

IMPACIENTES, INFIÉIS E INSUBORDINADOS

Assim são os profissionais da chamada geração Y. Eles desafiam — mais do que nunca — as regras de atração e retenção de talentos nas grandes empresas

MÁRCIA ROCHA

ACOMPANHE A DESCRIÇÃO DAS TRAJETÓRIAS profissionais de três jovens executivos, todos eles parte de uma geração que representa hoje o futuro de qualquer empresa:

* O paulista Diego Micheletti, de 27 anos, sempre teve pressa de acumular experiências profissionais. Durante a faculdade de administração, estagiou em três empresas diferentes: Santander, Danone e Microsoft. Depois de formado, conseguiu uma vaga de trainee na operadora de telefonia celular Vivo. Assim que acabou o programa, Micheletti se tornou um dos coordenado-

res de marketing da empresa. Apesar da rápida ascensão, ele decidiu mudar mais uma vez. Voltou para a Microsoft, atraído por uma promoção a gerente e pela possibilidade de participar do treinamento especial oferecido ao chamado "pelotão da elite" da empresa, um grupo de 1 000 jovens talentos distribuídos pelo mundo (o time brasileiro tem dez representantes).

• Em 2005, após concluir um concorrido programa de trainee em uma das maiores empresas do país, a engenheira paulistana Paula Bojikian, de 26 anos, abriu mão do emprego que lhe foi oferecido, "Percebi que

ali eu seria mais uma na multidão", diz ela, que prefere não revelar o nome da antiga empregadora. Desde maio de 2007, Paula é analista da Integratio consultoria de gestão de negócios com escritórios no Brasil, na Argentina, no Chile e no México.

• O engenheiro paulista Roberto Nakahara tem apenas seis anos de carreira. Apesar disso, já trocou de emprego três vezes. Aos 28 anos de idade, passou pela Unilever, Kraft Foods e Colgate-Palmolive. Há seis meses, tornou-se gerente de produto da subsidiária brasileira do Galderma, laboratório farmacêutico especializado em

Eles querem tudo – e agora

As primeiras reações das empresas às características da nova geração

IMPACIÊNCIA

Eles não estão dispostos a esperar muito tempo por uma promoção.

REAÇÃO Na Microsoft, os funcionários agora revisam metas de carreira duas vezes por ano com o chefe imediato.

INFIDELIDADE

Não são fiéis a uma empresa, e sim a seus projetos.

REAÇÃO A GE passou a oferecer progressão salarial aos participantes de seu programa de trainee.

INSUBORDINAÇÃO

Abordam com informalidade até o presidente da empresa.

REAÇÃO Orientar diretores e gerentes sobre como lidar com a nova geração.

produtos dermatológicos. As mudanças aceleradas lhe garantiram, até agora, uma média de permanência de apenas 18 meses era cada posição.

Micheletti, Paula e Nakahara são típicos representantes da mais nova geração de profissionais que está chegando aos primeiros cargos de gerência de grandes empresas. É um grupo conhecido como geração Y, formado por jovens entre 18 e 30 anos. Eles são menos pacientes, menos fiéis e não se importam com certos protocolos da hierarquia. Cresceram conectados à internet. Filhos de pais dedicados à carreira e culpados pela pouca dedicação à família, acostumaram-se a ter respostas rápidas. E usam a mesma informalidade das conversas por e-mails no

contato com o chefe imediato ou o presidente da empresa. Essa geração também leva às últimas consequências o princípio de que só vale a pena trabalhar em uma companhia se (e enquanto) ela for útil para a construção rápida de sua carreira.

Lidar com as características à primeira vista intratáveis dessa nova geração é um dos grandes desafios para empresas de todos os setores, em todos os lugares do mundo. "Hoje as companhias têm de renovar os vínculos com o pessoal, mas a tarefa é mais complicada quando se trata dos jovens da geração Y", diz Renato Guimarães Ferreira, professor da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, especialista em re-

ursos humanos. As primeiras reações começam a ser articuladas — desde planos de aceleração de carreira até novos incentivos para a permanência dos participantes em programas de trainees (veja quadro na pág. 130). "Mas, no geral, as empresas ainda estão tentando entender as características desses jovens", diz Sofia Esteves, sócia e fundadora da Companhia de Talentos, consultoria que coordena programas de trainees de empresas como Ambev e Arcefor Mittal.

A primeira dificuldade é que, até então, várias delas não tinham de fazer muito esforço para atrair jovens profissionais. O simples prestígio era suficiente para atrair e manter talentos desde o início da carreira. Mas o sobrenome corporativo — que por muito tempo garantiu a fidelida-

de dos profissionais — não exerce o mesmo fascínio sobre a nova geração. Um levantamento anual realizado pela Companhia de Talentos indica essa mudança. A última edição do estudo, feita com 16 000 jovens executivos, mostrou uma simbólica mudança de valores. A chance de ter novos desafios superou, pela primeira vez, a imagem da empresa como a principal razão para escolher um empregador. "Os jovens valorizam cada vez mais as oportunidades de crescer e colocar a mão na massa em detrimento da estrutura e da imagem que a companhia tem no mercado", diz Sofia. A percepção de que a nova geração está menos fiel desde os primeiros passos de

Um fator que potencializa a infidelidade da nova geração é a guerra de talentos



Bill Gates, da Microsoft: mudanças para reter talentos

sua carreira motivou Sofia a realizar a primeira pesquisa do país para mapear a evasão de programas de trainees. A pesquisa recém-concluída envolveu 6 107 jovens que passaram por programas de trainees no país nos dois últimos anos. Os resultados mostram que hoje a taxa média de evasão de programas desse tipo é de 15%. "Embora não existam dados comparativos, nossa experiência mostra que, nas grandes empresas, esse problema não existia há uma década", diz ela. Os motivos mais citados para a desistência são: remuneração pouco atraente, falta de perspectivas de crescimento rápido e ausência de desafios.

As reações mais visíveis das empresas

"Mostrem claramente o caminho"

Segundo especialista em geração Y, as empresas terão de mudar para continuar atraentes aos olhos dos novos profissionais **GUILHERME FOGAÇA**



A maneira como as empresas tradicionalmente premiam e treinam seus funcionários não vale para a nova geração de executivos. A mensagem é do consultor americano Scott Wilder, autor do recém-lançado livro *Millennial Leaders* ("Líderes do milênio", sem versão para o português), que falou a EXAME:

Quais são as características da geração Y?

São jovens que cresceram conectados à internet e estão acostumados a uma interação com resposta em tempo real. Em meu livro, cito dados da consultoria Rainmaker Thinking que mostram como isso se traduz na ambição profissional da nova geração. Alguns dos principais: 74% dos



à mudança de comportamento da nova geração até agora estão justamente nesses programas de trainees — a principal porta de entrada para esses executivos inquietos. É o caso da subsidiária brasileira da General Electric. Nos últimos três anos, a GE introduziu novos incentivos, como a progressão salarial atrelada a metas. Ao final do programa, a remuneração de cada participante pode ser 50% maior que no início. A Unilever, uma das pioneiras no recrutamento de jovens executivos no país (seu primeiro programa de trainees foi em 1964), também começou a rever seu modelo. Em 2004, a empresa decidiu estender a duração do programa de dois para

três anos para que os jovens considerados talentosos tenham tempo de atuar em diversas áreas e sejam expostos a mais desafios. Ao final dos três anos, eles têm chance de assumir um cargo de gerência.

UM FATOR POTENCIALIZA a infidelidade da nova geração — a acirrada guerra de talentos, que coloca a balança a favor dos profissionais. Um dos casos mais emblemáticos dessa combinação é o da Microsoft, que recentemente viu sua popularidade entre os jovens despencar. O sina! amarelou acendeu para a gigante de tecnologia há cerca de três anos — a taxa de rotatividade havia aumentado de 6,7% em 2002

para 10% em 2005. A missão de barrar a fuga de profissionais coube a uma executiva da área comercial. Sem nunca ter pisado antes no departamento de recursos humanos, Lisa Brumel assumiu a vice-presidência da área em 2005. Ela passou um ano ouvindo os funcionários até descobrir que a perda de atratividade da empresa era maior entre os jovens da geração Y. Uma das alterações propostas por Lisa para tentar reverter o quadro foi tornar o planejamento da carreira mais transparente. "Se a companhia não tem como oferecer promoções constantes, deve deixar claro quais são as perspectivas", disse a EXAME o consultor americano Scott Wilder, autor de um livro sobre a geração Y (veja entrevista abaixo). Agora, os funcionários da Microsoft revisam metas de carreira duas vezes por ano com o chefe imediato. Para acelerar o desenvolvimento dos profissionais, a empresa criou há três anos o Mach, programa com duração de 18 meses para expor jovens a projetos fora de seu país de origem, inclusive na sede da empresa, em Redmond, nos Estados Unidos. Foi justamente o Mach que atraiu Diego Micheletti há dois anos. "Pesou muito em minha decisão a chance de conhecer a realidade de vários países", diz Micheletti. Graças a medidas como essas, a rotatividade na Microsoft caiu quase 2 pontos percentuais.

Empresas hierárquicas e pouco democráticas terão trabalho dobrado com os executivos da nova geração. O mundo no qual eles foram forçados é, por definição, informal e rápido. Eles não titubeiam, por exemplo, em mandar e-mails diretamente para o presidente da empresa — prática nem sempre bem vista pela alta cúpula. "Temos explicado aos diretores e gerentes que eles terão de aprender a lidar com esses jovens", diz Vera Durante, gerente de recursos humanos da Unilever. Segundo especialistas, os executivos mais experientes têm de entender que a informalidade nas relações hierárquicas não é sinal de insubordinação, mas algo natural na lógica dos jovens. À medida que eles sobem na hierarquia, as mudanças são cada vez mais expressivas. "Hoje, no Brasil, cerca de um terço dos funcionários da GE é formado por jovens da geração Y, e essa proporção vai aumentar", diz Carlos Griner, diretor de RH da GE para a América Latina, "Mudar padrões tradicionais da gestão de pessoas será inevitável."

funcionários da geração Y querem ganhar mais imediatamente e 56% esperam ser promovidos dentro de um ano.

Como as empresas devem lidar com eles?

Eles precisam de menos treinamento dentro da sala de aula e querem programas de aprendizado que os coloquem com a mão na massa. Um acompanhamento direto com um mentor também é eficiente para manter a ansiedade da nova geração sob controle. Eles querem saber aonde podem chegar. Além disso, outra mudança com bons

resultados é a constante alocação desses profissionais em várias áreas, para variar o aprendizado.

É possível conseguir que essa nova geração seja leal às empresas em que trabalha?

Sim. Os jovens só vão mudar de emprego se sentirem que não encontram mais oportunidades de aprendizado rápido onde estão trabalhando. Eles querem sinais de que conseguirão obter aquilo que perseguem e de que estão caminhando para a frente em sua carreira.