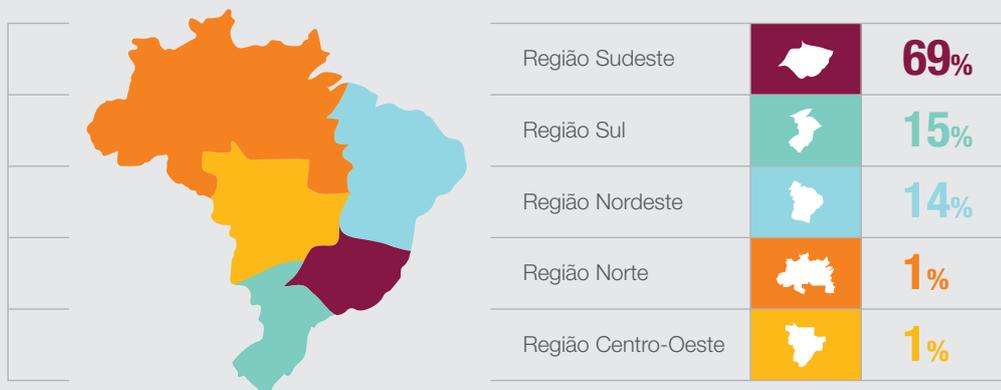


Para representar a visão da companhia e ainda uma perspectiva de quem constantemente busca pela reposição de talentos da empresa, entrevistamos **310 profissionais de Recursos Humanos** com grande pluralidade de background e entendimentos de cenários, representando de maneira mais acurada o mercado brasileiro como um todo, sendo as empresas divididas em **52% multinacionais** e **48% nacionais**. Confira mais detalhes sobre esta base de respondentes:

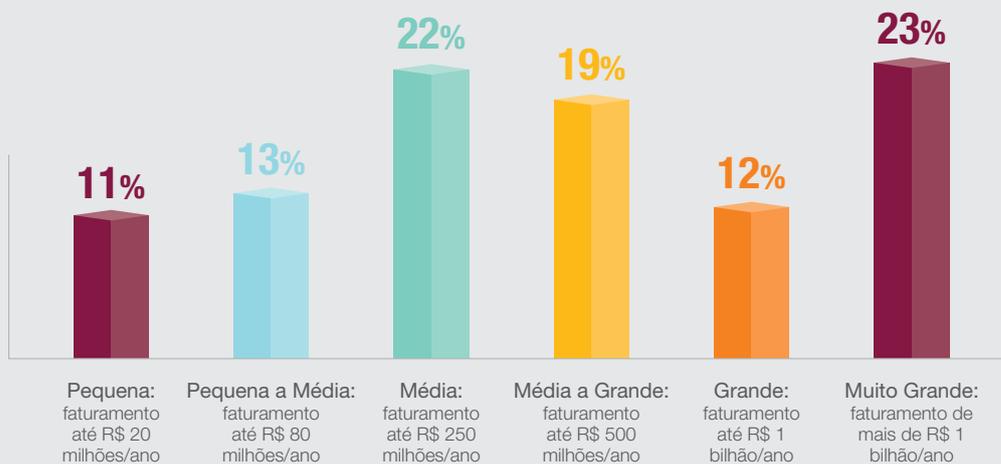
Cargo dos respondentes



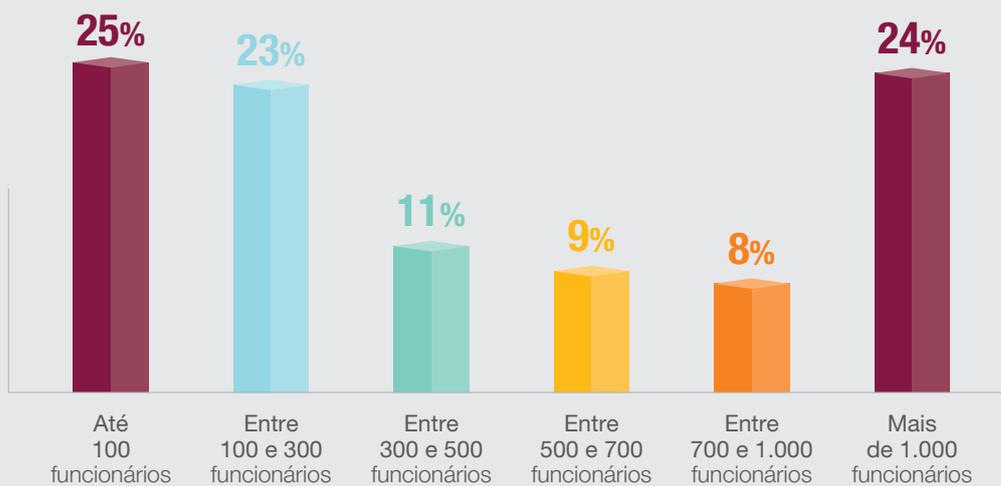
Localidade de companhia - Região do Brasil



Porte das companhias (Faturamento anual)



Porte da empresa (Nº de funcionários)



PANORAMA DA EMPREGABILIDADE PARA OS JOVENS

5.2

As discussões sobre as perspectivas do futuro são sempre relativas às referências de presente que envolvem a conjuntura vivida. Normalmente cremos que a perspectiva do jovem sobre o futuro está envolvida com o idealismo ou ligada diretamente ao que há de novo e tido como tendência. O Brasil hoje vive um cenário inédito a esta geração, que nunca enfrentou uma crise econômica tão severa. A instabilidade e o medo despertam outro tipo de visão; mais conservadora, menos sonhadora e em algumas instâncias até incrédula de novos arranjos muito diferentes daqueles já existentes. Essa nova vivência claramente influencia as evidências a serem mostradas nas

mais diversas perspectivas a que se direciona este estudo. E a principal justificativa deste panorama é o alto índice de desemprego na camada mais jovem da população brasileira. Em fevereiro de 2017, o IBGE, por meio de pesquisa feita pelo PNAD, revelou que 25,9% da população brasileira entre 18 e 24 anos de idade estão desempregados¹. Sendo que em 2015 este mesmo índice era igual a 19,4%. A rápida mudança não só é amedrontadora, mas também preocupante se considerarmos quais

convicções e ações estão formando nossos futuros líderes. O *Carreiras em Transformação* então salta com a realidade brasileira representada sobre a sua base de respondentes, sendo 47% deles com idades entre 20 e 28 anos declarando não estarem empregados, e com a missão de expor como estes 4.093 jovens, recém-chegados ao mercado de trabalho e já enfrentando grandes dificuldades de vivenciar

uma formação profissional sólida e segura, projetam o futuro das suas relações de trabalho. O que certamente nos permite perceber como o mercado de trabalho pode por fim adaptar-se a esta realidade e personalidade para que se coloque com maior afinidade e garanta que

esta geração possa sustentá-lo de maneira coerente e sólida, mesmo em períodos cíclicos de instabilidade. Este exercício nos promete não só ser revelador, mas também perverter aquilo que é pré-concebido. Justamente por este contexto ser completamente novo ao jovem, a construção de comportamento previsto pela sociedade também deixa de ser óbvia e uma nova aceitação do *mindset do jovem*, que hoje reage a mudanças quase que de maneira instantânea, também deve ser outra.



UM BRASIL JOVEM SEM EMPREGO

— 47% —

dos respondentes com idades entre 20 e 28 anos ESTÃO DESEMPREGADOS

¹: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNAD Contínua – Informações sobre o mercado de trabalho brasileiro em curto prazo. 4º trimestre de 2016, publicada em 23/02/2017.

Acesso em <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/imprensa/ppts/00000028855202112017523623758451.pdf>

MOTIVAÇÕES PARA O ESTÁGIO & SUA RESSIGNIFICAÇÃO

5.3

A oportunidade de fazer parte do corpo de uma companhia por experiência e ter contato com um novo universo em que se torna possível materializar o que lhe parece interessante como uma ocupação e carreira, é certamente um movimento privilegiado. As leis brasileiras e o aumento da valorização do papel do estagiário na maioria das companhias, saindo de um modelo estritamente operacional e preocupando-se com a formação profissional daquele novo ingressante do mercado de trabalho, fizeram do estágio uma etapa importante para muito jovens. Pelo menos ao que indica a visão geral e construída durante as duas últimas décadas. De acordo com o relatado pelos profissionais de **Recursos Humanos** que entrevistamos, as características mais valorizadas em jovens estagiários são a boa relação interpessoal e desenvoltura na comunicação (53%), personalidade ativa e mão na massa (44%), dedicação (30%) e uma faceta versátil que o permita transitar e ter visão de atividades diversas (30%). Estas são características que demonstram o desejo das companhias de buscar perfis que tenham habilidades

comportamentais que permitam a abertura para o desenvolvimento de habilidades profissionais e técnicas durante o período de experiência e que possam motivar a contratação de uma nova geração de colaboradores que estejam dentro dos desejos de construção de time das companhias empregadoras.

ESTAGIÁRIO CAMPEÃO

- ★ COMUNICATIVO
- ★ DEDICADO
- ★ MÃO NA MASSA
- ★ VERSÁTIL



Grande prova disso é a confissão do **RH** que justificou o crescimento orgânico de sua companhia, ou seja, a evolução de seu time através de pessoas já presentes em seu quadro de funcionários, como o maior motivador para

a contratação de estagiários (63%). Nesta linha, os jovens que participaram de nossa pesquisa estão de acordo quando expõem o que enxergam sobre o valor da experiência de participar do programa de estágio como uma primeira prática profissional. Segundo eles, o **AMADURECIMENTO**, a **EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL** e a **REDE DE CONTATOS** construídos neste período são os principais pontos de valor desta jornada. E não apenas como uma forma de garantir a empregabilidade ao final dos estudos na universidade ou uma fonte de renda, pontos menos elencados na escala de valor percebido para estagiar.



FIDELIDADE & MOTIVAÇÃO

5.4

Todavia, há uma problemática estabelecida há alguns anos sobre o crescimento orgânico nas companhias: a baixa fidelidade da chamada **Geração Y²**. Dentre uma série de estudos e exemplos diários ainda presentes na estrutura das companhias, esta geração demonstrou-se disruptiva nas questões da relação de trabalho, com uma visão de experimentação mais latente, o que não está muito de acordo com a ideia de construção de carreira dentro de apenas uma estrutura. E este cenário gera ainda hoje grandes problemas de reconhecimento e táticas de retenção de colaboradores para a grande maioria das companhias. Nossa base de respondentes, no entanto, mescla também a geração sucessora, **Geração Z**, nascida entre **1992** e **1997**, aqueles que justamente hoje estão em período de realização de estágio profissional que, diferentemente de seus antecessores, tem uma visão mais conservadora sobre os arranjos sociais. O debate sobre o *status quo* não é algo intrínseco a sua atuação, o que vem de maneira positiva para as companhias, uma vez que os possibilita no campo da construção de times contar com uma maior fidelidade. Não à toa, **74%** dos nossos respondentes que hoje trabalham como estagiários gostariam de ser efetivados, assim como mais de **39%** desejam permanecer na companhia em que trabalham por mais de **2 anos**. Esta quebra de paradigma pela nova geração de profissionais que integrará

o quadro efetivo das companhias pelos próximos **13 anos** também significa a importante necessidade de mudança na comunicação e no posicionamento de reconhecimento de sucesso



da companhia frente aos funcionários. Se hoje o que é considerado ser bem-sucedido está ligado à capacidade de ser plural e inovador e no passado já foi a estabilidade e resiliência sobre o crescimento na carreira em uma mesma empresa, no futuro poderemos considerar outros fatores. Um forte indício desta mudança é a visão dos jovens entrevistados pelo **Carreiras em Transformação** que atribuíram características como **Comprometidos (27%)** e **Experientes (23%)** a profissionais que construíram suas carreiras em longos períodos de experiência. E foi justamente “a oportunidade de seguir um plano de carreira estruturado”, indicado o principal atrativo em uma oportunidade pelos jovens entrevistados (**61%**), sendo até superior ao valor do salário

ou bolsa auxílio (45%). Isso é diferente do que é entendido pelas empresas, que, segundo os profissionais de RH, enxergam que seus melhores benefícios a serem oferecidos para jovens profissionais são sua reputação no mercado (32%), qualidade de vida (23%) e postura inovadora (21%). Ainda assim, independente destas variáveis e do alto grau de aderência dos jovens a serem mais fiéis a companhias e ao desenvolvimento dentro delas, 65% deles não vê possibilidades claras de crescimento nas empresas onde trabalham. Isto porque a realidade de efetivação de estagiários no mercado de trabalho é muito baixa. Apenas 44% dos profissionais de Recursos Humanos, afirmaram efetivar até 30% do seu contingente de estagiários, tendo como principal justificativa a falta de *headcount* na estrutura (66%).

Esse cenário invariavelmente coíbe a visão de continuidade dos jovens nas empresas em que atuam e também refuta o desejo de construção de times dos RH através do crescimento orgânico desde a fase inicial da carreira ou mesmo de um depósito de talentos interno.



2: A Geração Y, também chamada geração do milênio ou geração da internet ou pelo termo "millennial" foi criado pelo historiador e economista norte-americano Neil Howe nos anos 1990. Fazia menção à geração nascida a partir do início dos anos 80 até o fim de 1992.

EMPRESAS REAIS & IDEAIS

5.5

Ser uma marca empregadora importante, com grande poder de atração é o desejo de muitas das grandes empresas no mercado. O *Employer Branding* foi elevado à última escala como forma de conexão entre jovens profissionais e corporações, como um pré-requisito para o sucesso, pautado claramente em empresas de tecnologia que ditaram qual seria o *dream job* da nova geração profissional do mundo. Buscando entender se este é mesmo um ponto fundamental pela visão dos candidatos, o *Carreiras em Transformação* pediu aos jovens profissionais entrevistados que listassem as características da estrutura e cultura das empresas onde trabalham e que expusessem quais características teria a empresa ideal a se trabalhar caso pudessem construí-la.

Ao que indica a nossa apuração, o que nossos respondentes entendem como ideal tem grande afinidade com a realidade. Idealmente, os jovens gostariam que as empresas tivessem em seu **DNA** a preservação da qualidade de vida de seus colaboradores (**68%**) e o compromisso com a inovação e tecnologia (**28%**) e que representassem caráter de cuidado e responsabilidade social (**48%**) e ambiental (**29%**). E, com exceção da atuação focada na inovação e tecnologia, os jovens descreveram as empresas também com as características ideais. Ou seja, não são programas e posicionamento inovadores que fazem completa diferença. Mesmo em termos de estrutura física, os jovens afirmaram idealizarem empresas dos sonhos em **espaços mais corporativos** ou **co-working spaces** na mesma proporção.

Afinal, o que é atrativo em uma oportunidade para estes jovens?

1. AFINIDADE COM O JOB DESCRIPTION



A identificação com a atividade proposta assim como a percepção de um propósito envolvido na sua rotina ainda é o grande motivador de compra.

2. SALÁRIO



A estabilidade e segurança financeira volta a aparecer como uma preocupação para o jovem de hoje. Em salário, podemos considerar não só a remuneração mensal como todo o pacote de benefícios envolvido.

3. PROXIMIDADE COM A ÁREA DE ESTUDOS



As atividades da vaga demonstrarem algum tipo de familiaridade ou continuidade daquilo a que o jovem é exposto ou que é ensinado dentro do seu curso no ensino superior.

4. CULTURA DA EMPRESA



Os valores, os hábitos, o estilo e a forma como a empresa se comunica distingue uma organização das demais.

5. REPUTAÇÃO NO MERCADO



Como a empresa é percebida e em que tipo de ações ela se envolve pode comprometer a sua imagem não só como organização, mas o quanto ela é desejada como marca empregadora.







Parceria:



INOVA
BUSINESS SCHOOL

▸ Gestão Eficaz de Jovens Talentos

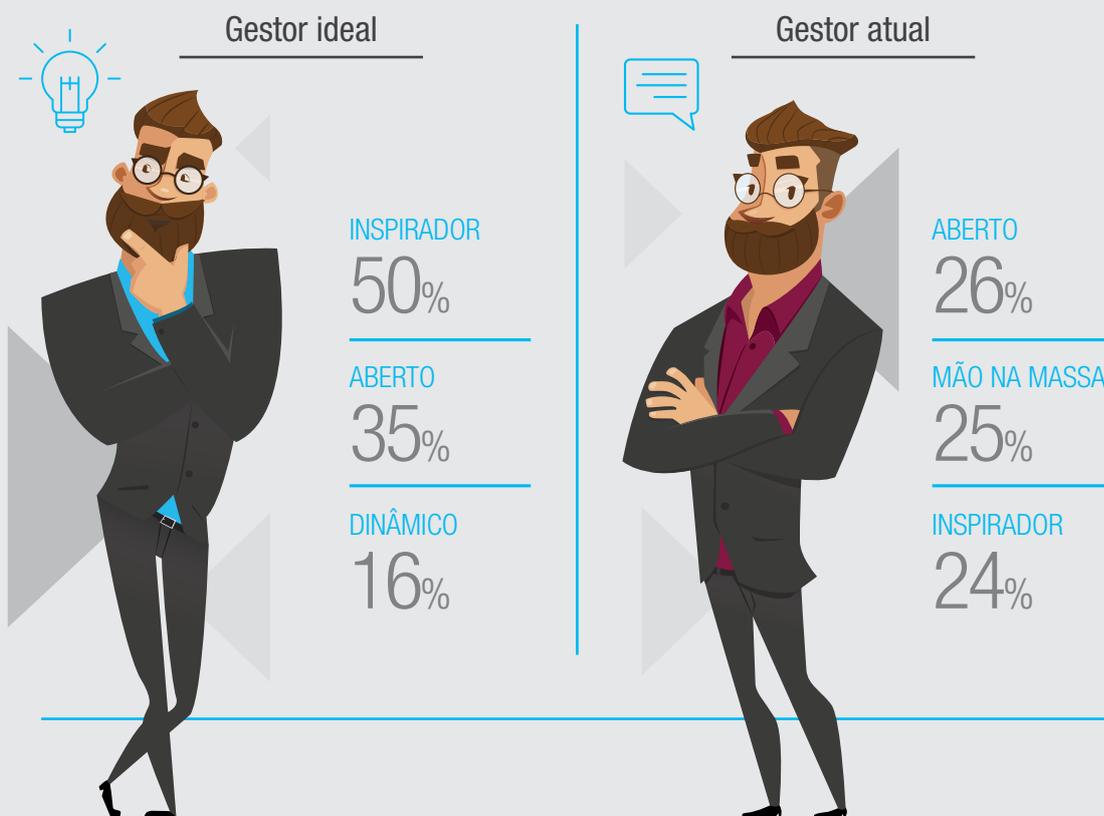


Seja lá qual for o perfil de atuação ou a cultura de uma empresa, o real desafio na construção de times e na **contratação de jovens profissionais** é garantir que seus gestores serão eficientes e relevantes para a retenção destes novos talentos, ou basicamente relevantes para a sua formação profissional.

Ainda que geralmente a demanda pela posição da vaga de estágio tenha como principal fonte a própria área que a demanda, as áreas de **RH** e **Talent Acquisition** têm um importante olhar sobre esta movimentação. Isto porque, ainda que a demanda por um **estagiário** ou **analista jr**, por exemplo, exista, é preciso garantir não só que a nova contratação esteja dentro dos perfis técnicos e comportamentais da companhia, mas também que o gestor deste novo ingressante tenha a capacidade de alinhar e atender a expectativas ou de desenvolver as melhores capacidades deste novato, assim como identificar os principais pontos de melhoria

e treiná-lo. Com a autoridade de quem já contratou mais de **45.000** profissionais de todos os níveis hierárquicos só no Brasil pelos últimos **17** anos, estudos do **PageGroup** – maior conglomerado de recrutamento do mundo, do qual a Page Talent faz parte – apontam a insatisfação com o modelo de gestão, incompatibilidade com cultura e baixa afinidade com os gestores da companhia são os principais fatores de insatisfação com o trabalho e gatilho para a busca de novas oportunidades.

Para traçar, então, o perfil do gestor ideal desta nova geração que vem para tomar o mercado de trabalho, o **Carreiras em Transformação** pediu aos respondentes que elencassem as três principais características que os atraem em um gestor. Assim como àqueles que hoje trabalham que apontassem os pontos mais marcantes dos profissionais que os gerem hoje em dia.



A primeira impressão nos indica que os jovens buscam gestores menos presos ao operacional diário e que trabalhem com altas ambições e ritmo. Isto porque foram elencadas **7 outras características** possíveis e, além da grande concentração nas três primeiras citadas, as menos relacionadas a gestores ideais estão a cautela (**0,43%**), uma atuação política dentro da companhia (**0,62%**) e o protecionismo (**0,66%**).

Esta projeção claramente também está ligada a quem estes jovens gostariam de se tornar quando tomarem a cadeira de gerente. Buscar realizar, transitar com facilidade e transparência, de maneira livre e rápida. Não há demérito algum em gestores terem sido reconhecidos como *agentes, mão na massa*, mas as pessoas capazes de expor benfeitorias e visão ampla de

um horizonte são quem enche os olhos desta nova geração e podem estar ligados a um mentor de sucesso que pode levá-los a seguir o mesmo caminho.

A importante reflexão que o *Carreiras em Transformação* pretende propor nesta análise é não só a visão simples do espelho *aprendiz x mentor*, mas também que estes valores podem facilmente estar atrelados também ao comportamento da companhia, dos formatos e da linguagem dos programas de estágio e trainee, além das áreas de **Talent Acquisition** que com plena certeza podem despertar maior atração a este público levando em conta que são projeções de um futuro desejável e que está sendo oferecido ao jovem. A companhia deve não apenas se tornar contemporânea, mas aglutinar tais comportamentos.



INFLUÊNCIAS REAIS E SEU CAMPO DE FORÇA

5.6

Na era dos influenciadores digitais, anônimos que traçam tendências e ícones de relevância passageira, o nosso espectro de influência é extremamente amplo. Para o público que está imerso em diversas plataformas e aparelhos todos os dias, tornou-se ainda mais difícil identificar quem é o melhor porta-voz para esta geração. Por isso, pedimos aos nossos entrevistados que citassem de maneira aberta o nome de alguma figura pública que os influenciava ou inspirava de alguma forma. Em nosso universo de **4.000** respostas, recebemos **726** nomes diferentes como indicação de referência para estes jovens. Surpreendentemente, foi a *ausência de referências* que preencheu o primeiro lugar de nossa lista. **10% dos nossos participantes** afirmaram não ter nenhuma figura pública como referência. A não identificação nos permite entender justamente, que a grande quantidade de impactos e intermediações que sofremos com alta frequência nos inibe de criar vínculos com figuras públicas que podem ser perenes ou simplesmente se desconstruir em um período muito curto de tempo. A cultura do **DIY** (*do it yourself*) tomou conta dos negócios e mesmo da maneira como os jovens se relacionam e posicionam-se frente aos hábitos de vida. Por isso a ausência de *referência* pode também significar a predileção por si mesmo, sobre aquilo que se possa fazer pelas próprias pernas. Nos três lugares que se seguiram estão ícones

ligados a outras virtudes das quais já tratamos no *Carreiras em Transformação*. Em segundo lugar está **Steve Jobs**, sinônimo de inovação e resiliência e agente de mudanças, pontos realmente inspiradores para a grande parte da **Geração Y** que pôde testemunhar as mudanças na interação com novas plataformas e softwares que transformaram nosso modo de vida, e também da **Geração Z** que nasceu e cresceu em função das facilidades que os mesmos ainda trazem. Em terceiro lugar, o empresário e empreendedor bem-sucedido **Jorge Paulo Lemann** que não só nas páginas do livro que escreveu sobre sua carreira, expõe seu tino para negócios e empreendedorismo nas grandes aquisições e comportamento determinado para conquistar grandes desafios. **Lemann** e seu grupo são detentores de grandes marcas empregadoras que pairam sobre o imaginário do jovem, por isso não há como faltar na lista de grandes influências. Completando o ranking dos quatro primeiros lugares, está **Silvio Santos**, que pode não ser à primeira vista uma referência óbvia a um jovem, mas representa dentro da personalidade que construiu características também relevantes. Perene, **Silvio Santos** povoa a cultura nacional e, dentre as diversas frentes em que atuou, obteve sucessos e fracassos, mas manteve-se com solidez, sempre se movimentando de acordo com aquilo que almejava e sendo reconhecido por muitos como um grande mentor.



Veja o Top 10 dos nomes mais referenciados
pelos respondentes do *Carreiras em Transformação*:

1º	INDEFINIDO	6º	JESUS CRISTO
2º	STEVE JOBS	7º	BILL GATES
3º	JORGE PAULO LEMANN	8º	FLÁVIO AUGUSTO DA SILVA
4º	SILVIO SANTOS	9º	ELON MUSK
5º	BARACK OBAMA	10º	MARK ZUCKEBERG

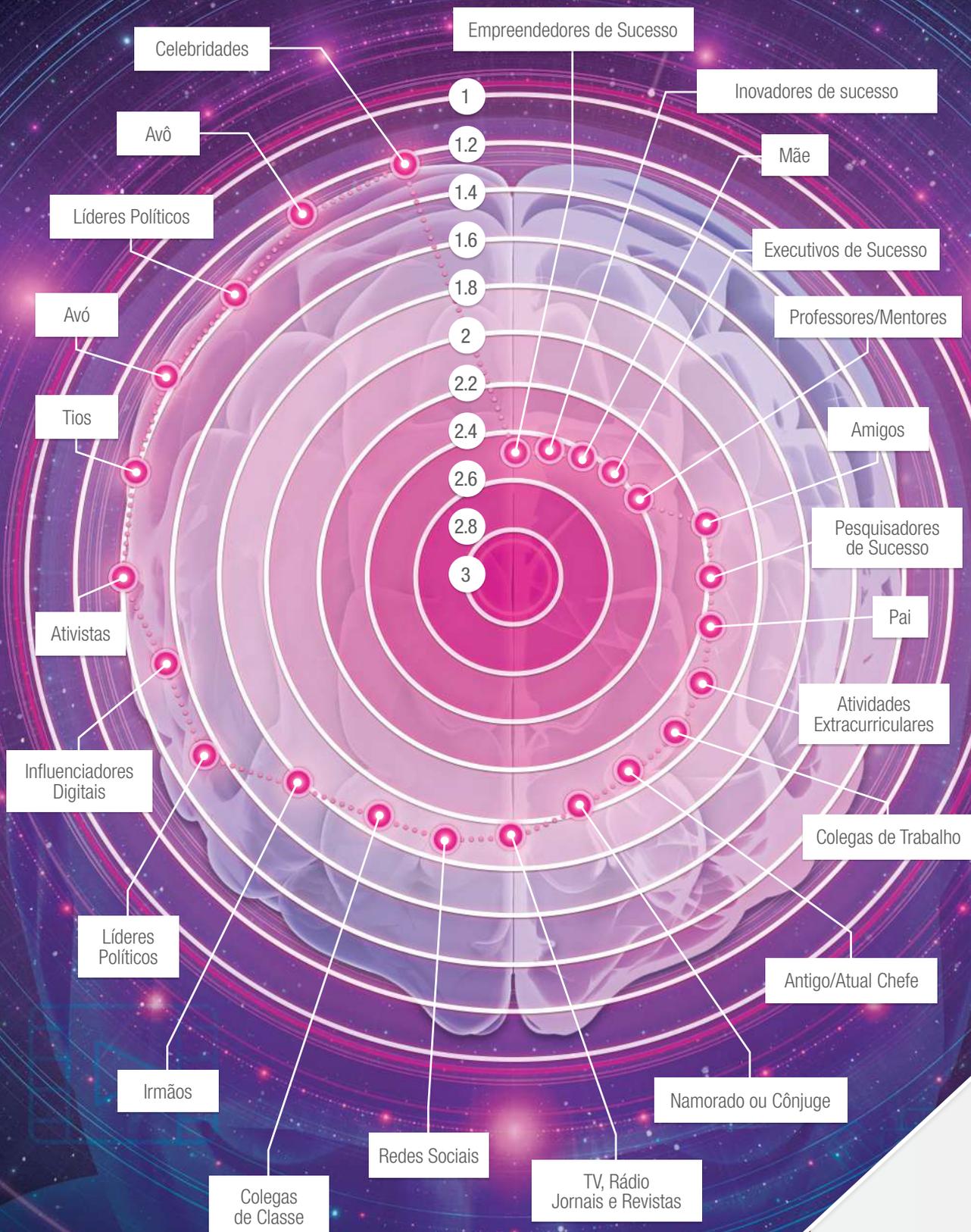


Dentre todos os **726 nomes**, vários ícones e líderes religiosos foram citados. **Jesus Cristo** aparece em sexto lugar, com cerca de **3%** das menções. Diferente do que é muitas vezes suposto, esta geração não nos pareceu distante da religiosidade. Aliás, percebemos que o campo mais íntimo das relações destes jovens respondentes é o que mais os influencia. Pedimos que sobre algumas alternativas nos

contassem quem são as figuras que cercam suas vidas e diretamente impactam nas decisões na busca por emprego, na sua visão sobre o mercado ou até mesmo nas escolhas que fazem sobre os rumos de suas carreiras.

E de acordo com esta escala pudemos desenhar um campo de forças que movimenta as decisões e o posicionamento dos jovens participantes.

MAPA DE INFLUÊNCIA



Considerando 3 o peso de máxima influência e 1 a menor intensidade na escala, mapeamos que **Empreendedores de Sucesso (2,50)** e **Inovadores de Sucesso (2,47)** são os maiores influenciadores para os jovens, porém quase equiparados a estes dois, segundos nossos respondentes, está a **Mãe (2,45)**. Seguidos de **Executivos de Sucesso (2,42)**, **Professores/Mentores (2,41)**, **Amigos (2,21)**, **Pesquisadores de Sucesso (2,19)** e, finalmente, o **Pai (2,18)**.

Fica aqui provado, então, que dois tipos de referências convergem a curva de influência de um jovem: figuras *inatingíveis*, como exemplos de sucesso e história, e figuras *familiares* que possibilitam troca. Sejam de informações, experiências ou opiniões. Mas que essencialmente abrem espaço para o câmbio, e que tenham interações quentes e reais com o jovem. Destaque especial para o poder da figura materna com seus filhos e ainda da relevância de uma voz feminina, mesmo que por muitos anos esta tenha sido suprimida pelo mercado de

trabalho, especialmente no mundo corporativo. Os outros entendidos como influenciadores pela maioria nos dias de hoje estão no final da lista, com menor relevância, como **Celebridades (1,28)**, **Influenciadores Digitais (Youtubers e Blogueiros, por exemplo - 1,54)**, **Líderes Políticos (1,54)** e até mesmo as **redes sociais (1,90)**.

Conhecendo melhor quais são as visões reais de influências destes jovens e considerando os pontos já apresentados pelo **Carreiras em Transformação**, concluímos aqui que a aproximação ao jovem está além das impressões. O profissional ingressante no mercado de trabalho hoje tem visões mais céticas e terrenas sobre carreira, empregabilidade e a própria experiência de vida. E por estas características também serão reconhecidas as empresas e oportunidades que brilham aos olhos e apresentam real valor de entrega ou investimento.



PROMESSAS E ALINHAMENTO DE EXPECTATIVAS

5.7



Transparência é a palavra de ordem. Nas relações mais terrenas que cativam e transmitem confiança ao jovem não há mais espaços para desalinhamentos. Realidade que não parece ser tão atribuída às relações de trabalho hoje. Os jovens que entrevistamos e estão empregados afirmam que, das promessas que lhes foram feitas durante o processo seletivo e a negociação da proposta feita pelas empresas, apenas 58% foram cumpridas. Na lista das promessas mais feitas estão o salário/bolsa-auxílio compatível com o mercado, aprendizado constante e benefícios diversos que contemplariam a remuneração. Todavia, o desalinhamento, pelo que apurou o

Carreiras em Transformação, é fruto da falta de estruturação da contratação destes jovens, já que 57% dos RHs afirmaram não ter um protocolo estruturado de feedback e alinhamento de expectativas com seus candidatos e recém contratados. Da mesma forma, 53% dos RHs entrevistados confessam que os critérios de promoção e efetivação nas suas companhias, não são exatamente claros aos seus jovens colaboradores. Questão aguda, que luta contra a confiança e proximidade ao público jovem e é um exemplo claro de um gerador constante de frustrações e diminuidor da qualidade de experiência empregatícia oferecida pela companhia.

— 53% —

dos RHs entrevistados confessam que os critérios de promoção e efetivação nas suas companhias não são claros a jovens colaboradores.



INSEGURANÇA E DESENVOLVIMENTO

5.8

Não é à toa que seja difícil posicionar-se de maneira diferencial como empresa empregadora para **jovens talentos**. Não basta mais ser interessante ao público; hoje falamos de confiança. Isto porque **64%** dos jovens entrevistados afirmaram estar inseguros sobre o futuro de sua carreira. Como mencionamos, a obscuridade de uma crise ainda não enfrentada por esta geração deixa a visão a longo prazo turva e não dá chances para raciocínios lineares e concretos sobre que rumo tomar. Ainda que empregados, mesmo as escolhas de atuação e estudo são muitas

vezes desacertadas e geram insegurança sobre se são suficientes para pavimentar um futuro seguro. Quando questionados sobre o usufruto daquilo que lhes é ensinado na faculdade como instrumento de trabalho, apenas **57%** dos jovens afirmam usar entre **10%** e **50%** do que lhes ensinado na faculdade durante suas atividades de trabalho, sendo que, destes **65%** atuam na sua área de formação. Ou seja, mesmo desempenhando atividades de trabalho dentro do campo que faz parte da grade de ensino na faculdade, o que é posto em sala de aula é pouco útil ou prático para atender as demandas do mercado de trabalho. Em contrapartida, considerando que as instituições

de ensino não formam profissionais com capacidades que atendam a suas necessidades, as **companhias brasileiras** também não demonstram investir de maneira considerável no treinamento e desenvolvimento destes profissionais internamente. Apenas **38%** dos **RHs** consultados pelo **Carreiras em Transformação** afirmaram investir em treinamentos para jovens profissionais de suas empresas, sendo que **62%** deles não têm uma grade estruturada de competências desenvolvidas em sala. Confessam também que a periodicidade destes treinamentos é geralmente

trimestral, o que é pouco, considerando que o tempo de vida de um estágio, por exemplo, de acordo com a legislação brasileira, é de até **2 anos**.

Portanto, como o mercado brasileiro pode demandar excelentes qualificações técnicas e comportamentais de seu capital humano se não há capacitação intelectual ou mesmo técnica, seja por parte privada ou pública, suficiente para suas demandas?

Será que o capital privado deve substituir o papel da educação governamental e investir para formar profissionais mais capacitados?



VISÃO TURVA DE UM FUTURO

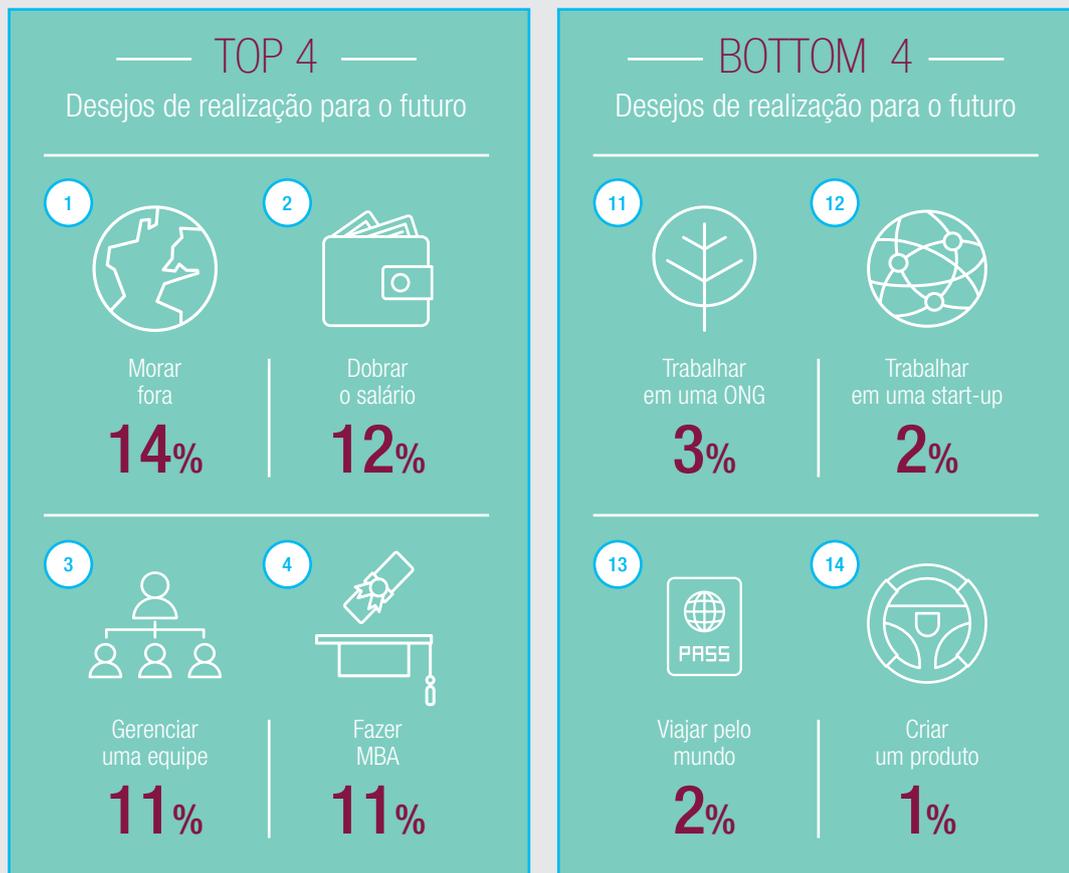
5.9

Mesmo que inseguro, gostaríamos de saber como nossos entrevistados projetam seu futuro. Exercício simples que é feito desde criança, mas que é de fato uma forma de captar a visão de futuro e quão longe do *status quo* ou do esperado estão estes sonhadores. O que registramos é que, seguindo a linha do que mapeamos até então, o sonho desta geração brasileira que emergirá no mercado de trabalho nos próximos **10** ou **15**

anos está ligado mais ao concreto, material. Perguntamos a eles duas realizações que gostariam de ter nos próximos **5 anos**, e ter uma experiência no exterior (**14%**) e dobrar seus salários (**12%**) foram as alternativas mais assinaladas. Sendo que os sonhos de trabalhar em uma start-up (**1,96%**), fazer uma longa viagem pelo mundo (**1,79%**) ou criar um produto (**1,42%**) como fez o admirado **Steve Jobs**, por exemplo, não lhes parece mais tão atraente.



Veja mais detalhes nas **Top 4** e **Bottom 4** realizações na escala de desejo de nossos jovens.



Sem dúvida, assim como as mudanças acontecem de maneira repentina e em rotações frenéticas por minuto, a previsão de um futuro (mesmo que próximo) é em si imprecisa. Já que é passível de mudança sobre uma simples circunstância. De qualquer forma, é preciso encarar que muitos mitos são desenhados ao redor daquilo que nos é de fácil crença, mas

que o real valor da transformação está sobre a percepção do novo no imediato e a reação possível para fazê-la acontecer.

E nesta equação há apenas uma constante: **o amanhã é das novas gerações e, seja o que for ditado, são elas que nos guiarão. Por isso, não resista, transforme também!**

ANÁLISE E RECOMENDAÇÕES

6

Os resultados obtidos pela pesquisa (e anteriormente apresentados) nos dão **três grandes vetores de análise e reflexão**, sobretudo quando comparados com o momento que vivemos (o da quarta revolução industrial), conforme apresentado no texto de introdução:

1.

As **empresas** embora conhecedoras da realidade e dos enormes desafios que se apresentam ainda estão longe de tudo o que podem fazer para melhorar a **performance global** de seus **estagiários e trainees**.



2.

O conhecimento disponibilizado pelas entidades **acadêmicas** e **profissionais** está longe das necessidades profissionais dos **estagiários e trainees** para o exercício de suas funções.



3.

O **foco empresarial em resultados** está sendo dividido com outros tipos de necessidades e expectativas mais ligadas ao **ser humano** e ao **ecossistema** onde este habita, seja pela vertente ambiental e social, seja pela **qualidade de vida**.



Nesse sentido e considerando as grandes tendências comportamentais identificadas pelas Inova Consulting em seu relatório de Tendências Comportamentais 2017/2020 ([disponível em www.inovaconsulting.com.br/downloads](http://www.inovaconsulting.com.br/downloads)), se destacam para esta reflexão:

1.

Empoderamento: representa o movimento crescente de transferir e dar poder aos consumidores e colaboradores, permitindo que estes tomem as suas decisões nos mais variados âmbitos: **pessoal, profissional, político**, demonstrando uma mudança na forma de relacionamento de **pessoas, marcas e empresas**.



2.

Mundo Digital: a conectividade assumiu o poder, atrelando pessoas e empresas de forma permanente, potencializando as relações, a troca de informação e o diálogo **24 horas por dia, 7 dias na semana**, facilitados a partir da convergência tecnológica e do surgimento constante de novas soluções nas áreas de **vestíveis, implantáveis, realidade aumentada, impressão 3D, internet das coisas e inteligência artificial**.



3.

Economia Compartilhada: expressão genérica que abrange vários significados, sendo frequentemente usada para descrever atividades humanas voltadas à produção de valores de uso comum e que são baseadas em **novas formas de organização do trabalho** (mais horizontais que verticais), na **mutualização dos bens, espaços e instrumentos** (com ênfase no uso e não na posse), na organização dos cidadãos em redes ou comunidades e que geralmente são intermediadas por **plataformas da internet**.



Enumeram-se os principais **desafios, oportunidades**
e **recomendações** a considerar para o futuro:

▶ É cada vez mais necessária a definição mais clara das razões e dos critérios de implementação de um **programa de estágio** para que seja do conhecimento de todos os intervenientes os objetivos, a função e principalmente as expectativas em relação à performance de cada um, devidamente devolvidos nas reuniões de **feedback**.



▶ A necessidade de atualizar/ajustar os conteúdos de treinamento, quer nas **Universidades**, quer nas empresas, para uma maior adequação às necessidades efetivas das funções a desempenhar, conseguindo com isso profissionais com **melhores performances** e empresas com melhores resultados, pode significar a diferença entre sucesso e insucesso.



▶ A estruturação e gestão de equipas por **líderes** com forte orientação ao **trabalho prático (mão na massa)** e com experiências alargadas de conhecimento, considerando principalmente **experiências internacionais**, devem ser prioridade na forma de atuar nos mercados.



▶ O baixo reconhecimento de **ídolos/ícones inspiradores** pela geração mais nova abre espaço para um modelo mais flexível de **trabalho** e de **evolução**, onde cada um pode criar e partilhar novas formas de atuação nas empresas em vez de apenas tentar replicar modelos de quem já alcançou o sucesso. Isto permite que as empresas possam desenvolver políticas mais eficazes de **engajamento** e **gestão de projetos** através da maior **autonomia** das suas equipas.



Enumeram-se os principais **desafios, oportunidades e recomendações** a considerar para o futuro:

▶ Os **ambientes colaborativos** com foco em experiências e relacionamento motivam o **crescimento profissional e individual** de cada um e fortalecem o vínculo com a empresa, pelo que devem ser considerados, na **estratégia de gestão** de talento, momentos de interação e compartilhamento de **experiências e opiniões** entre todos.



▶ A **visão de longo prazo das empresas**, principalmente considerando o papel de cada um nessa visão com clara definição sobre o desenvolvimento da carreira, constitui um fator decisivo de **retenção** e por isso deve ser considerada na **estratégia empresarial** com a mesma importância que a gestão de clientes ou o cumprimento das metas de resultado operacional, por exemplo.



▶ O **equilíbrio** entre **vida profissional e vida pessoal** ganha cada vez mais **importância**, até mesmo sobre **salário**, principalmente nas gerações mais jovens, considerando para tal que **qualidade de vida** é tão importante quanto o **desempenho da profissão**.



▶ Em um mundo cada vez mais conectado e influenciado pela **evolução tecnológica**, o maior desafio das empresas e dos seus gestores prende-se com a capacidade de criar e manter **engajamento e comprometimento** entre os seus colaboradores, seja pela maior transparência na gestão, seja pela forma como a empresa se abre ao novo e explora, seja pela via da **inovação**, seja pela via da **interação social e ambiental**, novas experiências, áreas de atuação ou negócios potenciais.



CONCLUSÃO

7



Vivemos momentos de transformação em que todos precisam estar atentos e focados em como perenizar seus negócios e funções. Para tanto, é fundamental o entendimento dos sinais que o mercado nos dá sobre como gerenciar equipes e preparar nossos colaboradores para os tempos que se aproximam.

Esta pesquisa deixa um conjunto de dados, reflexões e recomendações de como caminhar nesse sentido, sabendo que estamos iniciando uma nova viagem, um novo caminho para uma nova realidade, que a todos diz respeito e que deve ser percorrido e construído por todos aqueles que desempenham funções empresariais relevantes nos mercados.

Page Talent | Inova Business School

PageTalent

Parceria:



Part of the PageGroup
www.pagetalent.com.br