



Universidade Federal do Paraná
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em
Administração
Trabalho de monografia, curso de Gestão
empresarial.

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

Curitiba

2006

MARIA ADRIANA DE OLIVEIRA

Conflitos relacionados entre a realidade acadêmica x realidade empresarial
para jovens recém formados

Orientador: Profº Pedro José Steiner Neto

Curitiba

2006

SUMÁRIO

1	CAPITULO I – APRESENTAÇÃO DO TEMA	1
1.1	OBJETIVOS.....	
1.2	OBJETIVO GERAL	
1.3	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	
1.4	JUSTIFICATIVA.....	
1.5	METODOLOGIA	
2	CAPITULO II REALIDADE EMPRESARIAL	6
3	CAPITULO III – REALIDADE DOS JOVENS	12
4	CAPITULO IV – UM DESAFIO PARA A EMPRESA - MANTER A GERAÇÃO Y NO TRABALHO	18
5	CAPITULO V – PROPOSTAS DE SOLUÇÕES PARA O GERENCIAMENTO DOS JOVENS TALENTOS.....	25
6	CONCLUSÃO	28
7	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	30
8	ANEXOS	31

APRESENTAÇÃO DO TEMA

Dentro do contexto empresarial é possível observar que as empresas têm grande interesse por jovens recém formados, devido a oportunidade de prepará-los dentro da cultura organizacional. Os motivos estão relacionados com as expectativas de formar seus futuros profissionais, considerando que os mesmos serão agentes de mudança, futuras lideranças e que terão uma maior velocidade no desenvolvimento da gestão.

Investir nos recém formados é a forma mais segura de garantir lideranças preparadas para o futuro. Os programas de captação de jovens talentos têm sido encarados pelas empresas como uma maneira de atender a demanda cada vez maior para oxigenar o ambiente, trazendo novas idéias e questionamentos. Eles geralmente são ambiciosos, têm o domínio das novas ferramentas tecnológicas, não possuem vícios e visões de outras empresas, são movidos por desafios e têm muita vontade de aprender e crescer profissionalmente.

Os jovens alvo das empresas nasceram na década de 80 e fazem parte de uma geração de competidores onde aprenderam desde cedo a serem independentes e a se preparar para o futuro. Ao chegar em um ambiente empresarial depara-se com diversas gerações diferentes e é necessário desenvolver uma maturidade profissional, para trabalhar em equipe e trazer resultados superiores, algo que nem sempre se aprende nas Universidades.

O ingresso no ambiente profissional é marcado por um período de adaptação e conhecimento da realidade do trabalho e das suas reações a este contexto. É o momento em que as aptidões, objetivos e valores são testados na vida prática organizacional. Na Universidade, muitas vezes estes jovens não foram devidamente preparados para trabalhar com os aspectos não racionais e político da vida organizacional e podem se surpreender com o que vão encontrar.

OBJETIVO GERAL:

Abordar os principais conflitos e desafios das Universidades e Empresas para a formação profissional dos jovens recém formados

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1 - Identificar a realidade empresarial e as principais características do jovem buscado pelas empresas
- 2 – Avaliar os impactos das gerações dentro ambiente empresarial, dando ênfase na geração Y futuras lideranças.
- 3 – Propor, possíveis soluções entre os conflitos das empresas x jovens recém formados.

JUSTIFICATIVA

Atuo na área de Recursos Humanos há cerca de oito anos e atualmente responsável por uma área de Gestão de Talentos em uma empresa líder nacional em todas as atividades que opera, com aproximadamente 48 mil funcionários, é uma das maiores empresas de alimentos da América Latina, estando entre as maiores exportadoras do País e empregadoras brasileiras.

A principal atividade da área é a atração, desenvolvimento e retenção de jovens recém formados de diversas Universidades do Brasil e a preparação dos mesmos para cargos técnicos, administrativos, estratégicos e de gestão.

Ao longo dos anos tenho observado algumas dificuldades que estes jovens encontram ao iniciar na empresa, principalmente quando falamos de relações interpessoais, acredito que estas dificuldades sejam agravadas por se tratar de uma realidade bem diferente da acadêmica onde os resultados são importantes, porém não definem o destino de uma organização.

Neste trabalho vamos tratar do estudo das gerações e de como elas podem interferir neste contexto.

A Geração Y, pessoas que nasceram entre 1978-1985, público alvo das empresa para a formação de jovens profissionais, tem características fundamentais para as necessidades atuais das empresas tais como: busca por resultados, otimismo, energia para ação e execução, conhecimento teórico/técnico entre outros, porém existem características que precisam ser trabalhadas tais como impaciência, ansiedade e imaturidade profissional necessitando de direcionamento constante para o entendimento empresarial.

Entender este contexto e suas influências é de grande valia para as empresas que de posse deste entendimento podem desenvolver e reter jovens talentos, capacitando estes para serem os líderes eficazes do futuro.

Foi com base nos conhecimentos adquiridos ao longo dos anos que surgiu o interesse por este tema, por observar que ainda temos um “Gap” entre a realidade acadêmica x empresarial, embora algumas Universidades estão atuando em parceria com as empresas para minimizar estes aspectos, abrindo espaços para debates, apresentações das necessidades através de feiras acadêmicas e parceria nos Programas de Estágios, ainda temos muito por fazer.

Por encontrar dificuldade em referências bibliográfica, farei algumas análises pessoais de acordo com minhas experiências.

METODOLOGIA

Estudar as gerações e suas influências no mundo empresarial ainda não tem sido alvo de publicações e literaturas. Diante deste fato irei abordar o tema com base em artigos, pesquisa com profissionais do ramo sobre os Programas de Trainees e no conhecimento adquirido no contato com este publico que é desafiador por si só.

REALIDADE EMPRESARIAL

Em um mercado globalizado que muda rapidamente o profissional não pode reduzir o aprendizado, as carreiras do século XXI são mais dinâmicas, do que no século passado.

Atualmente as empresas necessitam de profissionais com capacidades de lidar com um ambiente econômico de rápidas mudanças e cada vez mais competitivo, para este cenário os profissionais precisam estar preparados com aptidões e talentos, ou seja, conhecimento, perfil de liderança, trabalho em equipe, vontade para buscar novos desafios, senso de urgência, empreendedorismo, correr riscos e ponderar honestamente sobre os sucessos e falhas.

A seguir será abordada uma pequena comparação entre as empresas do século XX e do século XXI, esta comparação deixa claro uma mudança nas organizações e a necessidade de profissionais preparados para assumirem tal desafio. Porém apesar de fundamental, estamos falando de uma mudança gradativa que vai depender muito da empresa e de suas necessidades, mas não podemos descartar o cenário da globalização.

Empresas com administrações baseadas no século XX possuem estrutura mais burocrática, os gerentes sênior administram com políticas e procedimentos que criam uma interdependência interna e complicada.

Costumam depender de alguns sistemas de informações de desempenho e os treinamentos administrativos e sistema de apoio são apenas para os profissionais mais seniores. Possuem uma cultura interna concentrada e centralizada, costuma ser lenta na tomada de decisão e é avessa aos riscos.

Já as do século XXI, empresas não burocráticas, com menos regras e funcionários, sendo limitada a poucos níveis hierárquicos.

A gerência lidera e os funcionários administram, são empresas caracterizadas por políticas e procedimentos com o mínimo de interdependência interna necessária para atender os clientes. Dependem de muitos sistemas de informações para desempenho, fornecendo dados aos clientes e treinamentos administrativos e sistemas de apoio para quase todos os profissionais.

A cultura é extremamente orientada para atingir os resultados, e se investe no desenvolvimento dos funcionários que acabam tendo uma maior autonomia para trabalhar. São rápidas na tomada de decisão e possui maior tolerância aos riscos.

Com este contexto é necessário que as empresas tenham bons executivos no comando para gerar maiores resultados neste mundo competitivo, a equipe é imprescindível para lidar com transformações periódicas e além de ser um conjunto extremamente útil em quase todo o tempo.

Para desenvolver lideranças é necessário estruturas satisfatórias e enxutas associadas a culturas menos controladoras e que assumam riscos, pode ter conseqüências negativas colocar pessoas com potencial em pequena escala ou subadministrá-las, as pessoas precisam ser encorajadas isso vai ajudá-las crescer.

Uma das maneiras que as empresas tem para atender sua demanda de formar novas lideranças e atingir resultados superiores são os Programas de Trainees. O modelo chegou ao Brasil na primeira metade do século passado e teve como grandes difusoras empresas americanas, como Citibank, GE e Esso, atualmente temos no mercado uma geração de ex-trainees que ocupam cargos gerenciais, inclusive de presidência.

Os Programas de Trainees das grandes empresas oferecem salários altos, chances reais de efetivação e possibilidade de um crescimento profissional. Estes

programas chegam a ser mais concorrido do que o vestibular, milhares de estudantes de importantes Universidades se inscrevem, mas poucos são contratados.

Se, por um lado, estes programas são uma importante ferramenta para a geração de competências da empresa, também é a oportunidade para o recém-formado ingressar no mercado de trabalho, pois oferece uma perspectiva de crescimento acelerado o que tanto busca esta geração.

Para ser aprovado o candidato deve ter um objetivo bem definido e habilidades que vão diferenciá-lo dos demais no momento da seleção, ou seja, uma ampla visão de mundo, que agregue valor à empresa, e características como: ser bem-informados, articulado, ter boa comunicação, determinação, liderança além de excelente formação acadêmica, inglês fluente entre outros.

A vontade de aprender é um pré-requisito para a seleção, mas não só os candidatos pró-ativos, podem encontrar boas oportunidades e construir uma carreira sólida, candidatos tímidos e introvertidos podem concorrer igualmente com os mais despojados, uma vez que o candidato admitido venha suprir uma necessidade da empresa.

A formação acadêmica é fundamental, porém não basta, de um lado as empresas valorizam jovens com excelente formação, conteúdo técnico que é aprendido na Universidade, mas por outro ela tem o desafio de prepará-los para a realidade corporativa.

De acordo com minha experiência em processos de seleção, os jovens que realizaram estágios, trabalhos voluntários, foram membros de Empresa Junior, fizeram intercâmbio e já trabalharam em alguma organização, tem destaque perante aos que só se dedicaram à vida acadêmica, pois estão mais próximos de uma realidade empresarial.

O maior desafio das empresas é desenvolver estes novos profissionais para que os mesmos estejam prontos para gerenciar a organização em curto/médio prazo, para isso é importante focar no desenvolvimento de competências que auxiliem neste desenvolvimento.

Segundo Mônica McGrath, executiva da área de coaching no segmento empresarial, os profissionais em nível gerencial estão em busca dos próximos passos em suas carreiras, pois o crescimento corporativo já não é mais tão atraente como alguns anos atrás e as exigências são grandes.

Estes profissionais são geralmente ambiciosos e esforçados, porém os valores mudaram e já não se empenham mais pelas mesmas coisas da década passada, estão definindo trajetórias profissionais com base em valores e definições próprias de sucesso eles tem interesse em alcançar um determinado degrau por si próprio, sem a pressão estabelecida por terceiros.

Várias tendências do ambiente empresarial contribuem para a ocorrência desse fenômeno: os avanços tecnológicos estão acabando com as barreiras entre as horas despendidas dentro e fora das empresas e aumento da pressão para que o profissional esteja sempre ligado ao trabalho ou de plantão. Decisões estratégicas como as de reestruturação, downsizing e terceirização contribuíram para a incerteza profissional em todos os níveis, reduzindo o número de promoções disponíveis em cargos gerenciais. O crescimento constante das mulheres no mercado de trabalho contribui para elevar o estresse decorrente da necessidade de equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal.

Tem crescido o número de jovens que estão buscando uma carreira profissional em uma empresa que valorize a qualidade de vida, seus planos para o futuro estão embasados na construção de uma família.

Para Peter Cappelli, diretor do Centro de Recursos Humanos da Wharton, é possível observar que as empresas já não prometem mais estabilidade no emprego, pacote de benefícios generosos e nem mesmo pensões, portanto os funcionários não se sentem na obrigação de ser leais a seus empregadores, como tampouco se sentem obrigados a permanecer na empresa por muito tempo. Esses indivíduos são responsáveis por sua trajetória profissional e procuram consultorias e treinamento que possam ajudá-los a progredir na empresa em que trabalha ou no mercado.

Podemos dizer, que as empresas atualmente não têm mais influência sobre as pessoas, em parte porque as pessoas chegam a essas ocupações com certa idade, e muda de trabalho com mais frequência do que no passado. Esses profissionais estão avaliando seu sucesso com parâmetros diferentes dos estabelecidos.

Os profissionais não ficam mais esperando a aposentadoria, as empresas costumam fazer avaliações para promover ou demitir os profissionais que não estão com o desempenho desejado, então é necessário se preparar a cada dia, pois quem é um talento hoje pode não ser amanhã.

O trabalho precisa permitir uma boa adaptação para seus funcionários, pois este ambiente se tornou um lugar de troca, é necessário aplicar não só o que a empresa necessita, mas também a necessidade de seus profissionais, caso contrario certamente haverá conflitos.

O desejo de alcançar um determinado cargo no trabalho e de ter estabilidade é natural na vida trabalhador, porém muitas vezes isto pode ser ignorado porque atualmente a idéia de uma boa trajetória requer uma escalada constante.

Outra coisa que precisa ser levada em conta é saber como continuar a motivar as pessoas sem as recompensas tradicionais como promoções, treinamentos, status

entre outros. Não esquecendo do equilíbrio entre vida profissional e pessoal para satisfazer os desejos das novas gerações.

REALIDADE DOS JOVENS

Estudo sobre as gerações

Os sociólogos, principalmente os ligados ao marketing empresarial, vem estudando e classificando as gerações mais jovens, tentando definir o mercado e a evolução de suas tendências e desta maneira surgiram os termos das gerações:

Veteranos – população nascida entre 1922 - 1943 - antes da 2ª Guerra Mundial

A década de 30 é tida como uma época sangrenta da história mundial. Foi o período onde iniciou a Segunda Guerra Mundial, a recuperação econômica dos Estados Unidos após a quebra da bolsa de Nova York, movimentos totalitários pelo mundo, revolução constitucionalista no Brasil.

As principais características dos Veteranos são os valores absolutos de vida: trabalho, família, moral e amor à pátria. Esta geração quer disciplina, valorizam o comprometimento e a lealdade e são pessoas com forte sentido do dever, que acreditam na lógica e não na magia.

As relações desta geração são baseadas na hierarquia e não são muito dispostos a correr riscos.

Baby-boomers ou Boomers – população nascida entre 1943 - 1963 - pós a 2ª Guerra Mundial

A década de 40 foi marcada pelos conflitos armados que vieram da década passada chegando ao seu maior impacto, foram acontecimentos como o holocausto, o ataque de Pearl Harbor, o fim da Segunda Guerra Mundial, o início da Guerra Fria, criação do primeiro computador, do helicóptero e a recuperação econômica da Europa pós-guerra que definiram o cenário desta geração que tem como características o otimismo, o forte senso de oportunidade e muita crença no

futuro, por se tratar de um período de renascimento.

Os mesmos têm a noção de progresso relacionada ao crescimento individual, aprenderam o que é o trabalho de equipe na escola e nos empregos. São profissionais atingidos pelos downsizings das décadas de 80 e 90 e colocam a carreira à frente de tudo, inclusive da família.

Tem como valores absolutos a necessidade enorme de ter participação nos rumos políticos de seu mundo e necessitam de justificativas convincentes e estruturadas para tomada de decisão importante.

Gerações X - nascidos entre 1966-1977

Esta geração é marcada por uma força estável em ação. São indignados e realista nas experiências de demissões de seus pais no momento em que avançam para a administração, costumam ter uma atitude contra os disparates, chocando, às vezes, os mais velhos com seu estilo de tomada de decisões cortante e seco.

As principais características desta geração é que os mesmos aprenderam a ser independentes, são autoconfiantes, mas céticos. Estão à procura de um sentido de família, valorizam a vida pessoal e profissional.

Cumprem objetivos e não prazos, pois valorizam a autonomia e flexibilidade no trabalho e preocupam-se fortemente com a empregabilidade. São criativos e dominam as tecnologias, querem encontrar o prazer e sentindo nas tarefas que realizam e costumam ser avessos ou indiferentes à autoridade.

Geração Y - nascidos entre 1978-1985, esta geração compartilha o mercado de trabalho com os baby-boomers e Geração X.

A Geração Y cresceu em uma época de avanços tecnológicos e prosperidade econômica, estão muito mais preocupados com a tecnologia do que quaisquer gerações anteriores são confiantes e otimistas de saber que são desejados.

Seus pais são da geração X, estão preocupados em não repetir o abandono da geração anterior, procurar fomentar a auto-estima de seus filhos com atenção, presentes e atividades que desenvolva a auto-estima. Esta população está acostumada a viver em ação e estimulados por atividades, cresceram fazendo tarefas múltiplas e sabe aproveitar cada minuto.

Por ter tido em muitas vezes uma infância privilegiada, programada, a "Geração Y" evita realizar as tarefas subalternas dos empregos de início de carreira e expressam o descontentamento com naturalidade.

Estão acostumados a conseguirem o que quer e parece se espantar quando recebe algum projeto para realizar. A iniciativa não foi muito estimulada pelos seus pais, e as expectativas de riqueza e oportunidade resultantes do bom da economia dos anos 90 lançaram a "Geração Y" atrás de salários ambiciosos muito cedo.

Tem o comportamento confiante com os mais velhos e disposição de reivindicar oculta sua inexperiência e necessidade de orientação.

Não aceitam o excesso de direção, porém nem sempre sabem o que fazer quando tomam uma decisão. Esses novos trabalhadores demonstram a promessa e as frustrações da experiência de seus patrões "baby-boomers" em casa, com seus próprios filhos. Só que no trabalho, o comportamento atrevido pode atrapalhar.

Os membros mais velhos da "Geração Y" estão entrando no mercado de trabalho próximo da aposentadoria dos Baby boomers. Os trabalhadores mais velhos terão de lidar com a juventude e com as rivalidades entre as gerações X e Y: ambas

estarão disputando as posições desocupadas pelos baby-boomers. A Geração, orientada para as realizações geradas pelas reestruturações dos anos 90, não gostarão de ser preteridos enquanto a "Geração Y" ganha rápidas promoções.

Apesar da recente desaceleração da economia, a competição por talentos continua. As companhias que compreenderem as características encontram vantagens para atrair e reter esses empregados.

Enquanto as gerações X e Y buscam o reconhecimento imediato por sucessos, os Boomers adotam a noção de pagar suas dívidas sem atraso.

As gerações X e Y, em alguns momentos podem parecer ingratas, porem não consegue compreender a dedicação da empresa por coisas, pessoas ou pensamentos envelhecidos exemplo: (executivos muito bem remunerados que parecem incapazes de fazer as coisas). Já os Boomers podem enxergar as gerações mais novas como “folgadas”. Eles se indignam quando lhes pedem horas extras.

Neste sentido, o principal desafio para a empresa é saber identificar como se beneficiar das expectativas e valores de cada geração. Para ter um ambiente de harmonia e troca de informações contribuindo para os bons resultados da organização.

A meu ver as empresas precisam encontrar a maneira de motivar os jovens, pois as gerações X e Y, precisam sentir que estão fazendo parte do todo, do resultado ou trabalhando para o bem da sociedade.

Estes profissionais querem fazer parte das estratégias das empresas, esperam ser envolvidos nas decisões que os afetem, buscando acesso direto as lideranças e fazendo parte dela. Eles evitam a burocracia e a política e não gostam de jogos de poder. Querem metas claras e adequar recursos para seu trabalho. Para os mais

velhos, esolados em política e troca de favores, essa atitude pode parecer imatura.

Os profissionais da Geração Y são atraídos para culturas orientadas para equipes, preferem trabalhar com outros. Portanto, as organizações devem considerar meios para encorajar o comportamento orientado para equipes. Os profissionais mais jovens valorizam os valores de honestidade, a integridade e o comportamento ético. Esperam e cobram dos seus líderes estes valores.

É importante citar que as empresas têm e precisam de várias gerações trabalhando lado a lado o que por um lado acaba provocando tensões e conflitos, por outro lado gera a criatividade e oportunidade.

Geração Net ou Zap, nascidos a partir da década de 80.

Esta geração já nasceu e cresceu na era digital, não se atraem por leituras em textos impressos, costumam a fazer as atividades onde se sente motivado e tem um forte interesse, o desafio está relacionado com o desafio de organizar uma enorme quantidade de informações existente na Internet. O computador e a Internet são para eles dados adquiridos tal como foram o telefone e a TV para os baby-boomers. Esta geração algumas podem ser classificada como materialista, consumista, ambiciosa, otimista, idealista, curiosa, dão importância para marcas, modas, aspecto exterior, estão voltadas as ações, realizam diversas atividades ao mesmo tempo e tendem a aproveitar cada minuto.

O desafio para eles está ligado na seleção e organização da enorme quantidade de informação que tem disponível é neste sentido que a escola e a família devem ficar atentas, para direcioná-los no meio de tantas informações e transformações.

O século XXI é denominado como a sociedade da informação, a noção do conhecimento e do saber sofreu uma metamorfose, existem cada vez mais pessoas que trabalham em profissões que a informação é o único produto.

Conforme o conhecimento for se tornando o capital de uma economia desenvolvido o centro de gravidade vai se tornando o trabalhador do conhecimento.

Atualmente não existe um emprego para toda a vida; o profissional poderá ter vários trabalhos ao longo de sua trajetória profissional, se adequando ao que é necessário no mercado de trabalho.

Com tudo isso a escola já não pode ficar indiferente às mudanças em seu redor, aos novos desafios colocados pela sociedade, a mesma tem que se adaptar rapidamente as possibilidades que se abrem com o uso das tecnologias da informação e comunicação. Necessita ensinar conteúdos tradicionais ou novos, tem que aprender a responder as necessidades dos alunos e as expectativas e exigências da sociedade em geral.

Esta geração tende a ver a escola mais como um ponto de encontro com os colegas do que um local de ensino. A curiosidade e aprendizagem estão voltadas as novas tecnologias, porém devemos ficar atentos, pois a tecnologia da informação não é a solução de todos os problemas da educação.

Com as novas tecnologias, comunicação tornou-se mais fácil rápido e eficaz. Os professores devem estar prontos a aprender continuamente, e não devem se intimidar com as novidades tecnológicas e aceitar que a geração que ele ensina, sempre está um passo à sua frente.

UM DESAFIO PARA A EMPRESA - MANTER A GERAÇÃO Y NO TRABALHO

Uma das frustrações que podem ocorrer com os Jovens é a tendência de acharem que ao terminar um Programa de formação já serão executivos, para atenuar esta situação é importante que a empresa deixe claro desde a seleção que a carreira depende do desenvolvimento pessoal e das oportunidades que pode surgir.

Os jovens, não têm paciência para esperar uma decisão demorada ou uma mudança que pode nunca chegar. O que é esperado tem que vir imediatamente, caso contrário eles vão procurar novas empresas que atendam suas expectativas, pois são autoconfiantes e sabem que serão bem vindos em outros lugares. Importante lembrar que estes jovens não estão só interessados em salários e benefícios, um bom ambiente de trabalho, com novas tecnologias e oportunidades de desenvolvimento, acabam sendo um grande diferencial no momento de escolha.

Devido a enorme disputa entre as empresas por estes público, muitas vezes acabam de serem admitidos e recebem contra proposta de uma concorrente para um novo desafio, e o que o concorrente busca? Exatamente esta inquietação, esta vontade de atingir o inatingível e a empresa mais preparada consegue desenvolver este potencial e transformar suas idéias em resultados concretos, desde que os direcionem.

Esta geração conforme já citado, precisa de direcionamento, pois aprenderam desde muito cedo que o mundo é competitivo que é necessário se preparar e isto vem com muitas informações, ou seja, cursos de computação, idiomas, intercâmbio, escolas e Universidades reconhecidas como de primeira linha e o mais importante é que tudo isso pode lhes propiciar uma vida financeira estável, com carro, casa, viagens e tudo que o dinheiro pode comprar, porém fica difícil

pensar em desenvolver pessoas no meio de tudo isso, as relações pessoais podem ficar cada vez mais distantes e quando entram no ambiente de trabalho encontram pessoas que precisam ser desenvolvidas para atingir o resultado e isso se torna um grande desafio, uma vez que não foram preparados para isso.

Segundo (*)Maria Tereza Maldonado, a descrição sobre as gerações nos leva a reflexão de como podemos definir a geração X e a geração Y, com as dificuldades que estas gerações apresentam de fidelidade à empresa, às marcas de produtos, e aos relacionamentos.

Tudo isso pode se dar aos reflexos da pós-modernidade, marcada pela volatilidade, cultura do hedonismo, do individualismo, do consumo inconseqüente? Como podemos entender essas gerações que convivem com a alta tecnologia desde o início da infância e este conviveu com a internet.

Pós-segunda Guerra Mundial havia uma enorme necessidade de reconstrução, o incentivo à produção de filhos, e as mulheres entrando no mercado de trabalho. A partir da década de 60, podemos destacar os processos de emancipação da mulher, sua progressiva inserção no mercado de trabalho, a pílula anticoncepcional, o aumento do número de divórcios, ocorre uma redefinição do conceito de família, uma relativização dos valores, uma confusão entre autoritarismo e autoridade, aumenta a violência, ocorre um enfraquecimento da noção de compromisso e mudanças de metodologia educacional.

Entre todas estas mudanças, vivemos também uma velocidade de mudanças tecnológicas, que permitiram, entre muitas coisas, a chegada do homem à Lua, o avanço da computação e das telecomunicações. Ocorrem outras mudanças no cenário internacional com o fim da Guerra Fria, todos sentem o impacto da globalização, assim como o aumento da exclusão.

A população começa a sentir que apesar das facilidades com as conexões existem também as dificuldades com a conectividade humana pelo pouco desenvolvimento da inteligência relacional e de habilidade para administrar conflitos numa sociedade de redes, Tudo isso acaba acarretando nas mudanças de paradigmas, com grandes reflexos na educação e na formação das novas gerações.

Tornaram-se relativo o conceito de certo e errado, o questionamento da autoridade refletindo-se na busca sobre a importância dos limites, os pais temem adotar uma postura autoritária.

Com a carência de limites e do contato afetivo, onde os pais muitas vezes estão motivados pela culpa da ausência, podemos dizer que são grandes as chances de não desenvolver adequadamente a inteligência emocional e a inteligência.

Podendo faltar a construção cotidiana do respeito, do saber ouvir o outro, das tolerâncias à frustrações, da paciência para espera tudo isso pode tornar difícil o convívio com as equipes de trabalho, na empresa é necessário a paciência sempre, paciência para atingir metas a médio e longo prazo, para gerenciar conflitos para obter um melhor resultado e soluções criativas.

É comum encontrarmos no ambiente empresarial, profissionais excelentes tecnicamente, porém sem habilidades para lidar com questões do dia a dia, dos relacionamentos diários e que acabam criando problemas tão sérios de relacionamento com colegas, chefes e subordinados que podem até inviabilizar sua permanência na empresa no cargo.

As diferentes gerações convivem na sociedade, no trabalho em diversos lugares e entre estas gerações existem semelhanças e diferenças de valores, de visão de mundo, modo de lidar com a autoridade, sentido de lealdade, expectativas, equilíbrio entre as diversas áreas da vida.

Deve se tomar muito cuidado ao traçar o perfil das diferentes gerações no ambiente de trabalho, para não fazermos generalizações indevidas, pois nem todos se encaixam nos esquemas propostos. Há diferenças marcantes não só entre indivíduos, como também entre culturas ou até mesmo entre regiões de países de dimensões continentais.

Baby Boomers, pelo de terem sido jovens rebeldes a maioria tornaram-se adultos conservadores, embora não rígidos. Valorizam o status e a ascensão profissional dentro da empresa à qual são leais.

A geração X já encontra um cenário com grandes mudanças na família, pais trabalhando, sentimentos de culpa das mulheres pela ausência do lar, acarretando nas dificuldades de colocar limites; no Brasil, a ditadura e a repressão à liberdade de expressão acentuaram ainda mais o horror às posturas autoritárias; no ambiente de trabalho, essa geração encontrou a tendência ao “downsizing”, à instabilidade no emprego. Uma percepção de que adultos leais à empresa perderam seus postos estimulou a tendência de dar continuidade ao aprendizado e desenvolver habilidades que melhorem a empregabilidade, já que não se pode mais esperar estabilidade e permanência.

Boa parte das pessoas que compõem a geração X são individualistas, irreverentes, autoconfiantes, com clara percepção de seus direitos e capacidades; valorizam menos a permanência em uma única empresa, pois a aspiração de conseguir um emprego por toda a vida deixou de existir; podem ser fáceis de selecionar, porém, mas difíceis de manter. No ambiente de trabalho, gostam de variedade, desafios e oportunidades, precisam de liberdade.

A Geração Y começaram a nascer em um Brasil que estava passando por uma época de grande instabilidade econômica, hiperinflação e logo em seguida reinstalando o processo democrático, já o cenário mundial, aprofundam-se as

culturas da impermanência, a era da incerteza, com mercados erráticos voláteis e imprevisíveis. A velocidade dos progressos tecnológicos e a globalização facilitaram a interconexão global, mas aumentaram a desigualdade social e econômica.

As famílias tem o menor índice de fecundidade e aumenta a expectativa de vida na maioria dos países, existem grandes mudanças no papel da mulher, aumenta os divórcios e novas uniões, entre outros fatores, influenciaram a relativização dos valores e os estilos de convívio.

Nas empresas é fácil observar maiores demandas sobre os empregados, relações menos hierárquicas, aumenta as recompensas em curto prazo, por outro lado existe um aumento de conflitos nos relacionamentos.

A maioria dos empregados tem noção da falta de garantias, dos índices de desemprego e os desafios da inserção no mercado contribuem para a dificuldade de visão de futuro. As dificuldades de relacionamento e de resolução de conflitos interpessoais acabam sendo fatores do abandono do emprego não tanto por insatisfação salarial, mas por conflitos na relação cotidiana com o superior imediato.

A Geração Y está entrando no mercado de trabalho como a primeira geração da história a ter maior conhecimento do que as anteriores de uma área essencial: o domínio com a tecnologia. Convivendo com a diversidade das famílias multifacetadas, tendo passado a infância com a agenda cheia de atividades desde cedo cercadas de aparelhos eletrônicos, os indivíduos dessa geração são multitarefa, vivem em ação e costumam ser boas administradoras do tempo, valorizando o equilíbrio entre convívio com pessoas, trabalho e lazer.

Acostumadas a saberem dos acontecimentos em tempo real e a se conectarem na rede com uma enorme variedade de pessoas, possuem maior facilidade de

desenvolver a visão sistêmica e de aceitar a diversidade, fator importantíssimo para as empresas na atualidade.

Porém como esta geração vive numa era de reconhecimento dos direitos da criança e com pais que, predominantemente, têm dificuldade de colocar os limites devidos, os profissionais da Geração Y tendem a ter boa auto-estima e a apresentar dificuldades de relacionamento com as figuras de autoridade. Sendo assim as empresas hierarquizadas, com um forte poder de autoridade pode ter dificuldade se reter estes jovens, pois os mesmos são questionadores e reivindicam de seus direitos, podendo até ter dificuldade de perceber os direitos dos demais. Foram acostumadas a terem seus desejos atendidos com prontidão e tem acesso a um universo de informações com muita facilidade, por estes motivos tendem a ser impacientes e imediatista.

Buscar incessantemente novidades estimulados pelo gosto por descobrir por conta própria, em vez de serem ensinadas. Outra característica que pode gerar conflito em um ambiente com muitas regras e padrões, onde as coisas precisam acontecer sem serem questionadas, empresas que agem desta maneira, também precisam se modernizar para conseguir manter estes jovens, pois se por um lado eles são impacientes, por outros podem ser geradores de mudança.

Esta geração não respeita cargos nem currículos, mas admiram a competência real, a coerência, a honestidade, a justiça e o comportamento ético. Desejam contribuir com inovações, receber recompensas e reconhecimento explícito pelo bom trabalho e sentir que fazem diferença. Para isso, precisam perceber claramente o papel de sua colaboração para o funcionamento do todo maior.

É fundamental que as empresas descubram o que motiva as pessoas da Geração Y para conseguir a retenção de talentos tão almejados. O grupo de gestores por sua vez, precisa tratar esta geração com igualdade, sem subordinação, e reconhecê-los pelo trabalho em feito, os mesmos devem ter noção que ensina,

mas que também aprendem com estes novatos, sendo necessário um ambiente que facilita a aprendizagem recíproca e a construção de um bom clima de convívio entre as diferentes gerações.

Os gestores que atuam mais como “coaches” do que como chefes são mais respeitados e admirados pelas pessoas das Gerações X e Y. É importante definir metas com prazos curtos para estes profissionais, os mesmos sentem se estimulados pela alta atividade e alta aprendizagem sendo eficaz, e oferece maior responsabilidade como recompensa pelo bom desempenho.

Devido as características de independência pela busca de informações, os gestores destas gerações vão encontrar menor resistência quando disserem “o que” querem que seja feito, mas não “como”. Pois a necessidade de novidades constantes será preenchida quando esses funcionários se mantiverem ocupados com tarefas que trazem uma visão do todo. A motivação no trabalho ser a maior quando a comunicação for clara sobre a visão e a missão da empresa e o alinhamento do trabalho de cada um com os resultados gerais da empresa.

(*) Maria Tereza Maldonado é mestre em Psicologia Clínica e graduada em Psicologia pela PUC - Rio. Docente do Curso de Formação de Negociadores da FGV-RJ – 2004, colunista da revista Vida do Jornal do Brasil - 2003-05, vice-presidente da Cruzada do Menor, desde 2000. Realiza cursos, palestras e seminários em todo o Brasil.

PROPOSTAS DE SOLUÇÕES PARA O GERENCIAMENTO DOS JOVENS TALENTOS

Organização do Futuro

O mundo empresarial muda em uma velocidade rápida, isto devido a grande concorrência da maioria dos setores e a globalização que associada às tendências sociais e tecnológicas provocam o aparecimento de obstáculos e oportunidades.

As organizações atuais não estão caminhando com a velocidade das mudanças freqüentemente são as estrutura, os sistemas e a cultura que transformam “o mudar” em um desafio.

O senso de urgência é um fator importante no processo de transformação, porém cabe lembrar que senso de urgência não significa, pânico, medo ou ansiedade e sim uma procura tanto de problemas quanto de oportunidades onde a regra é “fazer imediatamente”, para isso ter um sistema e um fluxo de informações eficaz faz toda a diferença, pois com isso um número maior de informações rápida e segura, além de obterem informações sobre clientes e fornecedores que irão aprimorar as estratégias da empresa.

Em um ambiente de transformação, as pessoas mesmo que talentosas não terão tempo, habilidade e conhecimento suficiente para absorver rapidamente toda a mudança e transmitir as informações necessárias.

No século XX, os profissionais eram feitos na sala de aula totalmente voltada para a administração, planejar fazer orçamentos, organizar, controlar e resolver problemas, porém esse cenário vem mudando na última década estão colocando forças no desenvolvimento de líderes que podem criar e ter visões estratégicas para a empresa.

Gerenciar trata-se principalmente de liderar mudanças, tornar-nos capazes de criar líderes é essencial, pois ao contrário não haverá líderes suficientes e conseqüentemente todas as mobilizações e esforços para crescimento não irão acontecer de forma satisfatória para atender as necessidades e expectativas.

Desenvolver líderes é uma tarefa árdua e muitas vezes desanimadora, principalmente se pensarmos que para ser um bom líder deverá ter qualidades natas.

O desenvolvimento de potencias de liderança vão além de cursos e programas universitários embora tenham um grande valor. Ao longo dos anos habilidades complexas foram surgindo como aprendizado vitalício, ou seja, passamos a maior parte do tempo no trabalho onde aprendemos e desenvolvemos habilidades e são essas que incrementar potencial para lideranças.

Aprendizado é importante em um ambiente empresarial de constantes mudanças, a força competitiva que vem desse aprendizado manteve o nível crescente de aquisições de aptidões e conhecimentos, principalmente quando falamos de liderança uma capacidade espetacular de lidar com o crescimento global complexo e uma extraordinária força de vontade.

As pessoas que se beneficiam deste aprendizado passam a solicitar ativamente a opinião e idéias de outras pessoas, não presumem saber tudo, ouvem atentamente com a mente aberta, entendem que ouvir não produzirá necessariamente grandes idéias, mas certamente será base para um feedback honesto e claro, pois sabemos que sem ele é impossível aprender, exibem uma motivadora força de vontade para sair de posições confortáveis (assumi riscos) e contesta honestamente os sucessos e as falhas (auto-reflexão humilde).

Grandes organizações por serem muito controladoras acabam destruindo a capacidade do desenvolvimento das lideranças com processos rígidos

burocráticos, isso não as tornam atraentes para os jovens, pois não são encorajados a liderar e são punidos se saírem dos limites e desafiarem a situação atual.

Uma organização bem sucedida do século XXI deverá ser progenitor de líderes, desperdiçar talentos será cada vez mais caro em um mundo que transformar com rapidez e segurança é cada vez mais promissor, isso gera uma demanda de estruturas mais eficazes e enxutas e ligadas a culturas menos controladoras e que não tenha medo de assumir riscos e sejam encorajadas a liderar.

Nesta realidade de constantes mudanças a força de trabalho precisa estar com os corações e mentes conectados, pois informações importantes principalmente às ligadas à qualidade estão na mente dos trabalhadores, por isso o empowerment (dar autonomia) se torna fundamenta para a energia continua da mudança.

Investir no empowerment se tornou um atributo necessário para desenvolver a liderança, mas para isso ter uma hierarquia mais simples com menos burocracia e disposição para assumir riscos, são fundamentais e faz com que os gestores seniores se concentrem em liderar delegando as responsabilidades administrativas aos níveis inferiores.

CONCLUSÃO

No ambiente atual de trabalho não só as competências de informação e formação são importantes, mas são principalmente valorizadas as competências de relacionamento interpessoal, saber dividir, ouvir, o momento certo de se colocar, além de criatividade, inovação e acima de tudo respeitar as pessoas, muitas vezes estas características não foram suficientemente desenvolvidas nem na família nem na escola, mas as empresas terão o grande desafio de desenvolvê-las no ambientes de trabalho.

Os profissionais precisam conhecer o seu espaço e a sua contribuição na empresa, desenvolvendo a empatia, a paciência e a habilidade para gerenciar conflitos, deixando de lado comportamento individualista e imediatista.

As empresas precisam preparar seus líderes para estarem atentos a realidade atual, para conhecerem a sociedade de redes e que o desafio de gerenciar as pessoas é um processo diário de negociação e de aprendizagem recíproca, tudo se resume na troca de saberes, somente desta maneira as empresas conseguiram se diferenciarem neste mundo competitivo e trazerem resultados superiores. O que torna um líder eficaz em uma organização é que ele seja capaz de perceber que seus funcionários cultivam valores diferentes e contribuir com a empresa.

A sociedade por sua vez, deve preparar seus jovens para lidar com pessoas, este aprendizado é diário, não basta o preparo acadêmico e o conhecimento teórico o mesmo é importante, porém a técnica se aprende, mas a habilidade com pessoas é uma sabedoria para poucos e faz a diferença na geração de resultados e no gerenciamento de pessoas.

A realidade acadêmica muitas vezes é difícil pela responsabilidade e exigências, podendo causar medo e insegurança, o ingresso no mundo corporativo é mais um

ritual de passagem com suas complexidades onde os deságios e as cobranças para que se tenha maturidade são inúmeros e o tempo é curto e aprender, crescer e demarcar o seu território requer desenvolvimento de competências de sobrevivência que garantam oportunidades. O importante neste momento é entender que o universo corporativo é bem diferente do clima entre familiar e social. "

Não existe a melhor empresa para o jovem no início de carreira, mas sim aquela que está de acordo com seus valores e perfil, neste sentido é importante o jovem ter bom senso para identificar se o ambiente onde esta inserido e se condiz com suas perceptivas futuras de carreira.

É fundamental manter o equilíbrio emocional, lidando assim com as fraquezas e emoções, isto evita conflitos desnecessários que podem prejudicar o ambiente de trabalho, tornando assim mais fácil lidar com as possíveis frustrações.

A motivação por sua vez pode ajudar a superar as dificuldades pessoais de forma natural e isso vai ajudar a manter uma ambiente de trabalho tranquilo e amistoso, favorecendo um bom relacionamento de equipe evitando o estresse.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

<http://wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1237&language=portuguese>

<http://lsm.dei.uc.pt/ribie/docfiles/txt2003729192434paper-117.pdf>

http://www.acontecendoaqui.com.br/at_099.php Acontece aqui

<http://www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/estagios/noticias/ge240205.htm>
#1

http://www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/executivos/info/artigos_121201.htm

<http://www.mtmaldonado.com.br/>

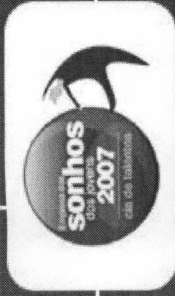
KOTTR, JOHN P. – **Liderando Mudanças** – Editora Campus - Rio de Janeiro - 1997 – 18ª edição

REVISTA ÉPOCA DE EDUCAÇÃO, Rio de Janeiro: editora Globo S/A, 2004 – semanal - material especial Educação O que vale para o convívio social vale para o mundo corporativo, pagina de 2 a 4.

REVISTA EXAME, São Paulo: editora Abril, 06 Junho de 2007 – quinzenal - material especial Carreira Pesquisa exclusiva aponta quais as melhores empresas para começar pagina de 104 a 109

ANEXOS





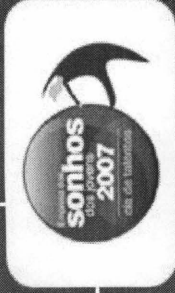
- ❖ Desde 1990 atuando com programas de Trainees, Estagiários e MBAs
- ❖ Mais de 1.000.000 de jovens participantes em nossos processos seletivos no BRASIL e AMÉRICA LATINA
- ❖ Mais de 15.000 jovens contratados
- ❖ Aprox. 150 empresas de todos os segmentos de negócio atendidas



Dimensão da responsabilidade e compromisso com a sociedade

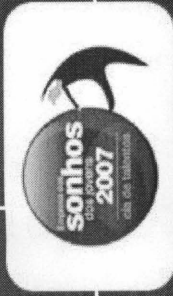


Realização anual de pesquisas desde 1998, com jovens e empresas



- ❖ **PARCERIAS** com a REVISTA EXAME e FIA, 2007:
Realização da 3ª pesquisa para estudar as práticas de Programas de Trainees, junto às empresas
- ❖ **ATRAÇÃO E CAPTAÇÃO DE TALENTOS**, cada vez mais desafiador
 - Maior número de ofertas por parte das empresas
 - Mudança nos valores, percepções e comportamentos dos jovens
- ❖ **DE OLHO NAS TENDÊNCIAS, MUDANÇAS E AGREGANDO VALOR** aos projetos, cultura e expectativas das empresas, entendendo as motivações dos jovens
- ❖ **ATIVIDADE CONSULTIVA** e não apenas selecionar para fechar vagas





Objetivos:

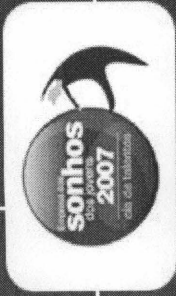
Conhecer, do ponto de vista do jovem brasileiro:

- ❖ Quais são as empresas dos seus sonhos para iniciar a carreira
- ❖ Motivos de escolha
- ❖ Expectativas em relação a elas (retenção)

Metodologia: Qualitativa e Quantitativa

Condução Técnica: Beth Paschoal – Consultoria especializada em pesquisas comportamentais

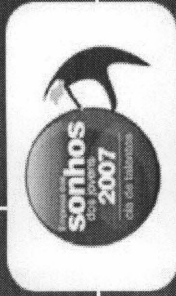




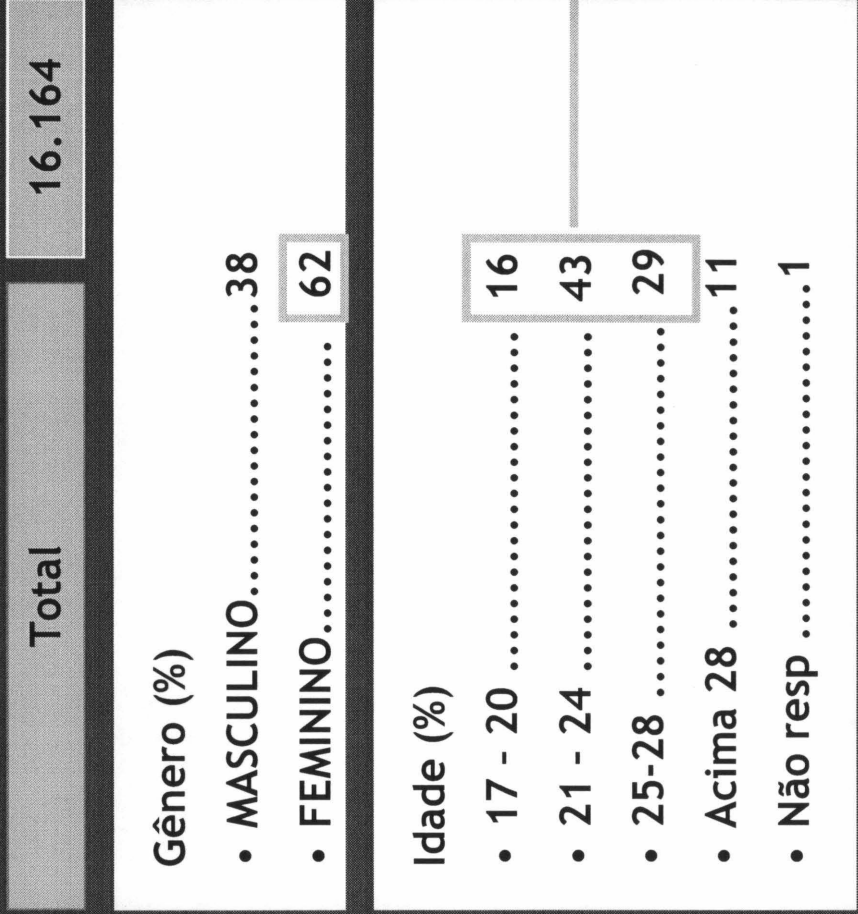
Etapa Quantitativa

- ❖ REALIZAÇÃO: entre MARÇO/ABRIL de 2007
- ❖ MÉTODO: Questionário via INTERNET, composto por 09 questões
- ❖ RESULTADO: Mais de 18.000 respostas, sendo **16.164** válidas
- ❖ UNIVERSO DA PESQUISA:
 - Estudantes universitários e recém-formados
 - Residentes em todo o Brasil
- ❖ MARGEM DE ERRO DO ESTUDO:
 - 1% para leitura
 - 2-3% por região
 - 95,5% de coeficiente de confiança





Perfil dos Participantes - Gênero / Idade

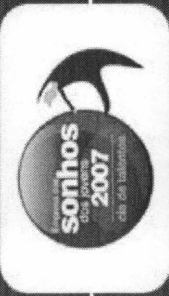


Perfil dos Participantes - Experiências de trabalho



Experiências	TOTAL %
Estágio remunerado na sua área de formação	55
Efetivo fora da sua área de formação	39
Efetivo em sua área de formação	38
Estágio não remunerado na sua área de formação	21
Estágio remunerado fora da sua área de formação	20
Outros	7
Estágio não remunerado fora da sua área de formação	5
Nunca estagiei / trabalhei	5



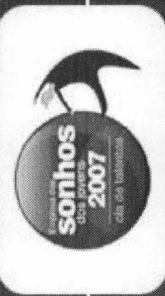


Perfil dos Participantes - Renda Individual

Classes de renda	TOTAL %
Até R\$499,00	16
De R\$500,00 a R\$1.199,00	36
De R\$1.200,00 a R\$2.399,00	18
De R\$2.400,00 a R\$3.599,00	6
De R\$3.600,00 a R\$5.999,00	3
De R\$6.000,00 a R\$9.000,00	0
Acima de 9.000,00	0
Não Possui	22

54%



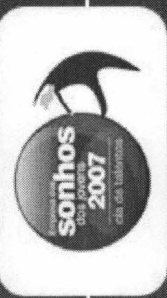


Perfil dos Participantes - Outros Idiomas

Outros idiomas	TOTAL %
Sim	82
Não	18

Idiomas	TOTAL %
Inglês	95
Espanhol	45
Francês	5
Alemão	3
Italiano	2
Japonês	1

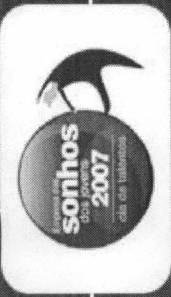




Motivos de escolha - 6 anos

2002	2003	2004	2005	2006	2007
Plano de carreira	Plano de carreira	Crescimento profissional	Boa imagem no mercado	Boa imagem no mercado	Desafios
Desafios	Carreira internacional	Bom salário	Bons salários e benefícios	Bons salários e benefícios	Crescimento profissional
Bom salário	Bom salário	Desafios	Desafios	Desafios	Boa infra-estrutura
Carreira internacional	Trabalho interessante/prazeroso	Carreira internacional	Valoriza o profissional	Negócio em que atua	Boa imagem no mercado
Trabalho interessante/prazeroso	Atuar em diferentes áreas	Empresa agressiva no mercado	Carreira internacional	Oferece cursos e treinamentos	Bons salários e benefícios





Motivos de escolha - 6 anos

2002	2003	2004	2005	2006	2007
Plano de carreira	Plano de carreira	Crescimento profissional	Boa imagem no mercado	Boa imagem no mercado	Desafios
Desafios	Carreira internacional	Bom salário	Bons salários e benefícios	Bons salários e benefícios	Crescimento profissional
Bom salário	Bom salário	Desafios	Desafios	Desafios	Boa infra-estrutura
Carreira internacional	Trabalho interessante/prazeroso	Carreira internacional	Valoriza o profissional	Negócio em que atua	Boa imagem no mercado
Trabalho interessante/prazeroso	Atuar em diferentes áreas	Empresa agressiva no mercado	Carreira internacional	Oferece cursos e treinamentos	Bons salários e benefícios

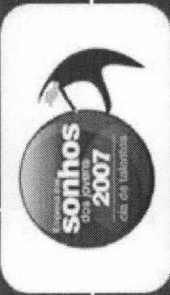




Motivos de escolha - 6 anos

2002	2003	2004	2005	2006	2007
Plano de carreira	Plano de carreira	Crescimento profissional	Boa imagem no mercado	Boa imagem no mercado	Desafios
Desafios	Carreira internacional	Bom salário	Bons salários e benefícios	Bons salários e benefícios	Crescimento profissional
Bom salário	Bom salário	Desafios	Desafios	Desafios	Boa infra-estrutura
Carreira internacional	Trabalho interessante/prazeroso	Carreira internacional	Valoriza o profissional	Negócio em que atua	Boa imagem no mercado
Trabalho interessante/prazeroso	Atuar em diferentes áreas	Empresa agressiva no mercado	Carreira internacional	Oferece cursos e treinamentos	Bons salários e benefícios

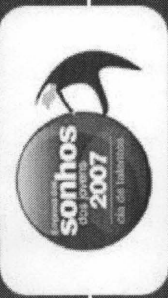




Motivos de escolha - 6 anos

2002	2003	2004	2005	2006	2007
Plano de carreira	Plano de carreira	Crescimento profissional	Boa imagem no mercado	Boa imagem no mercado	Desafios
Desafios	Carreira internacional	Bom salário	Bons salários e benefícios	Bons salários e benefícios	Crescimento profissional
Bom salário	Bom salário	Desafios	Desafios	Desafios	Boa infra-estrutura
Carreira internacional	Trabalho interessante/prazeroso	Carreira internacional	Valoriza o profissional	Negócio em que atua	Boa imagem no mercado
Trabalho interessante/prazeroso	Atuar em diferentes áreas	Empresa agressiva no mercado	Carreira internacional	Oferece cursos e treinamentos	Bons salários e benefícios

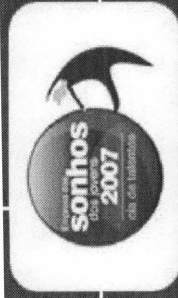




Motivos de escolha - 6 anos

2002	2003	2004	2005	2006	2007
Plano de carreira	Plano de carreira	Crescimento profissional	Boa imagem no mercado	Boa imagem no mercado	Desafios
Desafios	Carreira internacional	Bom salário	Bons salários e benefícios	Bons salários e benefícios	Crescimento profissional
Bom salário	Bom salário	Desafios	Desafios	Desafios	Boa infra-estrutura
Carreira internacional	Trabalho interessante/prazeroso	Carreira internacional	Valoriza o profissional	Negócio em que atua	Boa imagem no mercado
Trabalho interessante/prazeroso	Atuar em diferentes áreas	Empresa agressiva no mercado	Carreira internacional	Oferece cursos e treinamentos	Bons salários e benefícios

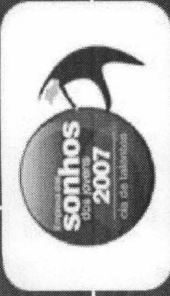




Motivos de escolha - 6 anos

2002	2003	2004	2005	2006	2007
Plano de carreira	Plano de carreira	Crescimento profissional	Boa imagem no mercado	Boa imagem no mercado	Desafios
Desafios	Carreira internacional	Bom salário	Bons salários e benefícios	Bons salários e benefícios	Crescimento profissional
Bom salário	Bom salário	Desafios	Desafios	Desafios	Boa infra-estrutura
Carreira internacional	Trabalho interessante/prazeroso	Carreira internacional	Valoriza o profissional	Negócio em que atua	Boa imagem no mercado
Trabalho interessante/prazeroso	Atuar em diferentes áreas	Empresa agressiva no mercado	Carreira internacional	Oferece cursos e treinamentos	Bons salários e benefícios





Motivos de escolha - 6 anos

2002	2003	2004	2005	2006	2007
Plano de carreira	Plano de carreira	Crescimento profissional	Boa imagem no mercado	Boa imagem no mercado	Desafios
Desafios	Carreira internacional	Bom salário	Bons salários e benefícios	Bons salários e benefícios	Crescimento profissional
Bom salário	Bom salário	Desafios	Desafios	Desafios	Boa infra-estrutura
Carreira internacional	Trabalho interessante/prazeroso	Carreira internacional	Valoriza o profissional	Negócio em que atua	Boa imagem no mercado
Trabalho interessante/prazeroso	Atuar em diferentes áreas	Empresa agressiva no mercado	Carreira internacional	Oferece cursos e treinamentos	Bons salários e benefícios



- ❖ Haveria uma pressão dos hábitos e cultura valorizando o desafio diário e bons ganhos no curto prazo para viabilizar as necessidades criadas pela sociedade (status, independência e qualidade de vida) ?
- ❖ Terrorismo, guerras, escândalos políticos, aquecimento global estariam levando o jovem a uma falta de perspectiva futura e a um sentido de urgência e imediatismo para suas conquistas ?



Fontes de Informações para a Escolha

TOTAL		
Alternativas		%
Porque vi estas informações nos meios de comunicação (jornal, tv, rádio, revista)		51
Porque conheço uma pessoa que trabalha/trabalhou nesta empresa		48
Porque li estas informações no site/portfólio da empresa		39
Porque escuto meus amigos dizerem isso		18
Porque é natural que empresas deste tamanho, ofereçam isto		18
Porque participei de um processo seletivo para esta empresa e lá fiquei sabendo destas informações		15
Porque fui em uma palestra desta empresa na faculdade		11
Porque trabalho/ trabalhei nesta empresa		8
Outros		5

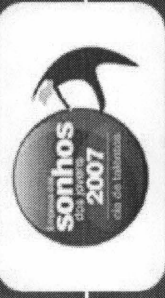




Fidelização - Retenção

Motivos de retenção	TOTAL %
Possibilidade de crescimento profissional (conquistas de novos cargos)	35
Benefícios/Participação dos lucros	18
Boa Infra-Estrutura (tecnológico/ambiente de trabalho)	9
Salário adequado a função exercida	7
Oferece programas de desenvolvimento e/ou plano de carreira	6
Carreira Internacional (cargos no exterior)/ Exposição Internacional (congressos, visitas)	4
Oportunidade de realizar projetos desafiadores	4
Flexibilidade de Horário/Qualidade de Vida (dedicar-se ao trabalho e a vida pessoal)	3





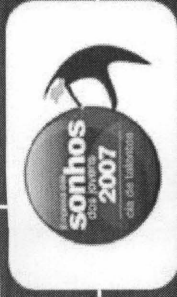
Fidelização - Retenção

“O trabalho tem que dar prazer, dinheiro e tempo livre pra viver...”

“É importante trabalhar com menos pressão, ter bom relacionamento com os colegas, flexibilidade de horário”

Frases extraídas da Pesquisa Qualitativa





Se compararmos com as pesquisas feitas anteriormente pela Cia de Talentos, observamos que algumas **tendências** se consolidam e **novidades** se revelam:

❖ VALORIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS:

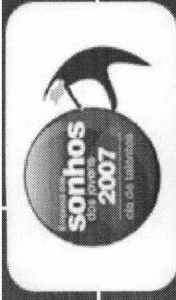
- Grande porte, estruturas profissionalizadas, internacionalizadas
- Forte imagem institucional
- Projetos sociais e investimento no meio ambiente

❖ **MARCAS FORTES** e de segmentos como bens de consumo, indústria pesada, tecnologia e serviços se mantêm no ranking

❖ **INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS** não aparecem entre as 10 mais votadas

❖ **EMPRESA EXTREMAMENTE JOVEM** no mercado aparece pela primeira vez no ranking, com imagem inovadora e nada tradicional





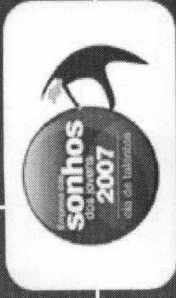
A oferta alta permite ao jovem a possibilidade de escolha favorecendo que ele estipule um conjunto de fatores para apoiar sua decisão:

- ❖ Projetos desafiadores
- ❖ Crescimento profissional
- ❖ Infra-estrutura - bom ambiente de trabalho
- ❖ Bons salários e benefícios



- ❖ Qualidade de vida
 - ✓ Ambiente sem pressão (pouco estresse)
 - ✓ Tempo livre para outras atividades
 - ✓ Empresa voltada para projetos sociais e responsabilidade ambiental



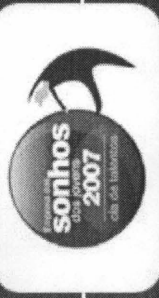


- ❖ **TRANSFORMAÇÃO** na forma da empresa pensar, atrair, desenvolver e reter o jovem
- ❖ **PROGRAMAS MAIS DESAFIADORES** que proporcionem resultados mensuráveis de forma mais rápida e concreta
- ❖ **COMPETIÇÃO** mais acirrada na busca de talentos, levando a desenhos inovadores de programas



- ❖ Identificação e desenvolvimento de Talentos em **ESCALA CONTINENTAL**
- ❖ Necessidade de aprimorar as **ATIVIDADES DE ACOMPANHAMENTO** para o jovem a fim de assegurar o desenvolvimento de sua maturidade e garantir os resultados
- ❖ Valorização de programas de desenvolvimento voltados para **PÓS-GRADUADOS**

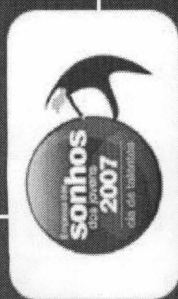
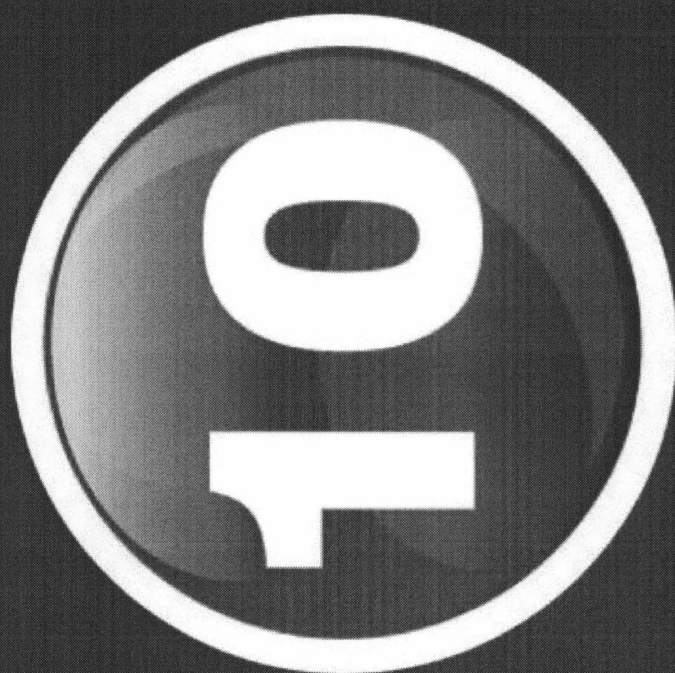




Vencedores

As 10 empresas mais votadas na pesquisa Empresa dos Sonhos dos Jovens 2007

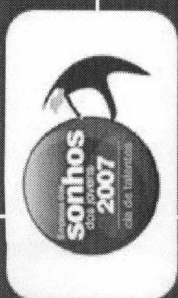
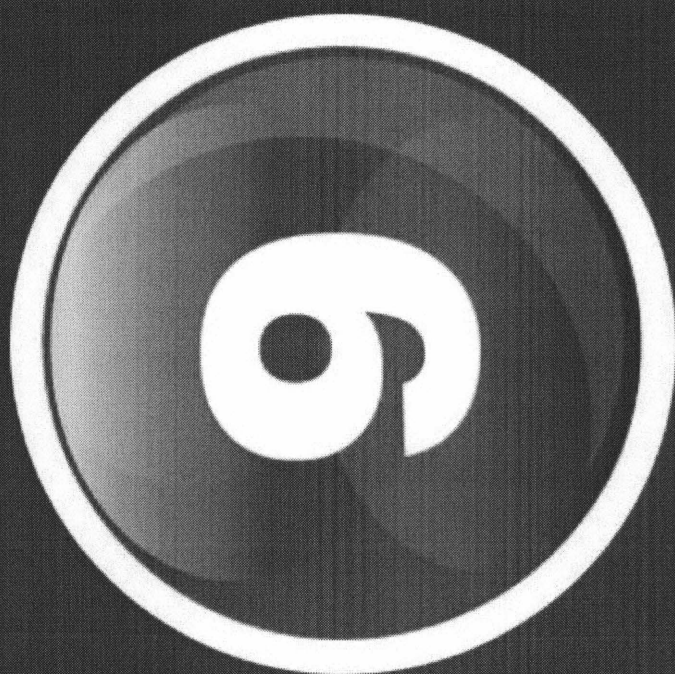






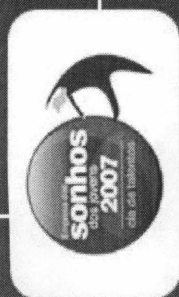
Gerdaul

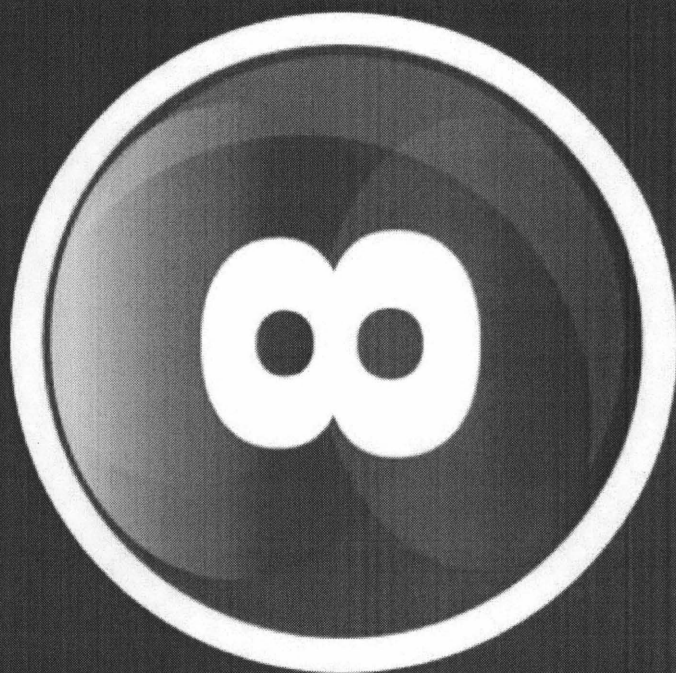


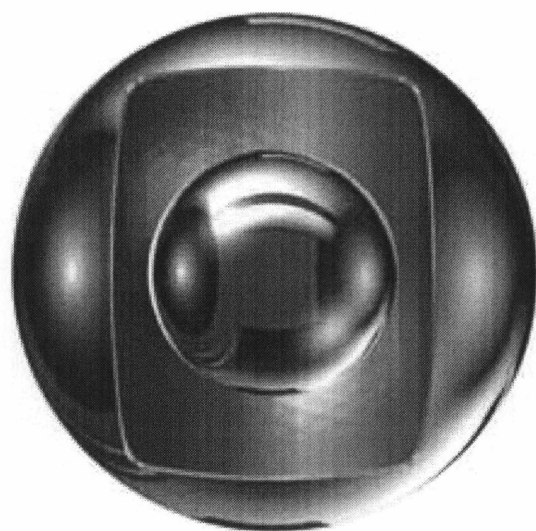




IBM

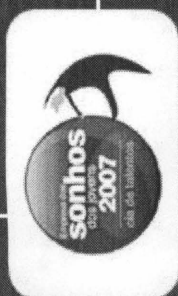






Rede Globo

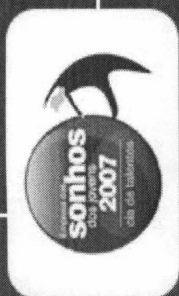
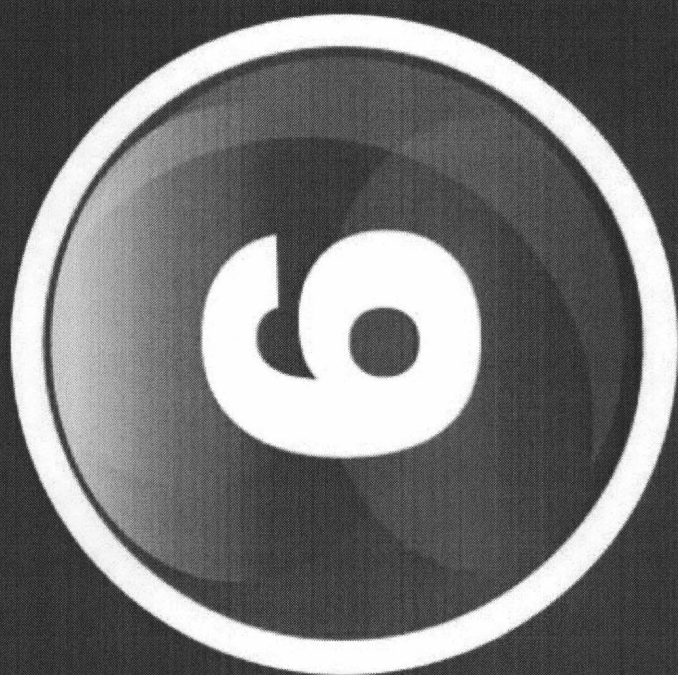




Google™

Google

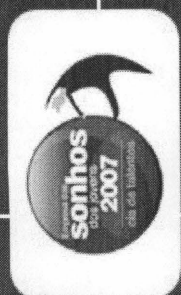
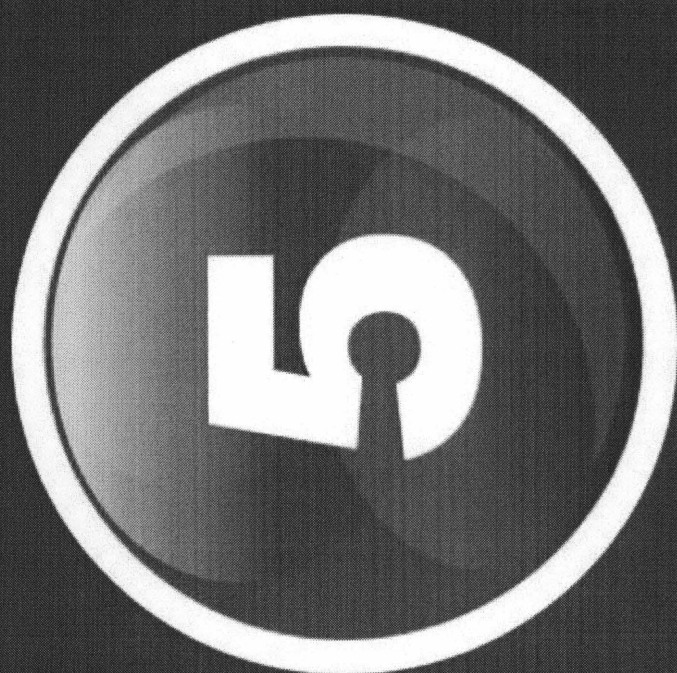




Microsoft®

Microsoft





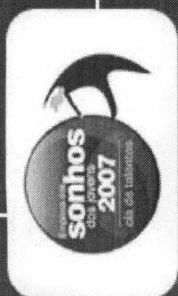
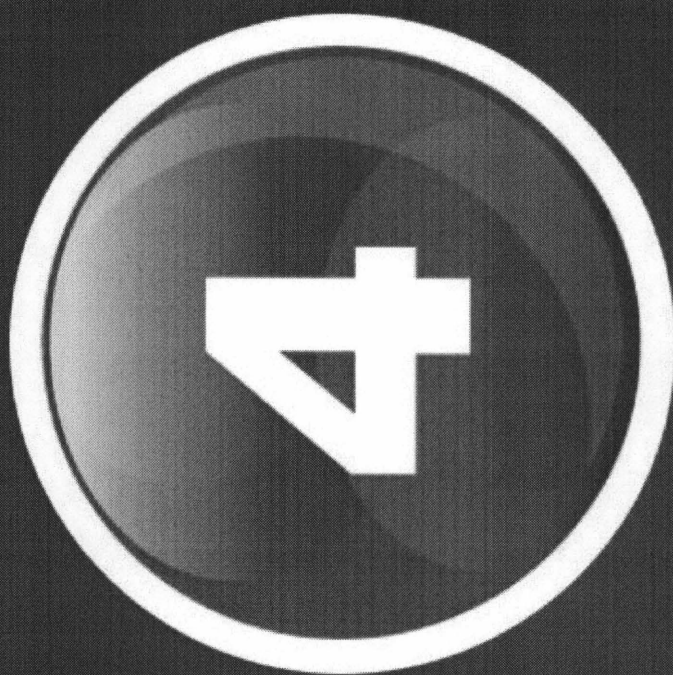


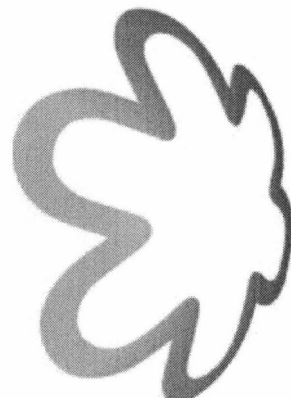
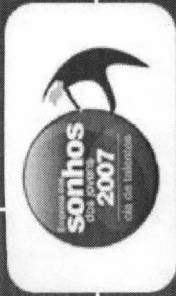
Nestlé

Good Food, Good Life

Nestlé



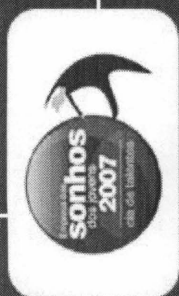


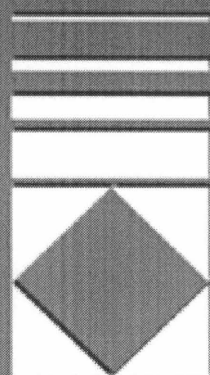


natura
bem estar bem

Natura







**Companhia
Vale do Rio Doce**

Companhia Vale do Rio Doce

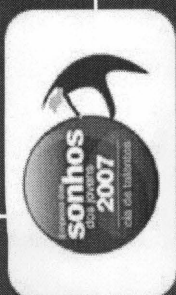


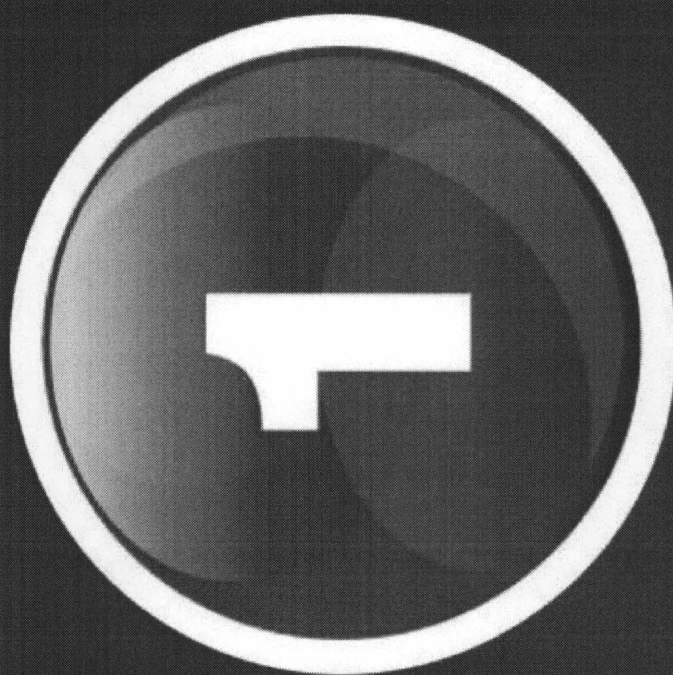


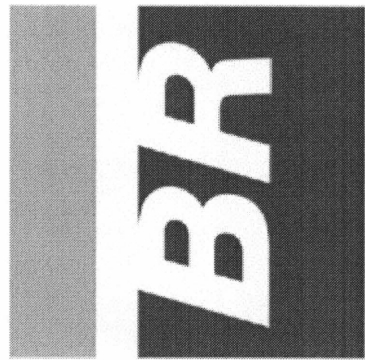
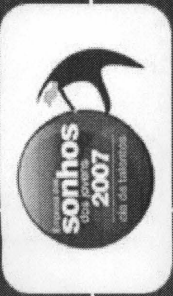


Unilever

Unilever







PETROBRAS

Petrobras





Avaliação dos Programas de *Trainees*

Data: 15 de maio de 2007

Coordenação: Prof. Dr. Joel Dutra

Eduardo Caruso Martins (mestrando da FEA/USP)

Equipe técnica: Wagner Toyama Cassimiro (mestrando da FEA/USP)



EXAME



- Objetivo
- Metodologia
- Caracterização da empresa respondente
 - Possui programa de *Trainees*
- Caracterização do programa de *Trainees*
- Recrutamento e Seleção
- Avaliação de desempenho
- Desenvolvimento
- Carreira
- Gestão de *Turnover*
- Remuneração
- Principais conclusões

Objetivos



EXAME



- Mapear
 - Organizações que possuem e que não possuem Programas de *Trainees* (PGTs)
 - práticas em gestão de pessoas para os PGTs na visão de seus **gestores**
 - Características
 - Recrutamento & Seleção
 - Desenvolvimento
 - Carreira
 - Gestão de *Turnover*
 - Remuneração

Metodologia



EXAME



- Pesquisa exploratória
- Pré-teste realizado para verificar dúvidas e inconsistências
- Instrumento de coleta de dados → Questionário
 - composto por questões abertas e fechadas de escolha múltipla ou forçada
 - disponibilizado pela internet (30.mar a 27.abr de 2007)
 - enviado a banco de dados (amostra não-probabilística)
 - 408 organizações atuantes no mercado brasileiro
 - Retorno de 74 questionários válidos (índice de respostas de ~18,1%)
 - » 50 organizações apontaram possuir Programa de *Trainees*
 - » 24 organizações apontaram NÃO possuir Programa de *Trainees*
- Análise dos resultados por frequências de respostas

- Pesquisa exploratória
 - próprio nome diz: busca explorar o campo de estudo
- Amostra intencional não-probabilística
 - limita por questões de recursos a abrangência da pesquisa
- Público-alvo (gestores de RH, principalmente)
 - gera opinião única sobre o PGT, não abrangendo outras percepções, como a dos gestores de linha, ou dos próprios *Trainees*

Caracterização da empresa respondente

(Possui programa de *Trainees*)



EXAME



Caracterização da empresa respondente

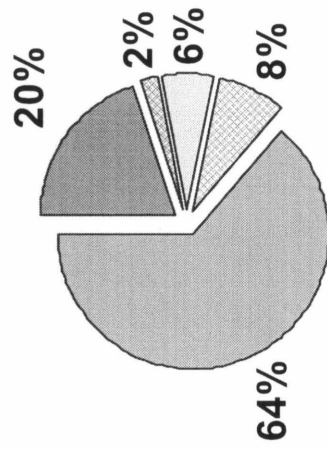
Possui programa de *Trainees*

Trainee

9

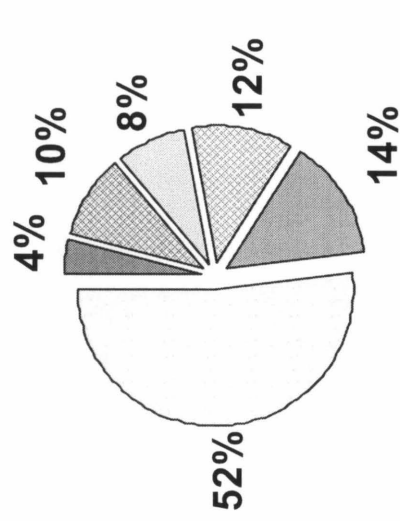
Faturamento:

(em R\$ Milhões):



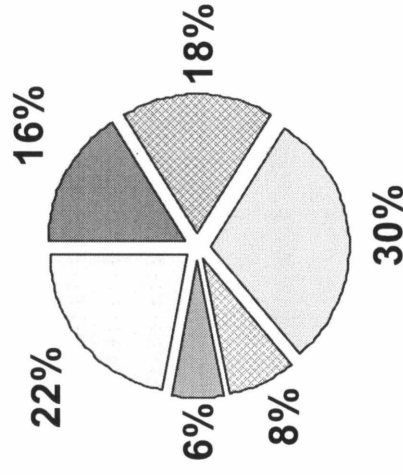
- Até R\$ 500
- Entre R\$ 501 e R\$ 999
- Entre R\$ 1.000 e R\$ 2.999
- Entre R\$ 3.000 e R\$ 4.999
- Acima de R\$ 5.000

Colaboradores:



- Até 230 colaboradores
- Entre 231 e 499 colaboradores
- Entre 500 e 999 colaboradores
- Entre 1.000 e 1.999 colaboradores
- Entre 2.000 e 2.999 colaboradores
- Acima de 3.000 colaboradores

Gestores:



- Até 45 gestores
- Entre 46 e 99 gestores
- Entre 100 e 199 gestores
- Entre 200 e 299 gestores
- Entre 300 e 399 gestores
- Acima de 400 gestores

Base: 50 respondentes

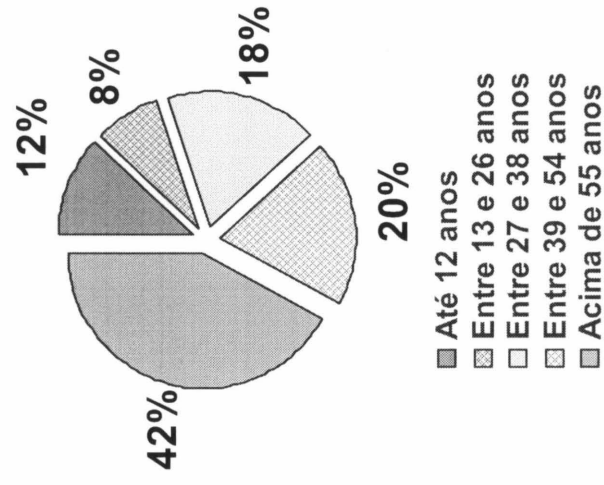
Caracterização da empresa respondente

Possui programa de *Trainees*

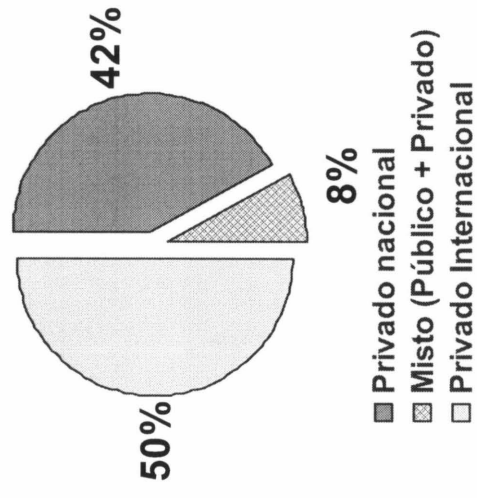
Trainee

10

Tempo no Brasil:



Origem do capital:



Base: 50 respondentes

Caracterização da empresa respondente

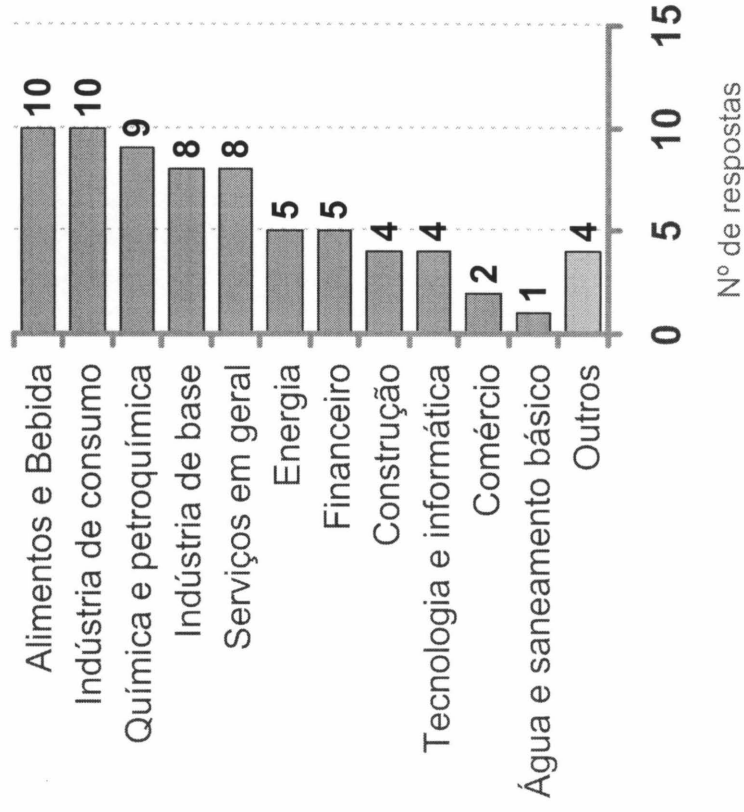
Possui programa de Trainees

Trainee

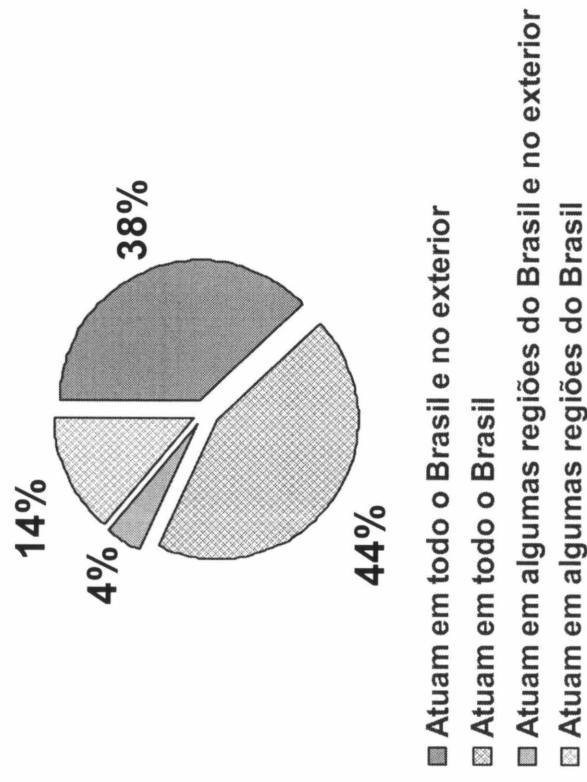
11

Setores:

(múltipla escolha):



Área de atuação



Base: 50 respondentes





Caracterização do programa de *Trainees*



EXAME

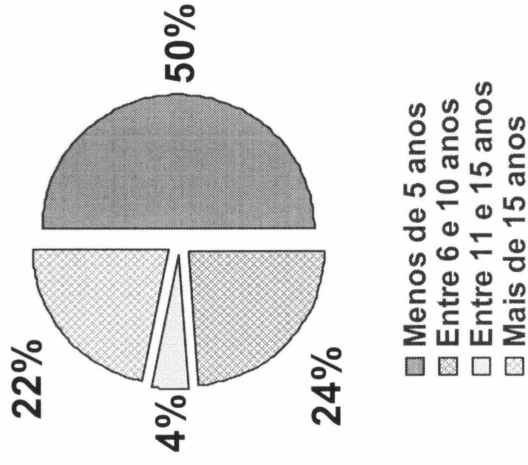


Caracterização do programa de *Trainees*

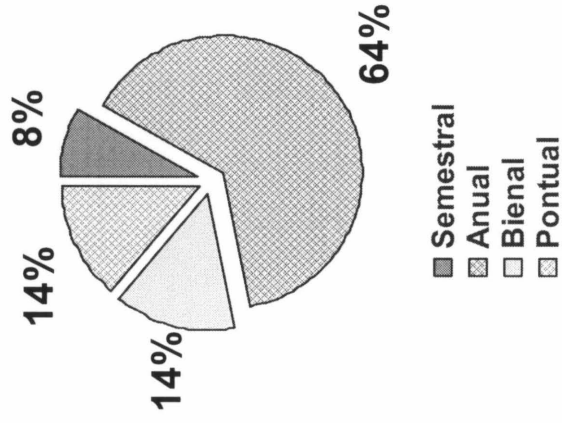
Trainee

13

Existência do programa:

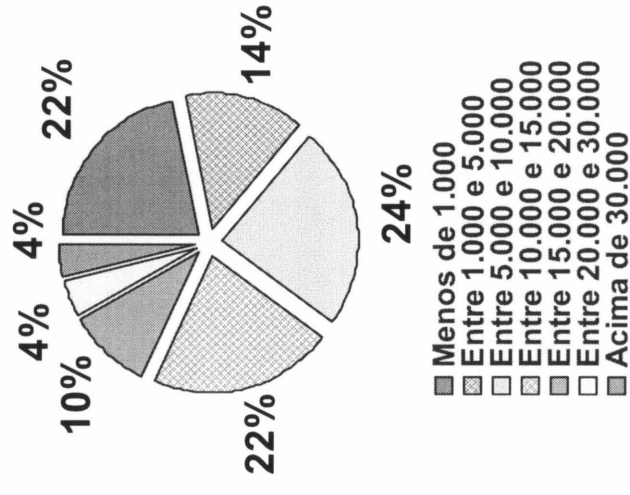


Periodicidade:



Candidatos:

(último processo):



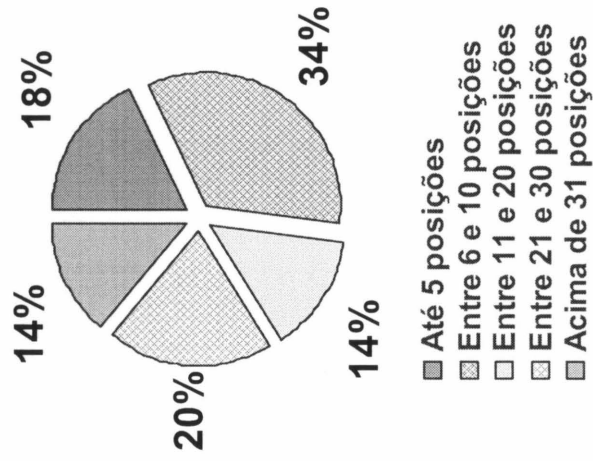
Base: 50 respondentes

Caracterização do programa de Trainees

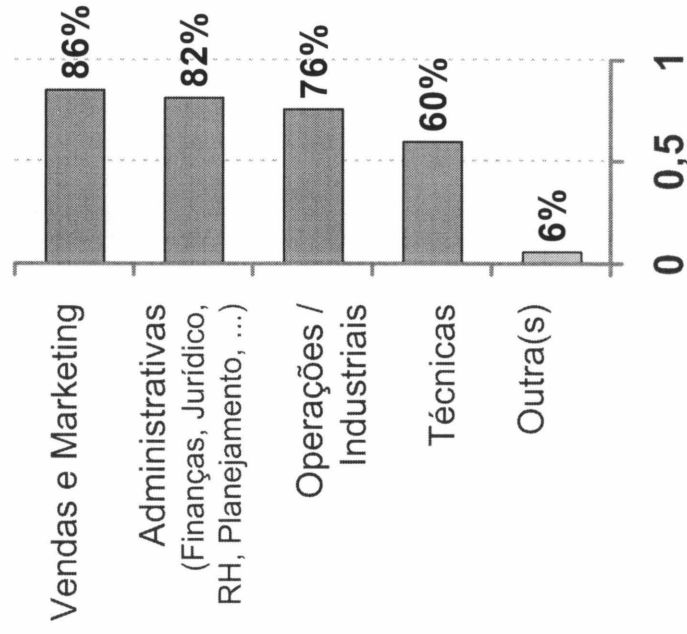
Trainee

14

Posições abertas:
(último processo)



Áreas abrangidas:
(porcentual das organizações)



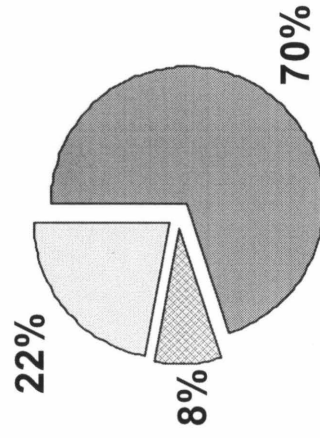
Base: 50 respondentes

Caracterização do programa de Trainees

Trainee

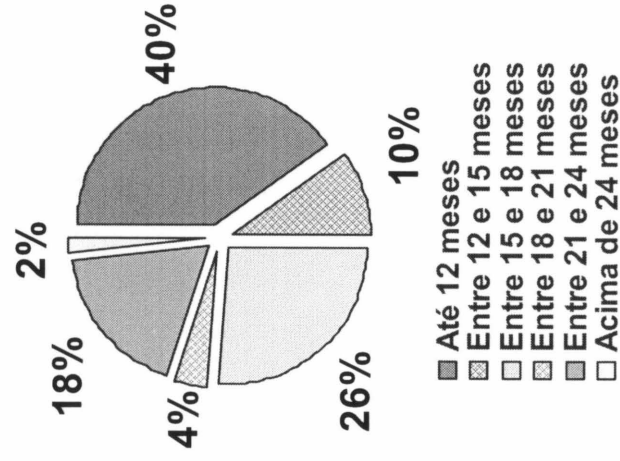
15

Definição da área de alocação:



- Antes do início do Programa (O Trainee é contratado para determinada área)
- Durante o Programa (O Trainee escolhe sua área durante o período de treinamentos)
- Após o término do Programa (O Trainee é alocado conforme seu desempenho no período de treinamentos)

Duração do programa:



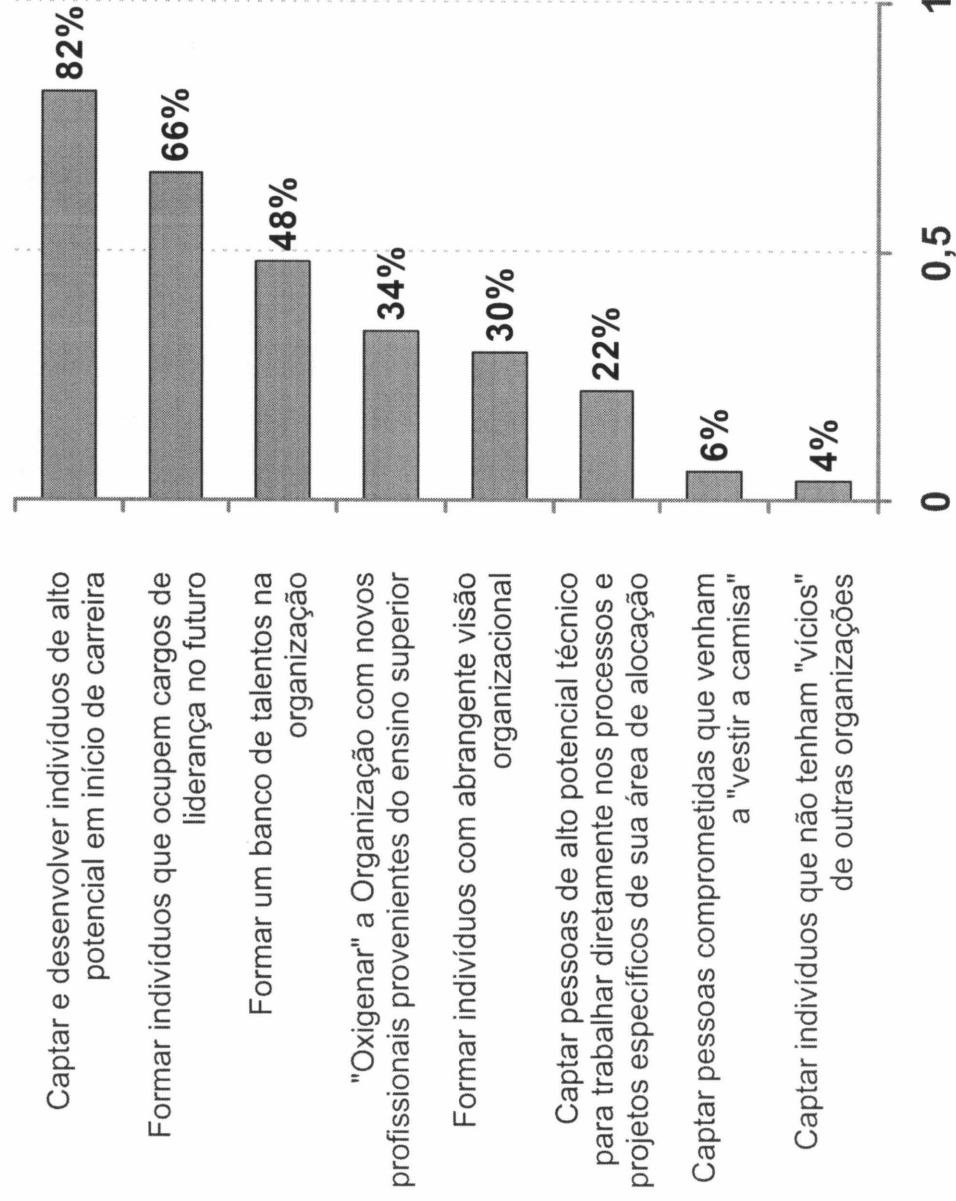
- Até 12 meses
- Entre 12 e 15 meses
- Entre 15 e 18 meses
- Entre 18 e 21 meses
- Entre 21 e 24 meses
- Acima de 24 meses

Base: 50 respondentes

Caracterização do programa de *Trainees*

Objetivos do Programa*

16



*múltipla escolha (até 3 objetivos)

Base: 50 respondentes

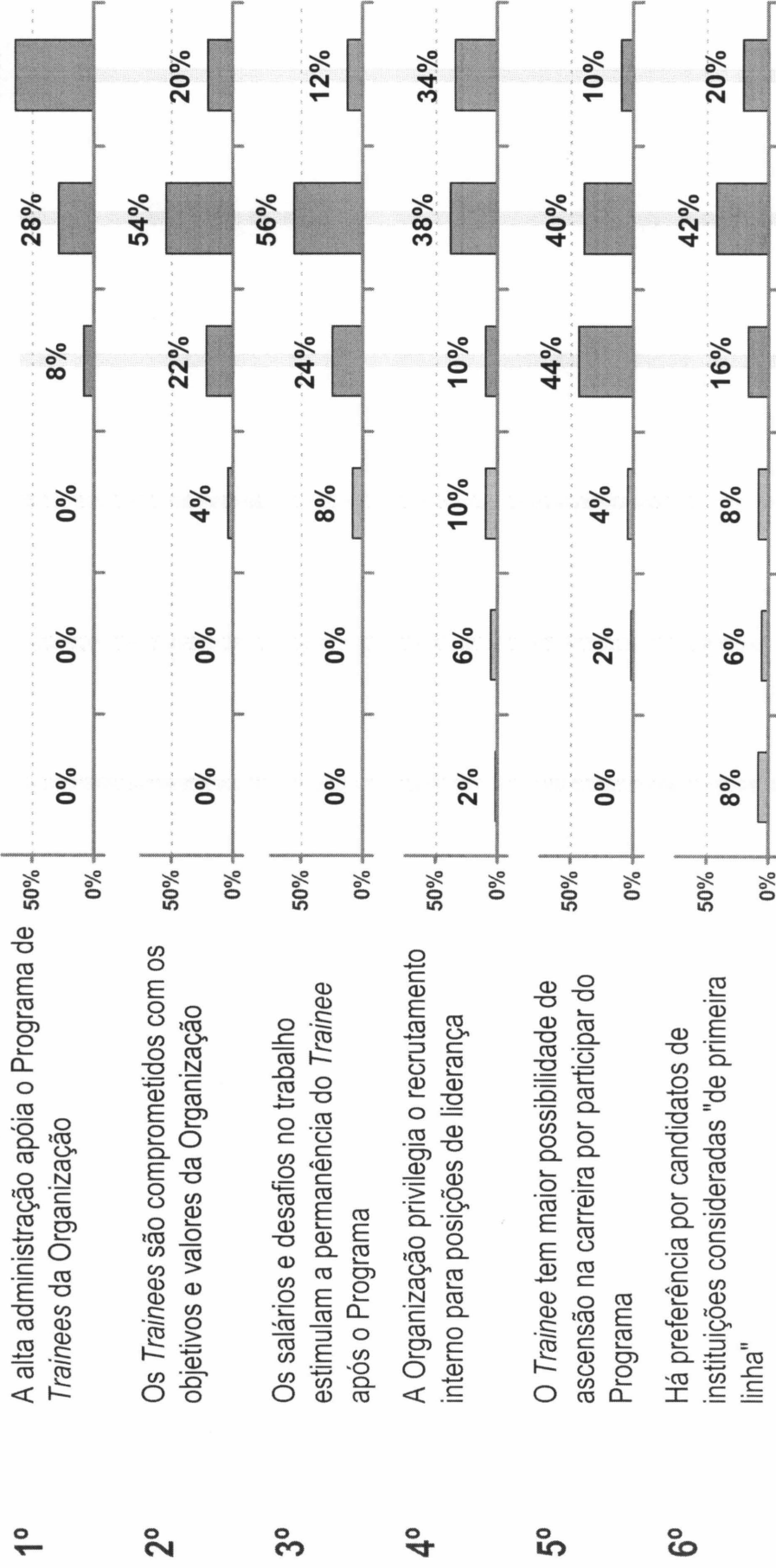
Caracterização do programa de Trainees

Concordância com as afirmações

17

Afirmação

Concordância



Discordo totalmente Discordo muito Discordo pouco Concordo muito Concordo totalmente

Base: 50 respondentes



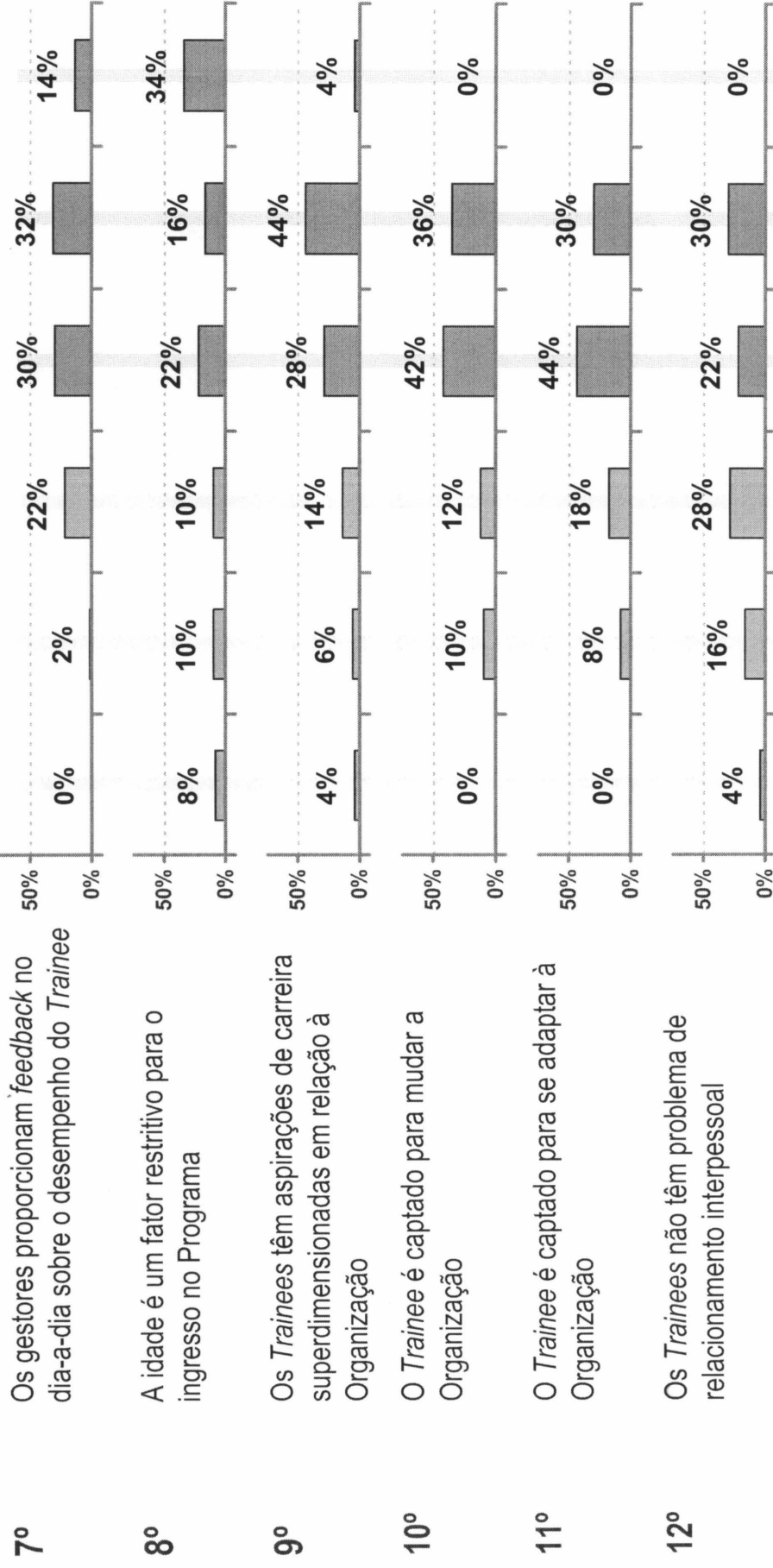
Caracterização do programa de *Trainees*

Concordância com as afirmações

18

Afirmação

Concordância



Discordo totalmente Discordo muito Discordo pouco Concordo muito Concordo totalmente

Caracterização do programa de *Trainees*

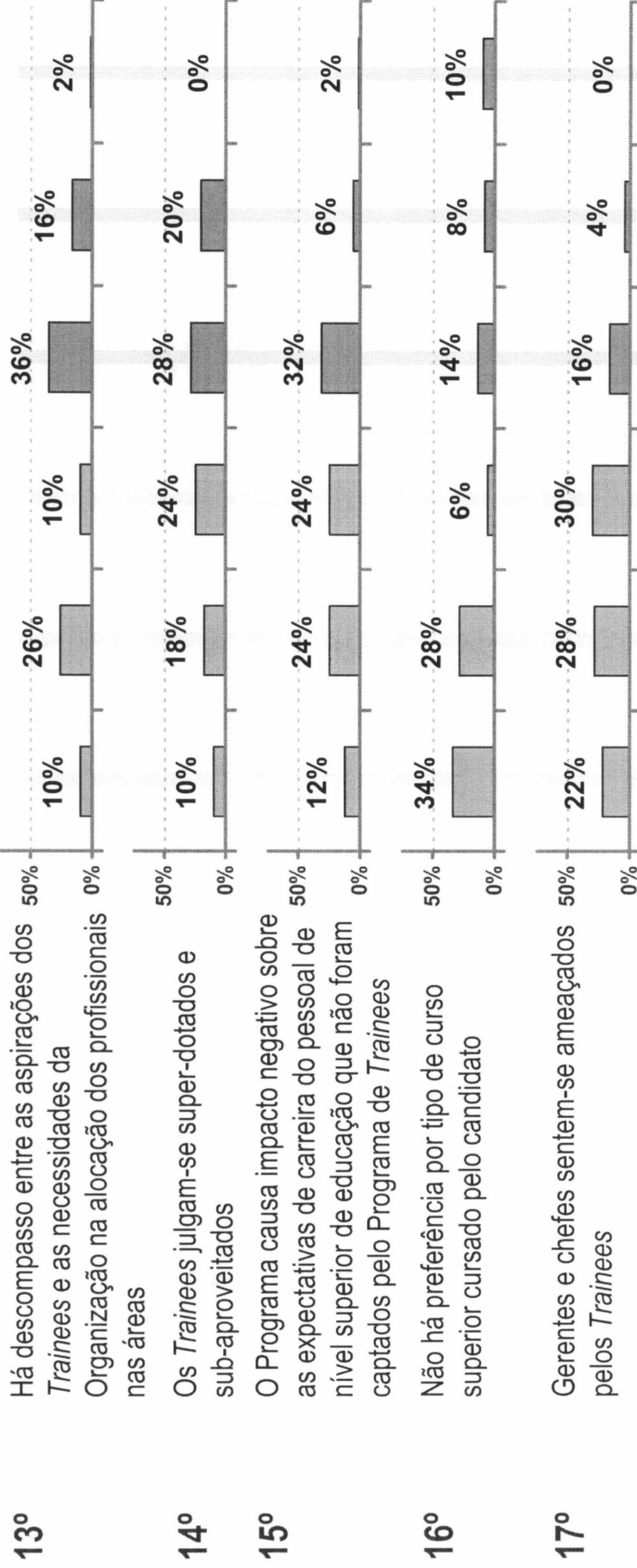
Concordância com as afirmações

Trainee

19

Afirmação

Concordância



Discordo totalmente Discordo muito Discordo pouco Concordo pouco Concordo muito Concordo totalmente

Recrutamento e Seleção



EXAME

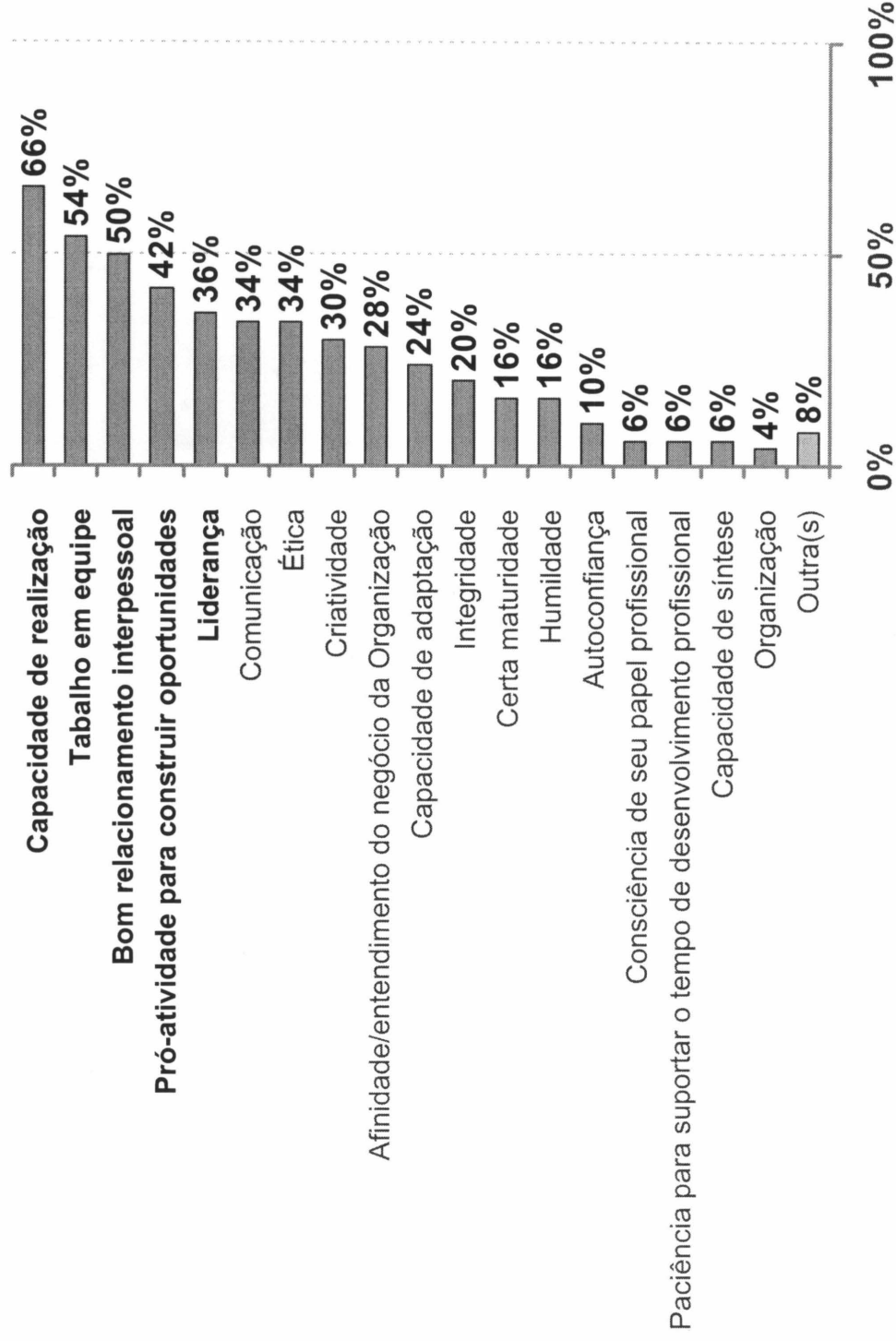


Recrutamento e Seleção

Principais características desejadas nos *Trainees*

Trainee

21



Base: 50 respondentes

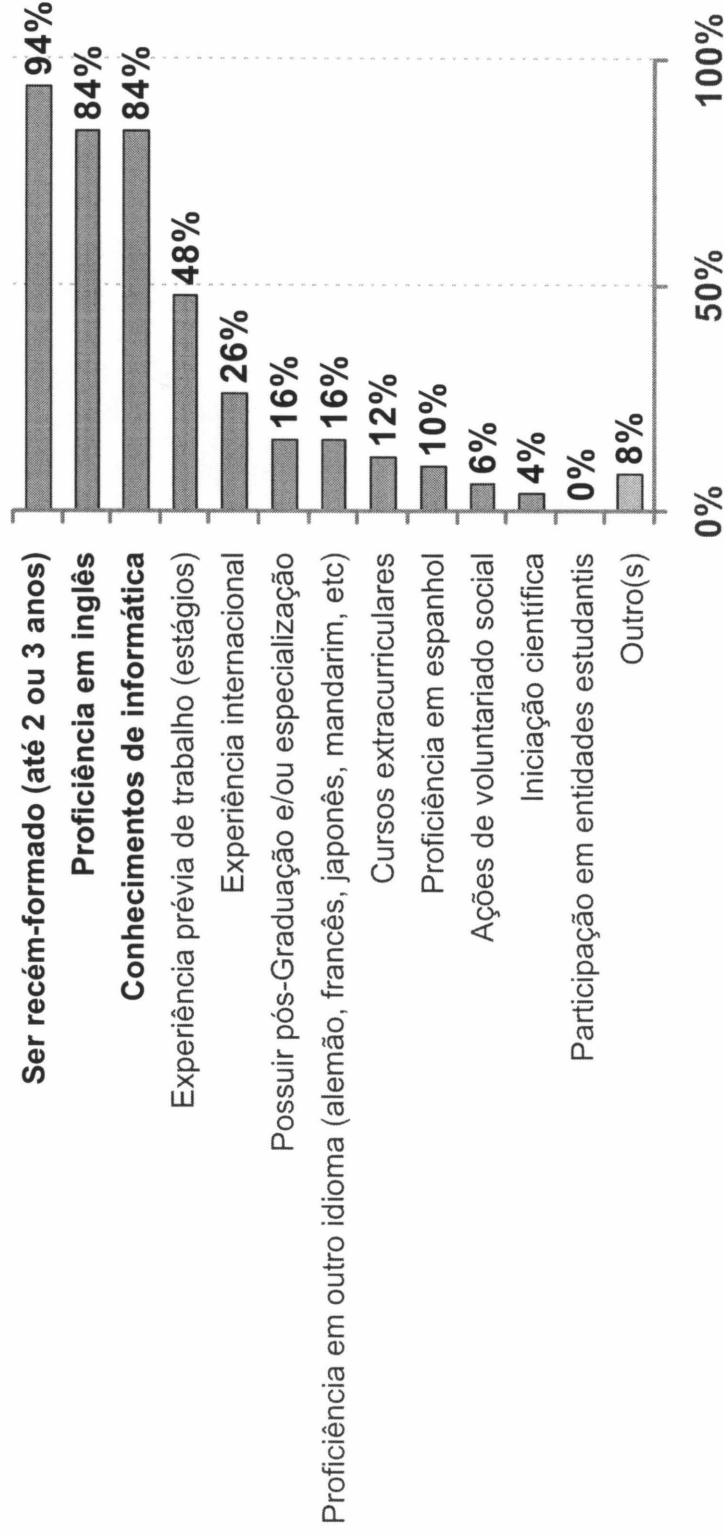
*Outras citadas: Foco em resultado; Excelência na execução; Habilidade analítica / raciocínio lógico; Coerência; e, "Brilho nos olhos"

Recrutamento e Seleção

Principais requisitos desejados nos *Trainees*

Trainee

22



*Outros citados: (3x) Disponibilidade para mudanças (cidade ou país); Conhecimentos específicos

Base: 50 respondentes



Caracterização da empresa respondente

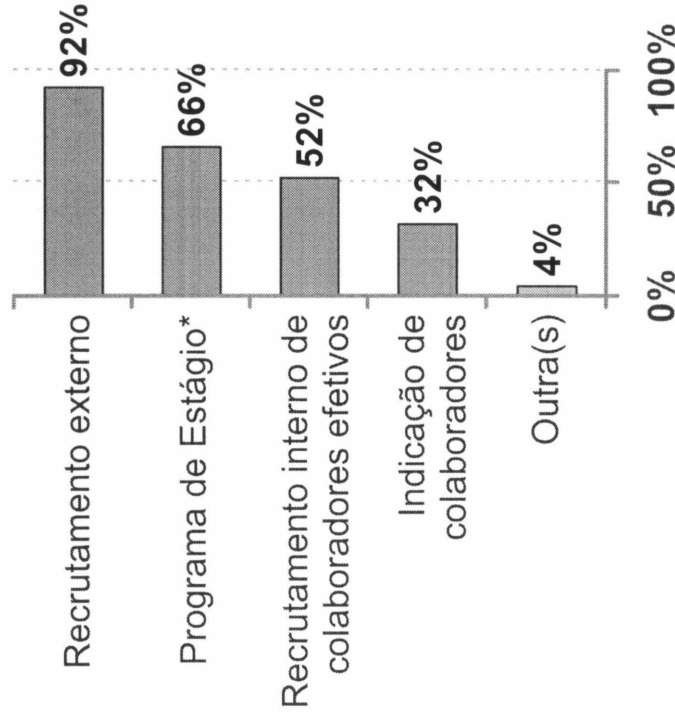
Organizações que possuem Programa de *Trainees*

Trainee

23

Portas de entrada no PGT:

(múltipla escolha):

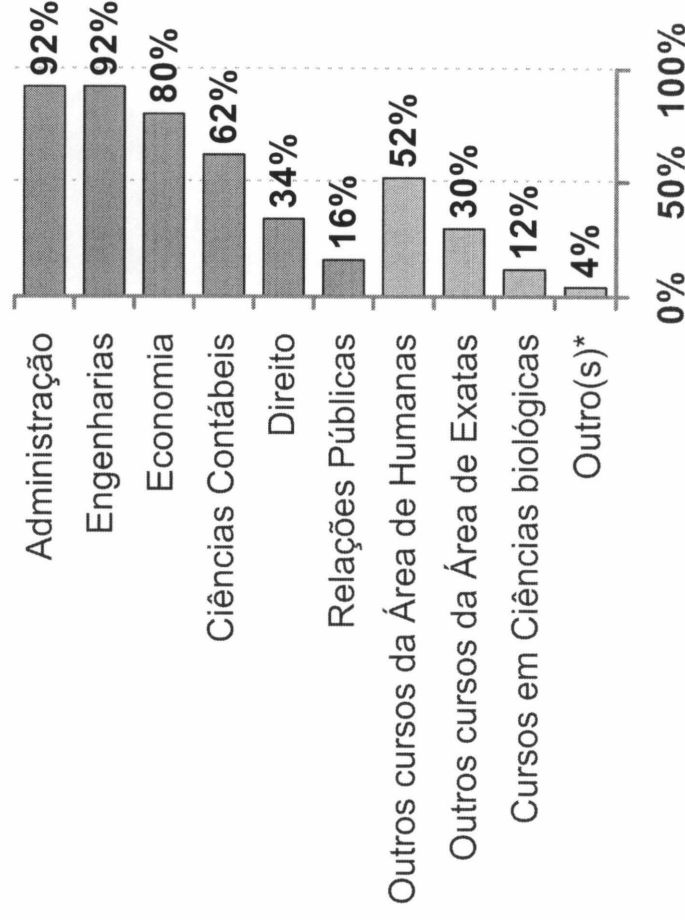


*Dentre estas organizações, apenas 1 considera o programa de estágio como sendo a **única** porta de entrada. Em outra, considera-se o programa de estágio e o recrutamento interno como canais.

***Outros citados:** (5x) Marketing / Publicidade e Propaganda; (3x) Geologia / Geografia; (1x) Ciências da Computação / Comunicação Social / Farmácia / Arquitetura / Relações internacionais / Química / Turismo e Hotelaria. Algumas organizações não levam em consideração o curso realizado ou orientam-se conforme a demanda anual

Cursos:

(múltipla escolha):



Base: 50 respondentes

Recrutamento e Seleção

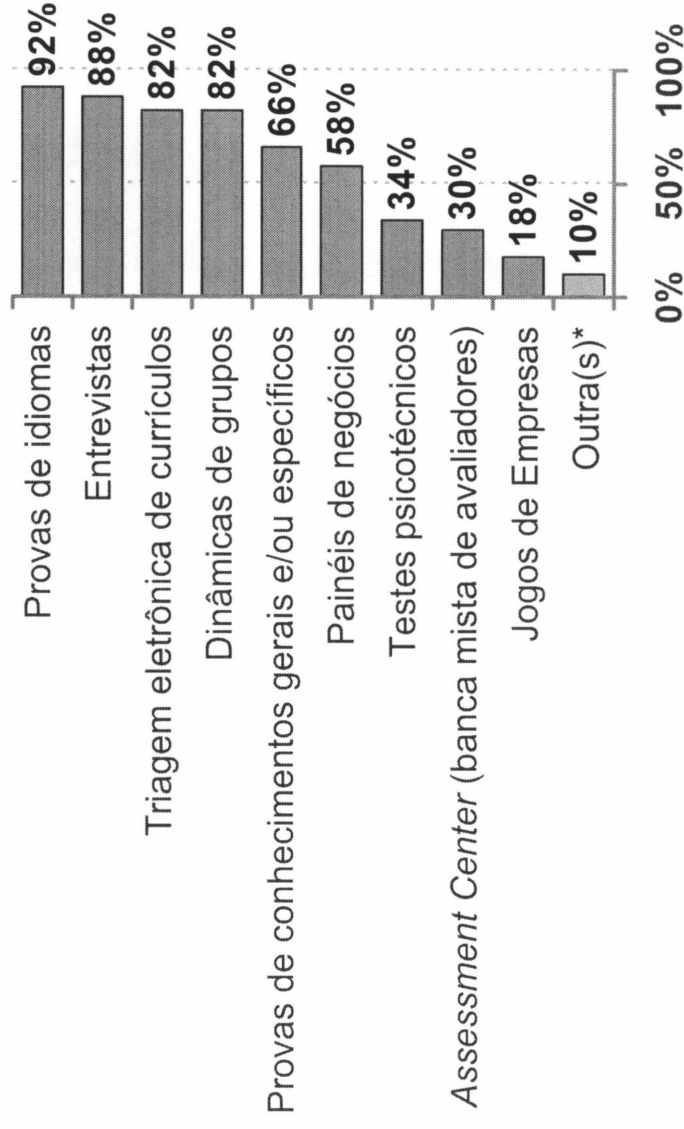
Técnicas de seleção

Trainee

24

Técnicas utilizadas:

(múltipla escolha):

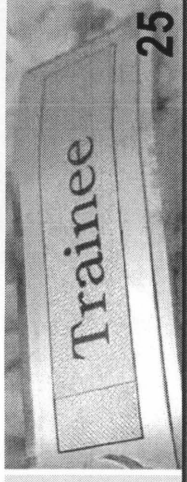


***Outras citadas:** Teste de raciocínio lógico; Avaliação Psicológica; Avaliação médica admissional; Concurso público com provas objetivas; Visita ao negócio e apresentação de trabalho; Apresentações ao Comitê Executivo; Avaliação de competências

Base: 50 respondentes

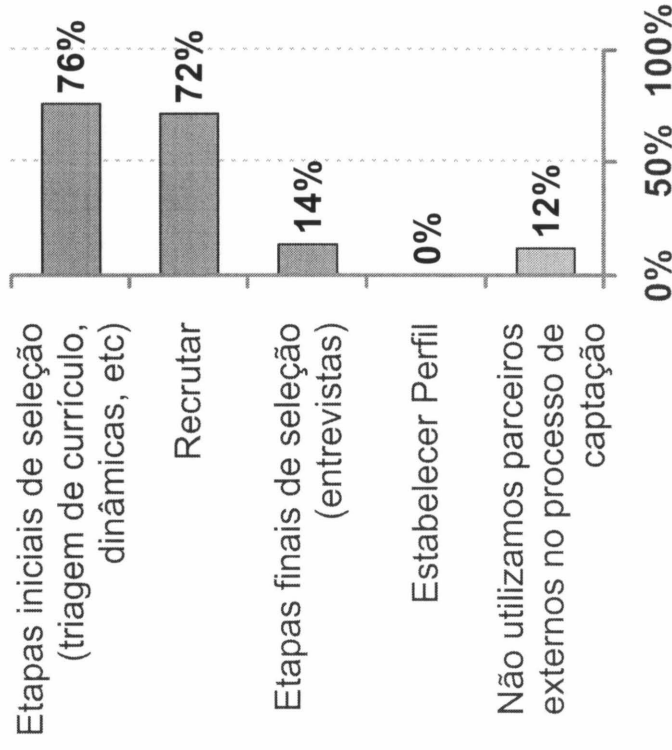
Recrutamento e Seleção

Participação de parceiros e do gestor demandante

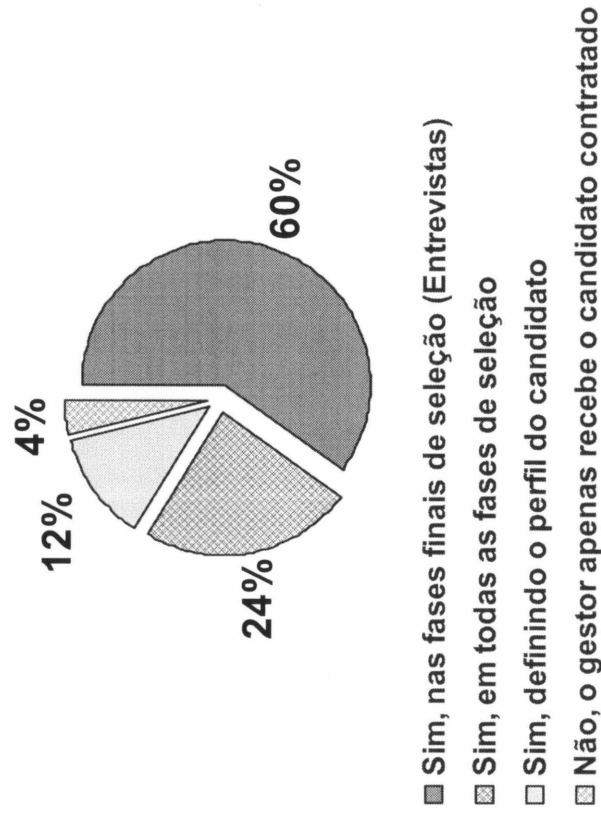


25

Responsabilidade de parceiros externos:
(múltipla escolha):



Participação do gestor demandante:



Base: 50 respondentes

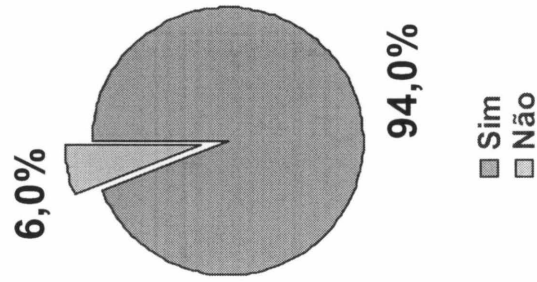
Avaliação de Desempenho



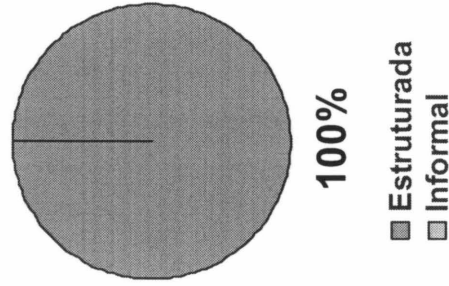
EXAME



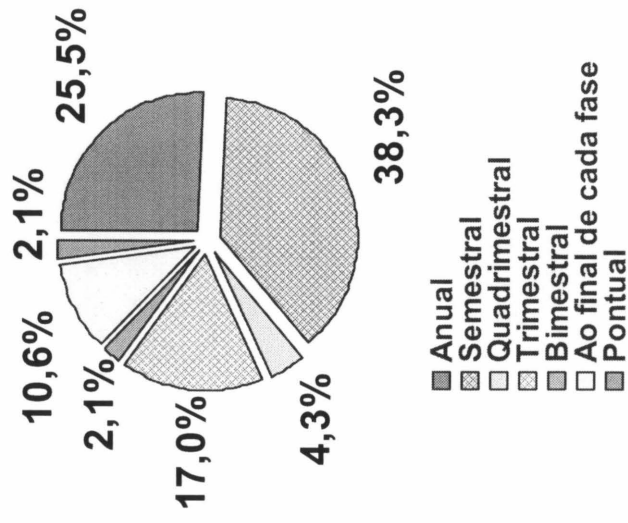
Existência da avaliação*:



Estruturada**?



Periodicidade**:

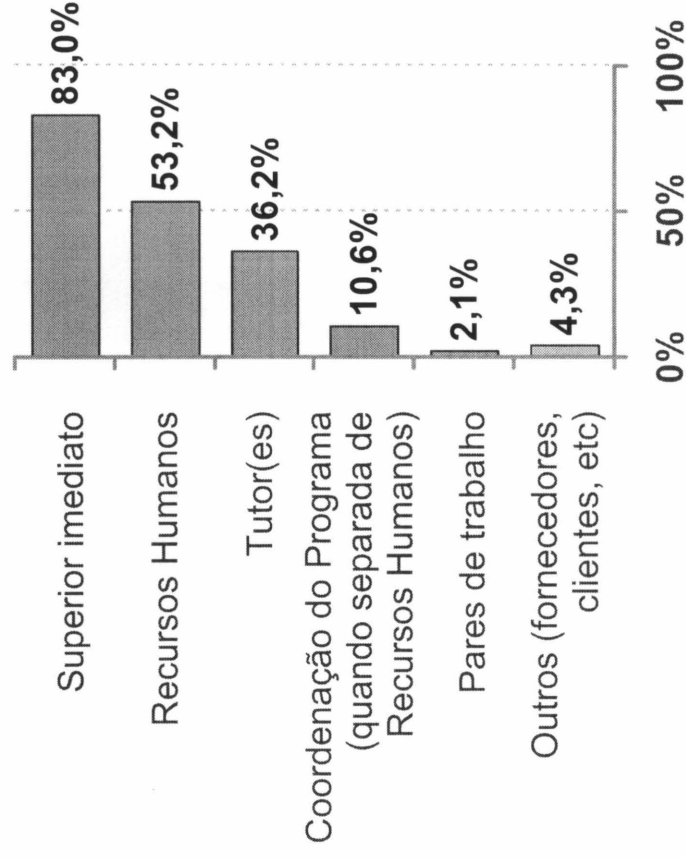


*Base: 50 respondentes

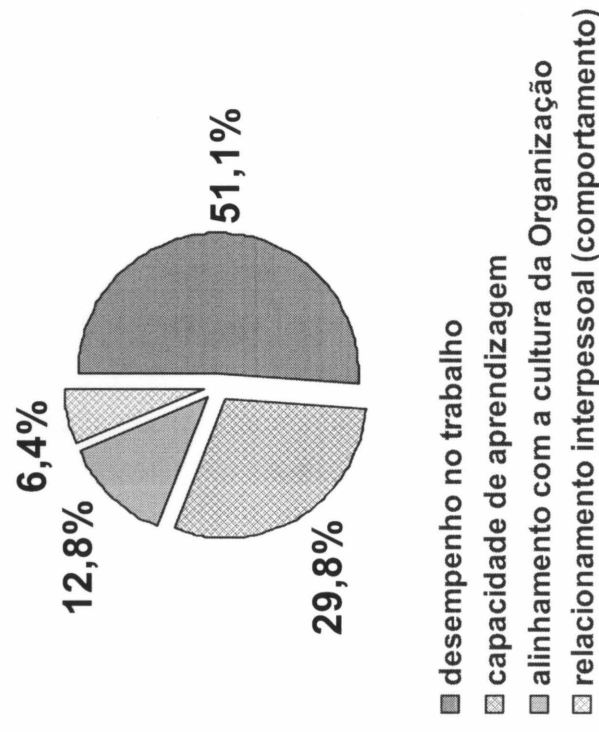
**Base: 47 respondentes

Avaliadores:

(múltipla escolha):



Principal dimensão da avaliação:



Base: 48 respondentes

Desenvolvimento



EXAME



Desenvolvimento

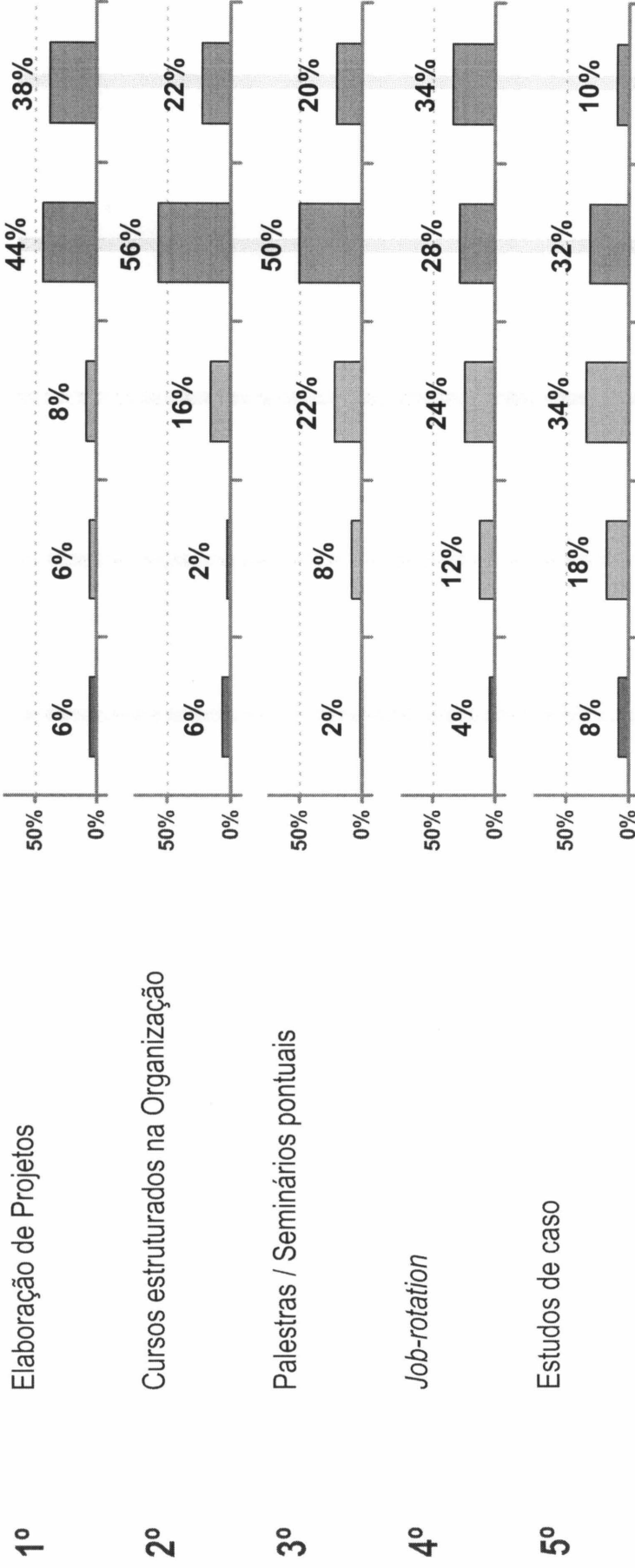
Práticas de desenvolvimento

Trainee

30

Prática

Frequência



Nunca Raramente Ocasionalmente Frequentemente Sempre



Base: 50 respondentes

Desenvolvimento

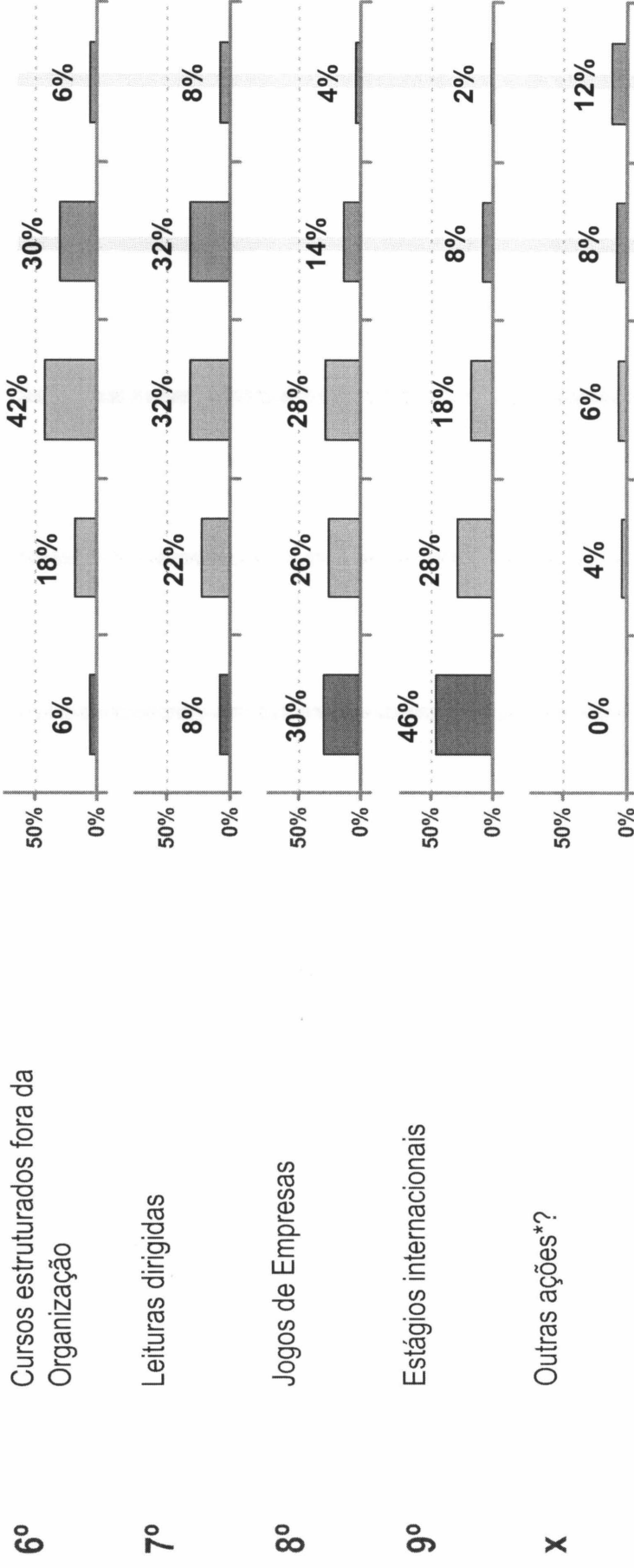
Práticas de desenvolvimento

Trainee

31

Prática

Frequência



Outras ações: (3x) Vivência em Projetos e nas áreas; (2x) Mentoring; (2x) Coaching; Observação de diferentes contextos da organização; Encontros para integração; On-the-job training; Grupo de trabalho voluntário; Formação técnica mundial / global;

Base: 50 respondentes
*Base: 15 respondentes



EXAME



Desenvolvimento

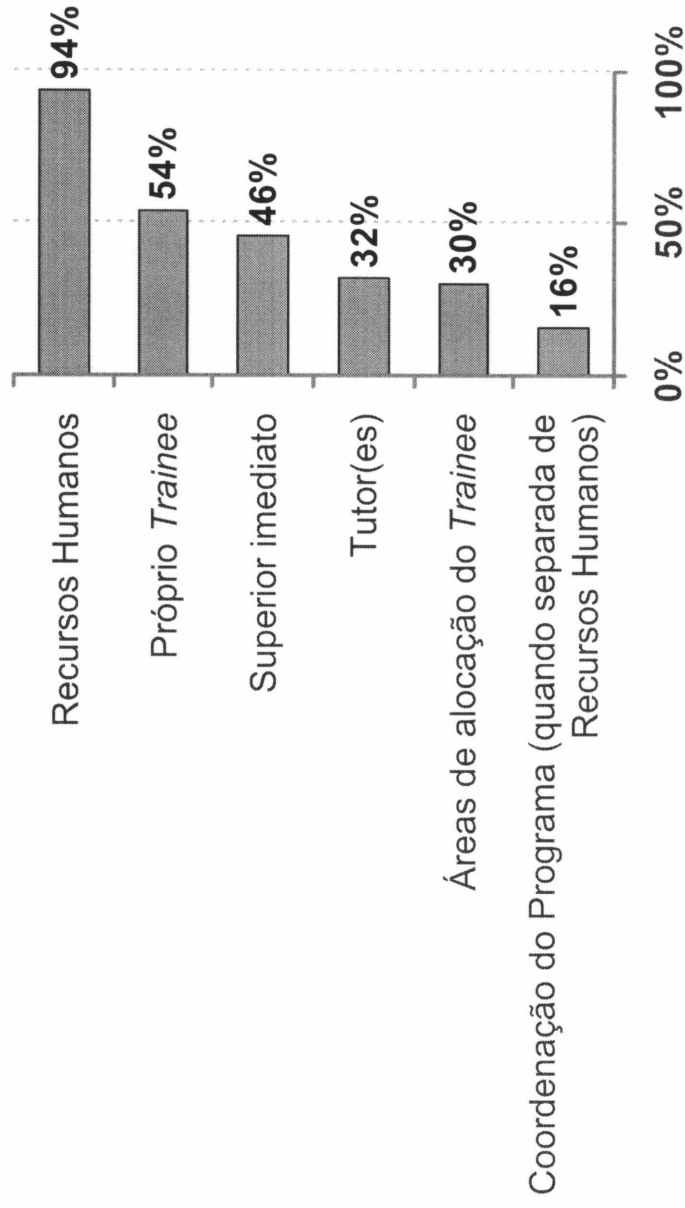
Responsáveis por avaliar as ações de desenvolvimento

Trainee

32

Responsáveis por avaliar as ações de desenvolvimento:

(múltipla escolha):



Base: 20 respondentes

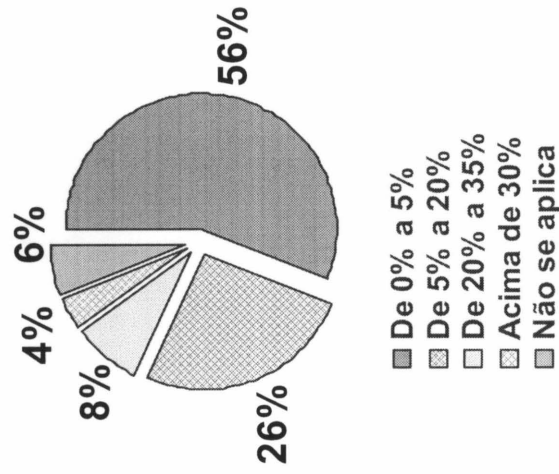
Desenvolvimento

E-learning e progressão salarial

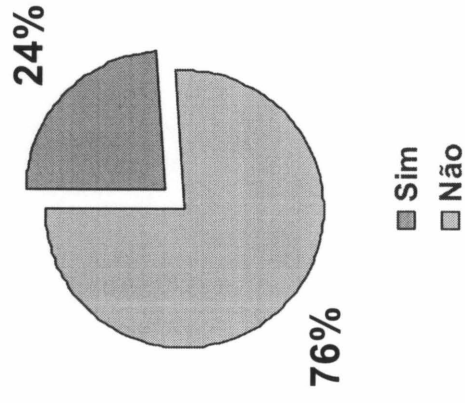
Trainee

33

Parcela dos cursos via e-learning:



Progressão salarial atrelada às ações de desenvolvimento:



Base: 50 respondentes



EXAME



Carreira

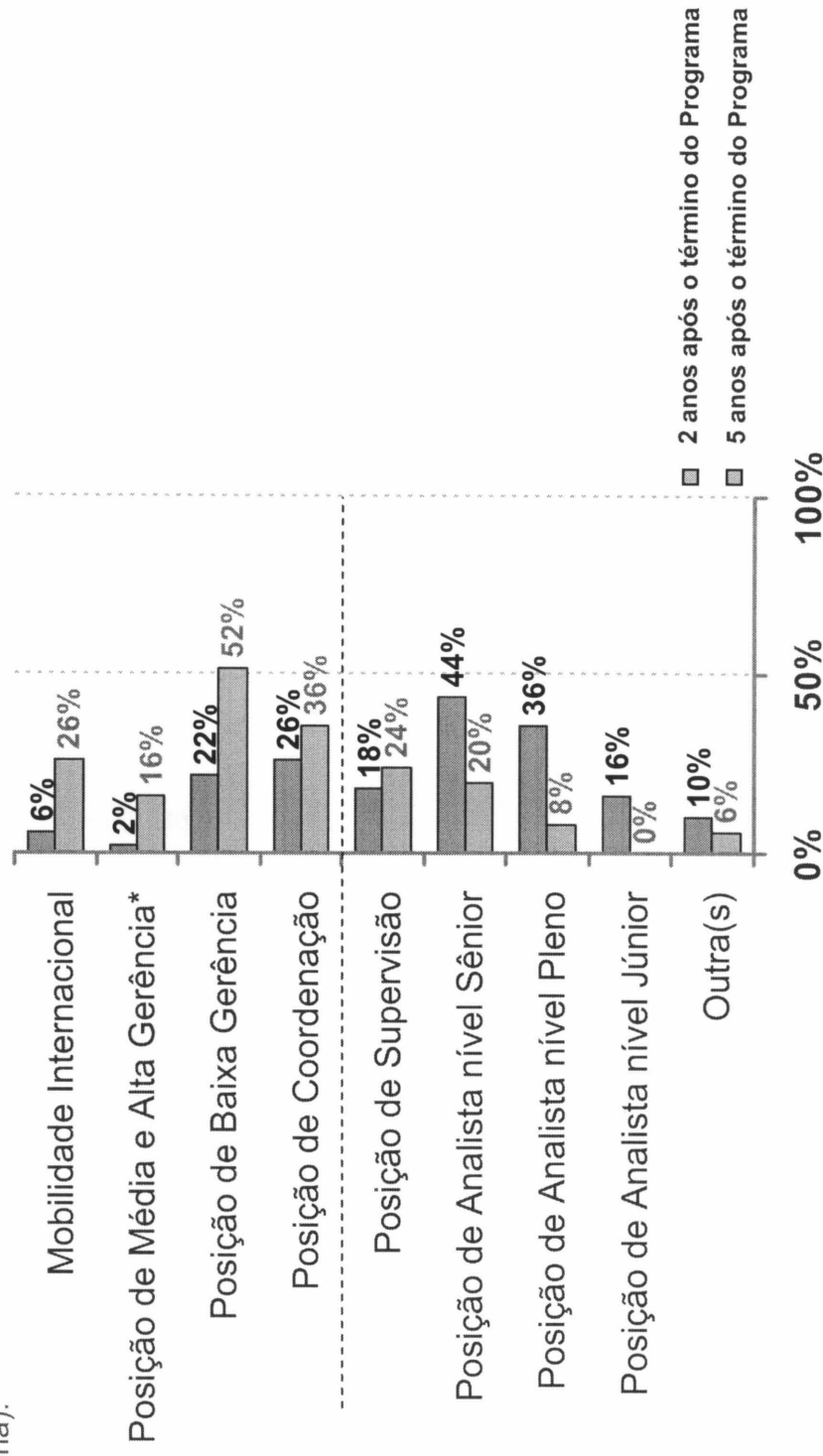


EXAME



Oportunidades de posições - 2 e 5 anos após o término do Programa

(múltipla escolha):



Base: 50 respondentes

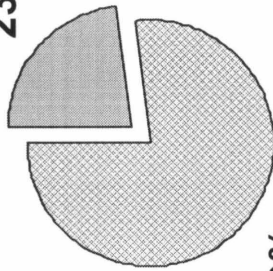
*Item inserido no gráfico por frequente incidência em "outras"

Filtro: Oportunidades de mobilidade internacional
5 anos após o término do Programa*

Origem do capital:

(múltipla escolha):

23,1%

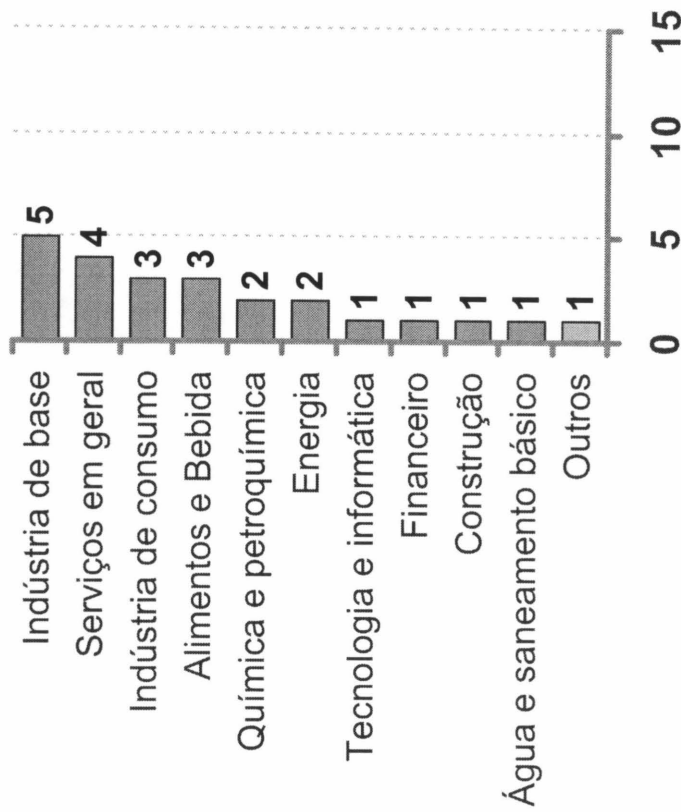


Privado nacional

Privado internacional

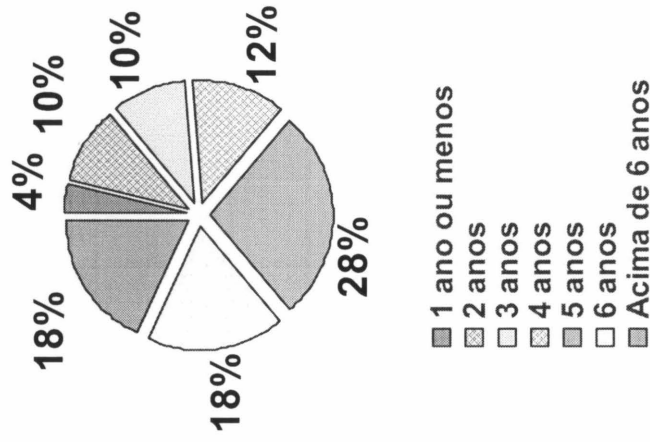
Setores:

(múltipla escolha):

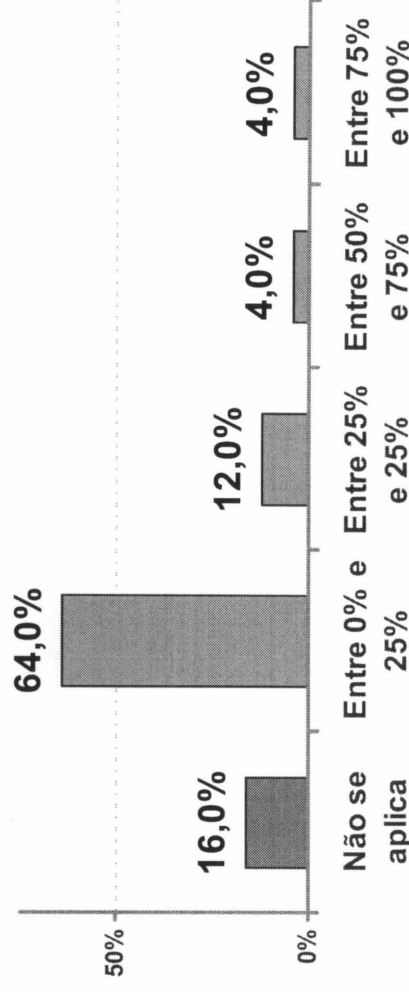


*Base: 13 respondentes

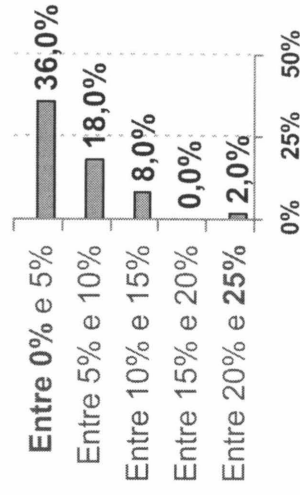
Tempo médio para chegar na média gerência:



Porcentagem do corpo de Gestores que são ou foram *Trainees**:



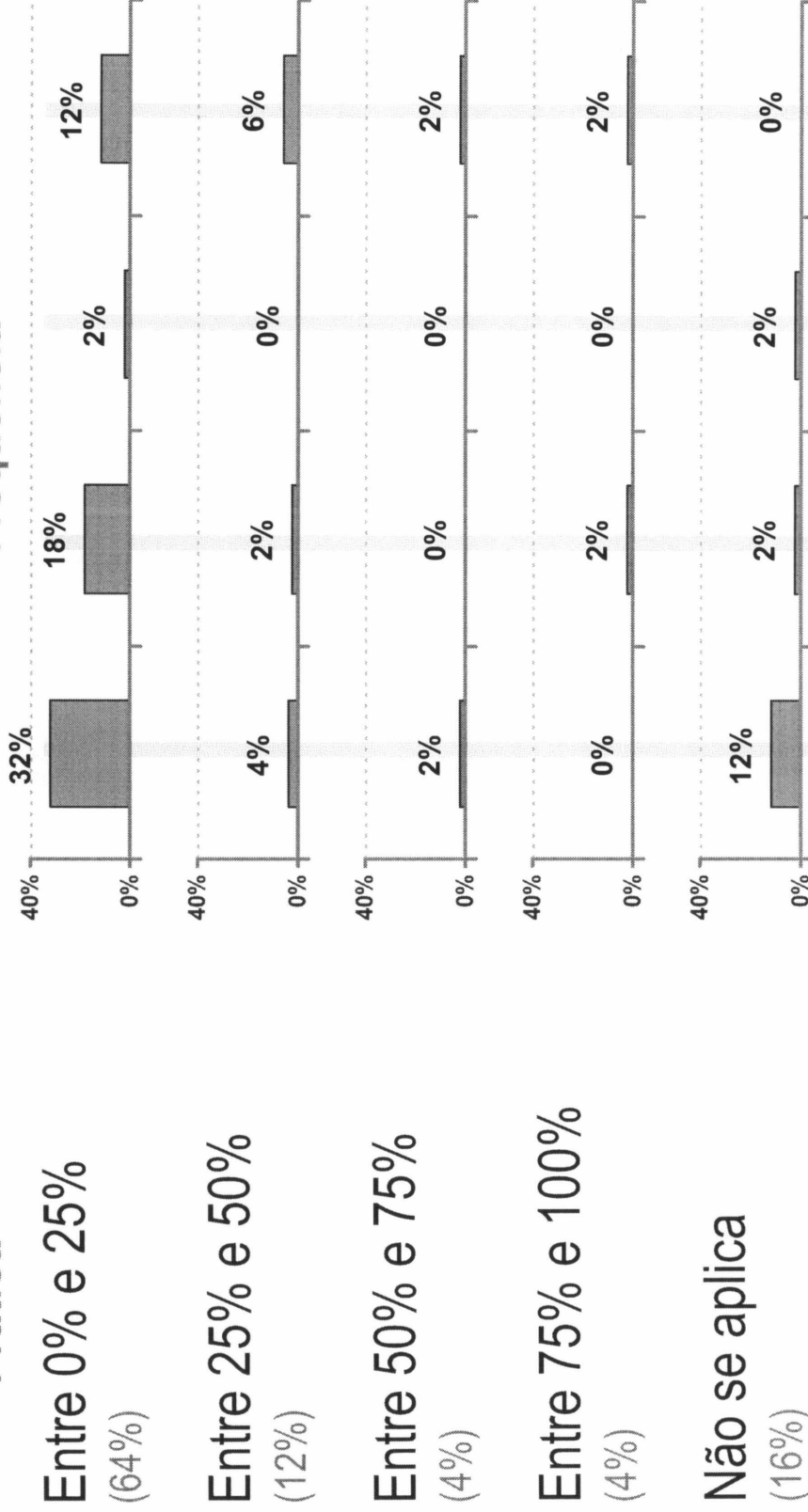
A primeira faixa "Entre 0% e 25%, ainda pode ser decomposta em:



Base: 50 respondentes

Prática

Frequência



Menos de 5 anos (50%)

Entre 6 e 10 anos (24%)

Entre 11 e 15 anos (4%)

Mais de 15 anos (20%)



EXAME

Base: 50 respondentes



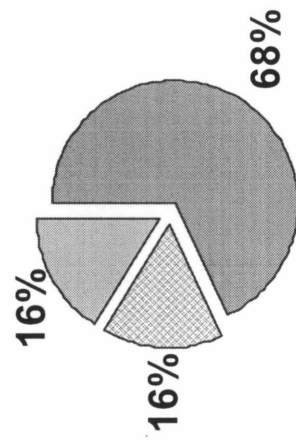
Carreira

Planejamento de carreira

Trainee

39

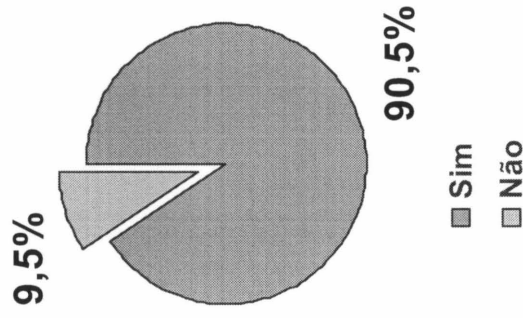
Suporte ao planejamento de carreira do *Trainee*:



- Sim, durante o Programa
- ▨ Sim, após o Programa
- Não

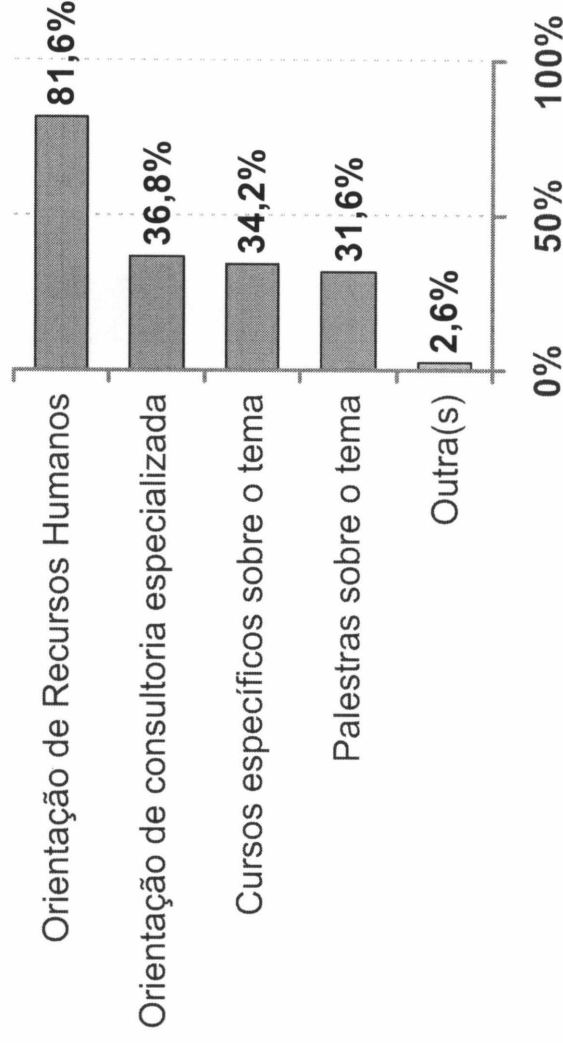
Base: 50 respondentes

Existe a figura do tutor*?



Ações para o desenvolvimento do tutor**:

(múltipla escolha):



*Base: 42 respondentes

**Base: 38 respondentes

Gestão de *Turnover*



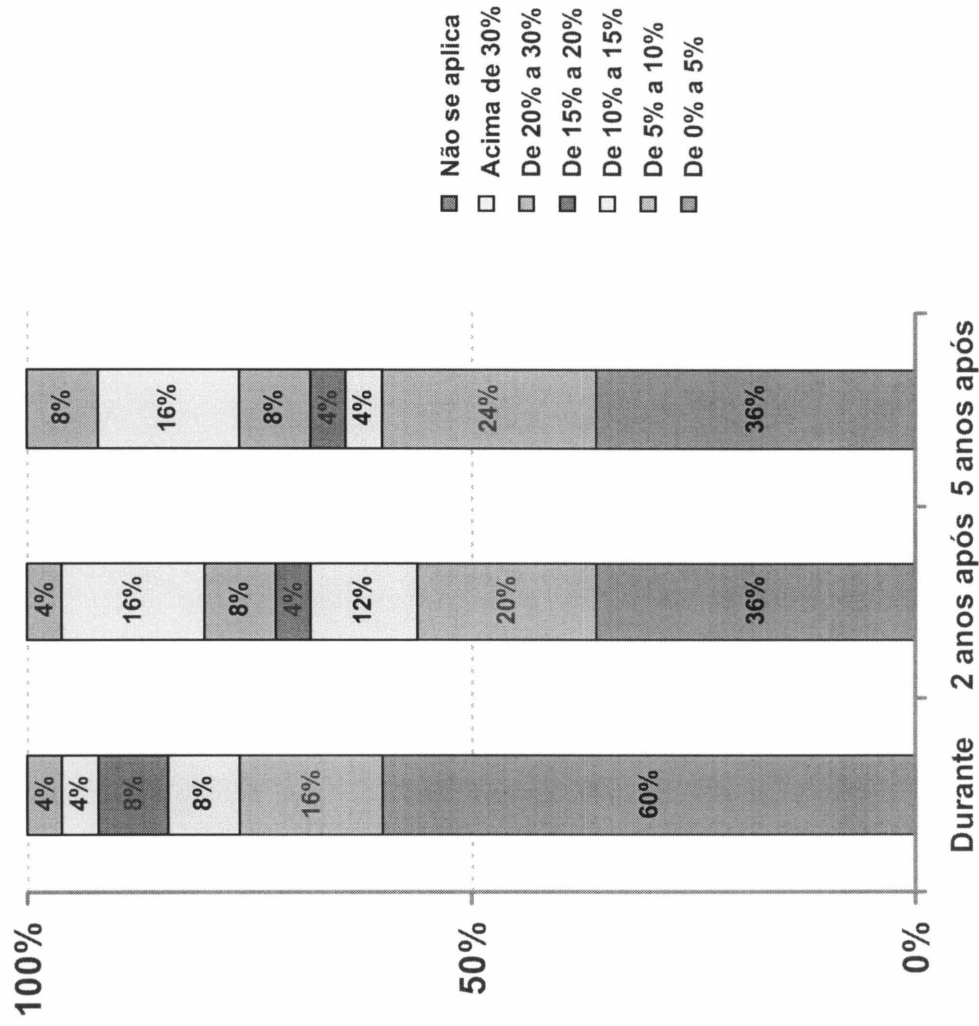
EXAME



Gestão de Turnover

Taxa de desligamento ao longo do tempo

Taxa de desligamento*:



Base: 25 respondentes

Gestão de Turnover

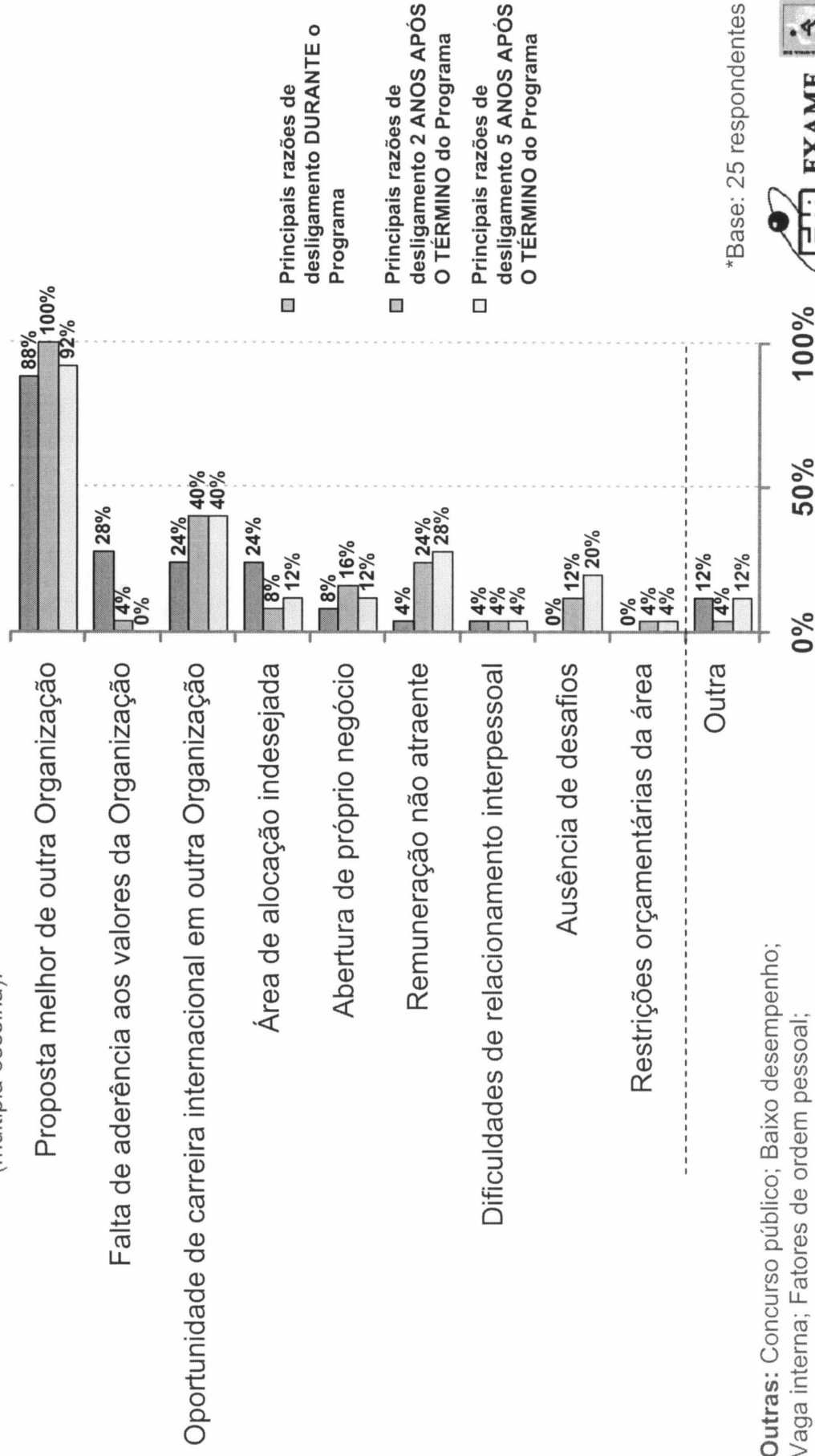
Principais razões de desligamento ao longo do tempo

Trainee

43

Razões de desligamento*:

(múltipla escolha):



*Base: 25 respondentes

Outras: Concurso público; Baixo desempenho;
Vaga interna; Fatores de ordem pessoal;
Demora para adquirir posição de gerência

Caracterização do programa de *Trainees*

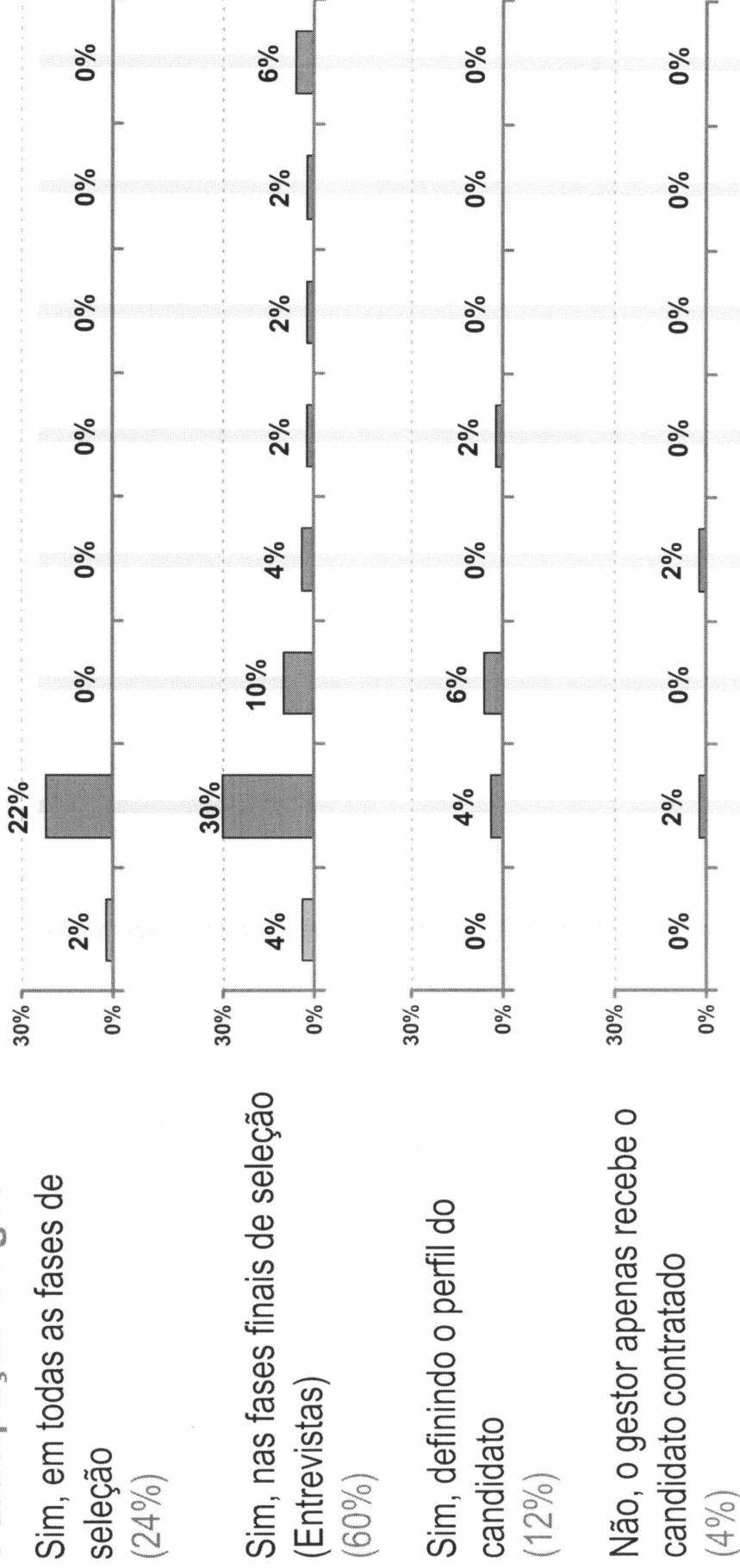
Participação do Gestor e Desistência durante o programa

Trainee

44

Participação do gestor

Concordância



Não se aplica (6%) De 0% a 5% (58%) De 5% a 10% (16%) De 10% a 15% (6%) De 15% a 20% (4%) De 20% a 25% (2%) De 25% a 30% (2%) Acima de 30% (6%)

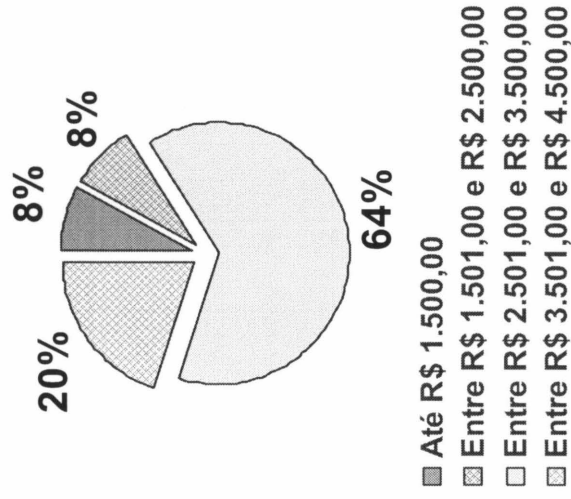
Remuneração



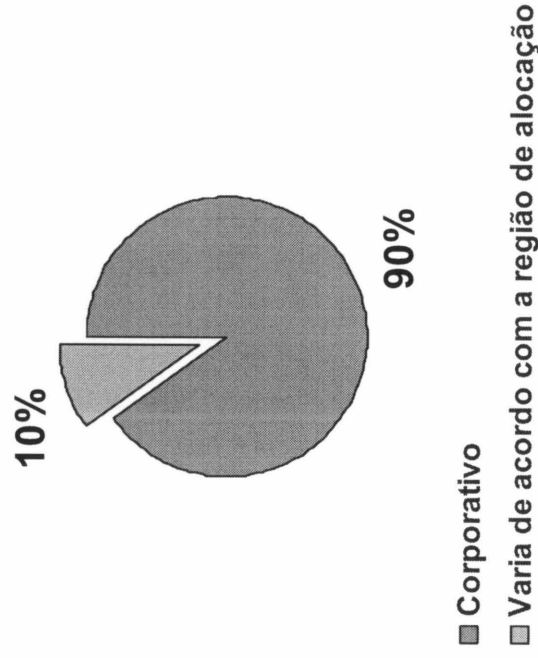
EXAME



Remuneração inicial:



A remuneração é corporativa ou varia conforme a região?



Base: 50 respondentes

Remuneração

Benefícios

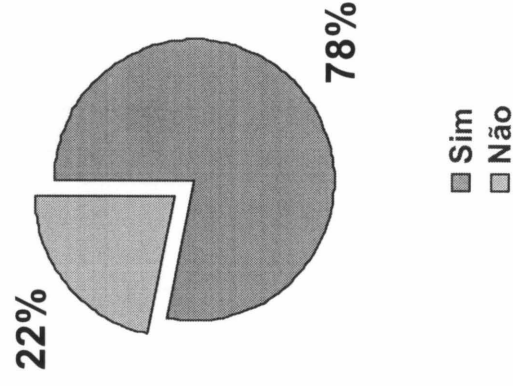
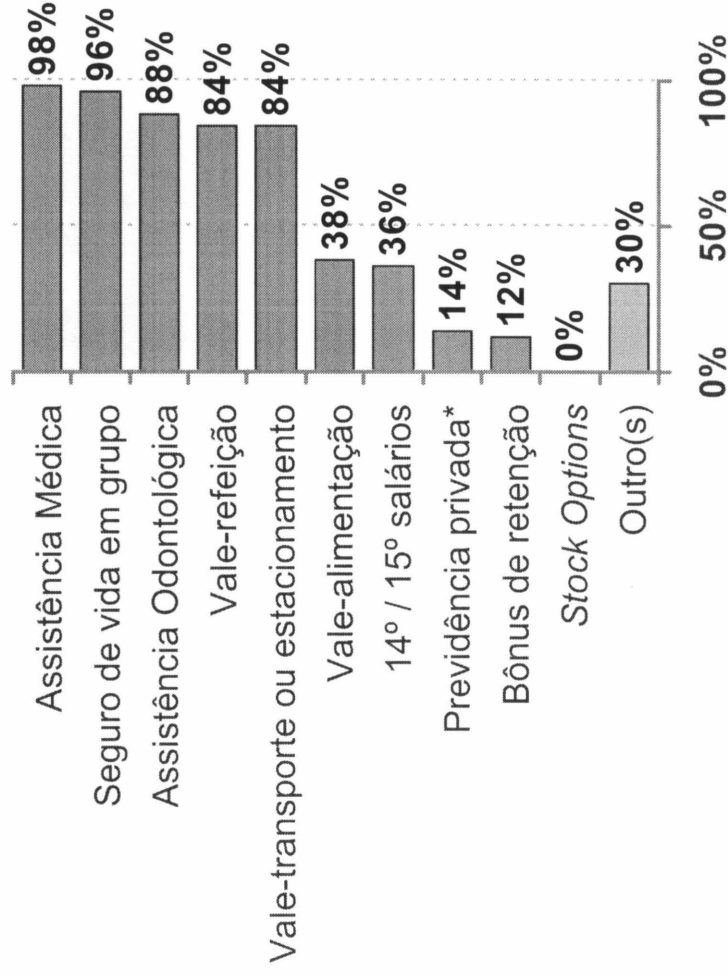
Trainee

47

Participação no Programa de Remuneração Variável (PLR)

Benefícios:

(múltipla escolha):



*Item inserido no gráfico por freqüente incidência em "outras"

Outros benefícios (mais citados): (6x) Convênio farmácia; (4x) Assistência funeral; (4x) Clube / Academia; (3x) Produtos da empresa / Desconto; (3x) Cooperativa de crédito; (2x) Refeitório; (2x) Berçário Creche

Base: 50 respondentes