

# ALINHAMENTO: O CAMINHO PARA GARANTIR A EMPREGABILIDADE DA GERAÇÃO Y

*Autor: Adriano Amui - Publicado no site do INVENT, em julho de 2011*

Apesar do bom momento em que vive o Brasil e do cenário macroeconômico, que colabora para aumentar as possibilidades de emprego, o país enfrenta o desafio da falta de profissionais qualificados. Ao mesmo tempo, debate-se o baixo engajamento dos novos profissionais, da chamada geração Y, nas estruturas corporativas e se buscam caminhos para transformar os conflitos de gerações numa oportunidade de melhoria, desde a preparação acadêmica dos profissionais até a fase de recrutamento e retenção nas empresas

O Brasil vive um momento singular. Sua estrutura macroeconômica, a projeção das companhias e dos produtos *made in brazil*, o bom desempenho em vários segmentos de atividade e o mercado interno aquecido, tudo isso impulsionado pela realização da Copa do Mundo de 2014, seguido de Olimpíada em 2016, fazem o país 'estar na moda', evidentemente em destaque dentro do bloco dos BRICS. E essa atratividade não é abalada sequer diante de um possível surto inflacionário e de problemas reconhecidos em áreas como energia e infraestrutura de transporte. Há uma crença, portanto, de que esses problemas são superáveis ou serão superados com todo esse desenvolvimento esperado.

Mas, apesar do momento propício, o país vive um dilema de gestão porque há um "apagão" em algumas carreiras, devido, por um lado, à carência de mão de obra e, por outro lado, ao baixo engajamento e à alta rotatividade dos profissionais da geração Y. Assim, está-se diante de um dilema: como dispor de recursos humanos, especialmente, de talentos, para ajudar a conduzir o país em sua rota de crescimento?

Analisemos primeiro o apagão em certas carreiras. Na última década, houve um *boom* em vários cursos universitários mais *up-to-date*, como tecnologia da informação, gestão de mídias digitais, dentre outras. Carreiras tradicionais, então, ficaram em segundo plano. Essa migração, então relacionada a um pretense ocaso

das carreiras ditas 'tradicionais', foi melhor detectada na rápida retomada na economia após a crise de três anos atrás, momento em que as carreiras tradicionais voltaram a ter destaque.

A principal área "redescoberta" foi a da engenharia, graças ao crescimento explosivo na construção civil, ligado ao *boom* imobiliário. Outras modalidades que voltaram com força são as ligadas aos setores de mineração, logística, gás, petróleo e da indústria naval

A maior atividade econômica, por sua vez, aumentou drasticamente a competitividade entre as empresas que, relativamente niveladas em qualidade de produtos, acabaram tendo que criar uma enorme diferenciação, gerando aquecimento na demanda por profissionais de ramos como comunicação empresarial, relações públicas, *trade marketing*, vendas, gestão empresarial, comércio exterior e, mais recentemente, carreiras ligadas à sustentabilidade. Em relação a essa última, vale ressaltar: segundo o relatório "*Empregos Verdes no Brasil: Quantos São, Onde Estão e Como Evoluirão nos Próximos Anos*", lançado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), em parceria com a ONU, em 2008, serão criados até 20 milhões de empregos ligados a energias renováveis e tecnologias ambientalmente inovadoras até 2030. Doze milhões serão criados apenas nas indústrias de bioenergia, como nas de produção de etanol.

Mesmo com o maior número de universidades e faculdades no país e com o estímulo do governo federal para que toda a população tivesse acesso ao ensino superior, o país ainda enfrenta a falta de profissionais qualificados nessas áreas com maior demanda. Faltam desde mestres de obra até engenheiros ou analistas da área de petróleo. Mas é no segundo eixo dessa discussão, o baixo engajamento da geração Y, que está o maior desafio. O que está acontecendo com a geração que já nasceu e cresceu com o doce sabor de estar conectado, de lidar com ambientes multitarefa, de usar as redes sociais e outros benefícios da sociedade *hi-tech* atual?

Segundo pesquisas, essa geração se considera superior em vários aspectos às gerações predecessoras. Além disso, privilegiando uma maior liberdade de

expressão, geralmente, apresenta atitudes egoístas, quase egocêntricas. Esses jovens profissionais, portanto, chegam ao mercado de trabalho com expectativas elevadas demais sobre sua carreira, numa franca dissonância com as vagas oferecidas pelos empregadores. A consequência direta é a frustração de parte a parte e, pior, uma alta rotatividade desses talentos, impedindo, assim, um desenvolvimento contínuo na empresa em que atuam, onde poderiam ter uma vivência mais real e, alinhados com as estruturas existentes, atuar como agentes de mudança, potencializando a inovação.

Muitos gestores de áreas diversas e pesquisadores já vêm percebendo esse cenário e se perguntam: que fatores criaram essa situação delicada? Pode-se afirmar que essa geração vive em um ambiente superprotetor, encontrado em escolas, famílias e grupos, sejam eles sociais ou mesmo digitais (redes sociais). Essa esfera superprotetora faz com que esses jovens superestimem seu potencial realizador, demonstrando confiança excessiva nas suas competências e habilidades. É esta a causa de sérios atritos quando, por exemplo, confrontados com os papéis e processos usuais de uma organização privada, com metodologias e métricas estabelecidas, os nativos da geração Y se veem diante de críticas, algo com que eles não sabem/aprenderam a lidar.

Com alguma licença poética, poderíamos dizer que essa geração está contaminada com uma certa glamorização do sucesso. Muitos podem cultivar, em silêncio, a certeza de que são o próximo Mark Zuckerberg e que, francamente, não tem cabimento se conformar com o reles papel de um simples compilador de planilha num programa de *trainees*. Esses jovens acham, sinceramente, que estão em plena condição de se tornar CEO da empresa de um dia para o outro.

Por isso mesmo, são exigentes: querem salários altos, remuneração variável, horários flexíveis, liberdade para criar, promoção rápida e folgas mais generosas. Um levantamento do site CareerBuilder.com corrobora essa descrição anterior: os jovens profissionais querem salários altos (74%); horários flexíveis (61%); promoção antes de um ano na empresa (56%) e mais tempo livre e férias (50%). Tudo isso antes mesmo de entregar qualquer resultado. Como não é fácil encontrar quadro

semelhante em qualquer empresa, eles se frustram e, vencidos por um impulso inicial, frequentemente abandonam o trabalho sem pensar duas vezes.

Cabe incluir nesse breve mapeamento da geração Y que, não raro, esses jovens sofrem de uma virtual incapacidade de concentração. São erráticos, checando status em redes sociais, respondendo SMS quase ao mesmo tempo em que respondem e-mails. A falta de um foco cognitivo afasta (ou até impede) esses novos profissionais de um processo motivador ou orientado à realização de tarefas no ambiente de trabalho. Deve-se admitir que as empresas não propiciam uma inserção (e não apenas inclusão) adequada desses jovens no mercado de trabalho. Estruturas verticais demais e, digamos, virtual adoção de uma transparência organizacional e de novas tecnologias (que está mais no nível do discurso do que da prática cotidiana), impedem que a geração Y concretize seu potencial transformador, dada a sua capacidade multitarefa e indisciplinar. Se souberem aceitar e se adaptar a esses novos talentos, considerando-os como uma oportunidade para alavancar o dinamismo e sair da zona de conforto, as empresas podem alcançar ganhos extraordinários.

Para que sejam aproveitados esses talentos, em um país em que falta mão-de-obra qualificada, e para que as dissonâncias existentes sejam minimizadas, é preciso encontrar novas soluções, considerando, especialmente, melhores estratégias de seleção e retenção de talentos.

Para as organizações, um caminho é iniciar um processo de engajamento já na fase de recrutamento e seleção, proporcionando aos estudantes uma visão de curto, médio e longo prazo para as oportunidades de desenvolvimento de suas carreiras, para dentro e para fora da organização. É importante fazê-los compreender que, sim, existem os empreendedores do mundo digital que ficam ricos da noite para o dia, mas ocupar uma posição numa organização requer conhecimento e cumprimento do escopo e dos processos definidos à priori e é só a partir disso que as empresas definem suas expectativas primárias em relação a seus recursos humanos. Essas ações voltam-se mais ao gerenciamento da ansiedade, que pode parecer um item bastante irrelevante na agenda dos gestores de RH. Mas

é um aspecto mais simples de ser endereçado do que a ausência de talentos, num momento em que o país vive uma situação de pleno emprego e que é forçado a buscar profissionais qualificados de fora para completar seus quadros.

Programas de desenvolvimento de carreira bem estruturados também devem mostrar aos novos colaboradores que a fidelidade, a paciência e a dedicação trazem frutos muito positivos no médio e longo prazo, como ascensão profissional e aumento de remuneração. Nesse sentido, devem ser apresentados cases de sucesso de colaboradores da própria empresa.

De certa forma, as organizações estão respondendo às exigências impostas pelo mercado e pela nova geração de profissionais, com a criação de programas estruturados de estágio, de *trainees* e planos de carreira, que já estabelecem com mais clareza as expectativas depositadas sobre os candidatos. Mas um outro desafio ainda a ser enfrentado pelas empresas é em relação à formação dos estudantes, principalmente seu comportamento. Os candidatos mostram forte individualidade, ausência de espírito de liderança e imediatismo. Pecam, também, por não entender a noção das responsabilidades que têm nas tarefas designadas por seus superiores.

Para lidar com essa falta de coletividade e espírito de equipe, algumas companhias procuram alinhar recompensas com resultados operacionais, tornando os colaboradores parte interessada no sucesso dos projetos, promovendo, assim, o engajamento. Além de criar um vínculo mais sólido, esses programas voltados ao intraempreendedorismo, que se vale de processos estabelecidos e comunicação eficiente, permitem explorar a criatividade e a capacidade de inovação da geração Y como o motor de um processo de oxigenação das estruturas e processos corporativos, diluindo os possíveis momentos de confronto entre o já estabelecido e o novo, o individual e o coletivo.

O estímulo ao intraempreendedorismo também poderia estar presente no ambiente acadêmico. A criação de novos modelos de negócio exige o exercício de diversas habilidades caras às organizações como a clareza, a organização, o planejamento estratégico, promoção, execução e gestão e monitoramento de

resultados. Assim, os graduandos já desenvolveriam essas habilidades antes mesmo de entrar no mercado profissional.

Posto isto, pode-se afirmar que as faculdades e universidades realmente precisam entender a necessidade do mercado de trabalho e de seus estudantes/futuros profissionais e iniciar um processo de *coaching* acadêmico voltado ao que se espera dos formandos fora do ambiente estudantil e ao que o setor corporativo busca de seus profissionais. Isso amenizaria o choque desses jovens talentos quando eles entram em contato com a realidade corporativa.

Nesse *coaching*, poderiam ser incluídos ciclos de desenvolvimento e *workshops* dedicados a aspectos comportamentais, uma vez que os jovens só se dão conta de suas limitações nesse campo (quando se dão conta) ao encararem a realidade nas companhias. Em oficinas específicas, poderiam ser trabalhadas temáticas como o ajuste de comportamentos entre profissionais de diferentes gerações, abordando, por exemplo: como maximizar as oportunidades e diminuir os riscos; como foi a convivência entre *baby-boomers* e seus sucessores; como administrar os pontos de conflito com foco nas melhorias de gestão nas organizações e nas entidades de ensino. Outra sugestão é realizar eventos em que os recrutadores de empresas comentem com os estudantes os desvios de comportamento enfrentados no mundo corporativo ao lidar com novas gerações, com o objetivo de aprofundar a questão nos corpos discente e docente nas universidades. Os cursos de graduação poderiam também contemplar disciplinas focadas em técnicas de negociação, em processos decisórios ou na compreensão do processo organizacional, para desenvolver habilidades importantes para o dia a dia corporativo.

Essas mudanças precisam ser feitas em todas as entidades de ensino superior, mesmo nas universidades e faculdades mais renomadas. Nos EUA, Harvard, por exemplo, passa por uma profunda reestruturação na organização de seus MBAs, que têm se tornado cada vez mais focados na análise de casos práticos, privilegiando o desenvolvimento sustentado em vez de ganhos de curto prazo. Isso ocorreu quando a reputação da histórica entidade foi questionada ao ter vários de seus ex-integrantes de MBAs envolvidos em escândalos após o estouro da bolha

imobiliária nos EUA. A universidade recebeu críticas por estimular a tomada de decisão focada apenas nos ganhos imediatos, submetendo as organizações a riscos desnecessários e que levaram várias instituições financeiras tradicionais à bancarrota. Em síntese, os jovens profissionais precisam saber que há mais no mundo dos negócios do que apenas ganhar dinheiro. E isso pode ser feito já na universidade, seja nos cursos de graduação ou de pós-graduação.

Administrando de forma correta as expectativas de parte a parte, será possível contar com profissionais capacitados e extrair o melhor da geração Y, que poderá atuar como o motor da inovação e flexibilização nas estruturas corporativas brasileiras. Lembrando que as ações desenvolvidas nos dias de hoje poderão dar subsídios para que o mercado absorva melhor as novas gerações que estão por vir. Definitivamente, os desafios não param em um país em desenvolvimento como o nosso.