

Um estudo global sobre a geração do milênio

Junho 2013

Destaques

Para 71% dos entrevistados, o trabalho interfere na vida pessoal (contra 63% nas outras gerações).

Se pudessem ter mais flexibilidade, 64% dos integrantes da geração do milênio escolheriam trabalhar em casa. Já 66% preferem horários alternativos.

15% dos homens e 21% das mulheres aceitariam salários menores ou um ritmo mais lento nas promoções em troca de flexibilidade.

38% dos entrevistados não se veem trabalhando no mesmo lugar por nove anos ou mais, contra 30% dos integrantes de outras gerações.

Quando o assunto é o plano de carreira, 96% da geração do milênio prefere conversas presenciais, exatamente como 95% das outras gerações.

Para aumentar o comprometimento dos profissionais da geração do milênio com as empresas, será preciso transformar a dinâmica do trabalho. Esta é a conclusão do maior e mais abrangente estudo global já realizado sobre as ideias e as atitudes desse grupo de profissionais, com mais de 40 mil pessoas pesquisadas em todo o mundo.

Conduzida pela PwC, a *University of Southern California* e a *London Business School*, o estudo *NextGen* ouviu um quarto dos 180 mil funcionários (de todos os grupos geracionais) de cada linha de serviço da PwC – *Assurance*, Consultoria de Negócios e Serviços Tributários.

Os resultados permitem entender o que influencia a experiência dos trabalhadores da também chamada Geração Y, como aspectos da cultura do empregador, estilos de comunicação e trabalho, estrutura de remuneração e carreira, oportunidades e desenvolvimento profissional e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal – este, aliás, um dos maiores motivos de retenção e uma das principais razões pelas quais essa geração às vezes escolhe rumos profissionais menos tradicionais.

A pesquisa também ajuda a derrubar alguns mitos sobre a geração do milênio e mostra que, afinal, ela não é assim tão diferente dos seus colegas mais velhos no que se refere a comprometimento e modelos de trabalho que privilegiem maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal e flexibilidade do local de trabalho.

A maioria dos Y é solteira (75%), não tem filhos (92%) e, para 75% deles, a PwC é o primeiro empregador após a universidade. Os funcionários nascidos entre 1980 e 1995 já representam dois terços do quadro de colaboradores da firma e, até 2016, serão quase 80% dos talentos. É razão mais que suficiente para que não só a PwC mas outras empresas voltem sua atenção para esse tema e acelerem o ritmo da mudança.

Instantâneo

O maior estudo geracional já feito no mundo.

18

*territórios
participantes
no mundo*

44.000

*pesquisas via web
(preenchidas anonimamente)*

300

entrevistas e

30

*grupos focais
realizados*

1.000

*jovens da geração
do milênio e*

45

*líderes
participaram
de um evento
on-line em uma
plataforma de
mídia social*

Next Gen: por que pesquisar uma geração específica

1. Evasão de jovens talentos

Uma década depois de os primeiros representantes da geração do milênio entrarem na PwC, as firmas do *network* global começaram a notar que, cada vez mais, seus jovens profissionais estavam indo embora com apenas alguns anos de casa.

2. Desinteresse

Uma maioria significativa parecia demonstrar falta de interesse pela carreira tradicional em serviços profissionais – atividade que sempre exigiu intenso comprometimento inicial em troca da perspectiva futura de ascender a uma posição no quadro de sócios.

3. Uma primeira investigação

A primeira iniciativa da firma no sentido de entender as atitudes dessa nova geração de profissionais foi lançada em 2008, com a publicação *Geração do milênio no emprego: reformulando o local de trabalho*.

4. Uma abordagem mais profunda

Com dados coletados entre 2011 e 2012 e, posteriormente, compilados e analisados, o presente estudo foi concebido com o objetivo de aprofundar ainda mais o debate sobre as ideias desses jovens e representa o maior projeto de pesquisa do seu gênero. Para identificar e comparar os resultados entre os indivíduos da geração do milênio e seus pares de outras idades, um subconjunto de profissionais no mesmo estágio de carreira (9.120 pessoas da geração do milênio e 4.030 de outras gerações nos níveis de gerente ou *senior associate*) foi recortado na pesquisa para ser objeto de uma análise adicional.

A geração do milênio sob a luz dos holofotes

A seguir, apresentamos algumas conclusões do estudo *NextGen* que podem ajudar a embasar políticas, procedimentos e atitudes culturais no trabalho.

Carreira sim, mas...

A maior parte da geração do milênio não se convenceu de que o sacrifício vale a pena. Eles valorizam o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, mas não estão dispostos a tornar o emprego uma prioridade exclusiva, mesmo com a promessa de remunerações maiores no futuro.

Jornada flexível

Um número significativo de representantes de todas as gerações deseja tanto uma jornada de trabalho flexível, que, para isso, estaria disposto a abrir mão de parte do salário e aceitar um ritmo mais lento na ascensão profissional. Para a geração Y, produtividade não deve ser medida pelo número de horas passadas no escritório, mas sim pelo volume de trabalho concluído. O emprego é “algo”, não um “lugar”.

Cultura envolvente

A geração do milênio dá grande prioridade à cultura do empregador e deseja um ambiente de trabalho que enfatize a atuação em equipe e um senso de comunidade. Está especialmente atenta com o mundo à sua volta e muitos almejam cargos no exterior.

Virtuais com moderação

Apesar de uma natural aptidão para meios eletrônicos, o e-mail e as plataformas de mídias sociais nem sempre são as opções preferidas como canal de comunicação, especialmente quando se trata de discutir a carreira com o gerente.

A importância do reconhecimento

A geração do milênio tem mais expectativas em relação a receber apoio e reconhecimento por suas contribuições e também a fazer parte de uma equipe coesa.

Lições que servem de base para um novo modelo de trabalho

A taxa de rotatividade global no network de firmas da PwC se mantém em queda, ao mesmo tempo que cresce o envolvimento das pessoas.

Com o *Next Gen*, a PwC pôde compreender melhor que os indivíduos da geração do milênio estão conduzindo as empresas em direção ao mundo profissional que almejam. É importante que as empresas reconheçam essa transformação, para que consigam elaborar estratégias capazes de assegurar a atração e a retenção de talentos.

A importância da retenção de talentos

Na verdade, elas já estão atentas para isso. Na 16ª *Pesquisa Anual Global com CEOs*, lançada em janeiro de 2013, no Fórum Econômico Mundial em Davos, a PwC descobriu que 77% dos líderes executivos planejavam rever suas estratégias de gestão de talentos para o próximo ano. Os CEOs também identificaram a disponibilidade de talentos-chave como uma das quatro principais ameaças à expansão dos negócios: 58% disseram que a falta de competências essenciais pode ameaçar suas projeções de crescimento.

A atenção dada na PwC a fatores de atração e retenção de talentos está trazendo resultados. Nossa taxa de rotatividade se mantém em queda, enquanto cresce o envolvimento das pessoas. A firma espera manter essas tendências com a incorporação de muitos dos aprendizados no ano de 2013 e nos próximos. Isso se reflete também no reconhecimento externo, como atestam o quinto lugar no ranking *Best Big Companies to Work For*, do jornal *Sunday Times*, conferido à PwC do Reino Unido, ou a presença na lista das “100 Melhores Empresas para Se Trabalhar”, organizada pela revista *Fortune*.

Aprendendo com o NextGen

Os conhecimentos adquiridos no estudo *NextGen* ajudarão a PwC a entender os fatores-chave de engajamento e retenção de seus funcionários. Contudo, será muito importante que as firmas do *network* global continuem a investir tempo e energia para ouvir os seus sócios e colaboradores, e usem as informações coletadas para explorar maneiras diferentes e inovadoras de proporcionar uma experiência excepcional para suas equipes.

O que já pode ser feito na prática

Abaixo, algumas lições que servem de base para as novas diretrizes do ambiente de trabalho:

Uma estrutura de trabalho flexível

Caso percebam que seus empregados valorizam os mesmos aspectos que a geração do milênio, as empresas podem adotar políticas que promovam maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal, como oferecer flexibilidade de local e jornada de trabalho, sem precisar firmar um acordo mais formal nesse sentido.

Aproveite todo o potencial tecnológico

Acelere a integração da tecnologia no local de trabalho, a fim de permitir que seus funcionários alcancem mais flexibilidade e eficiência. Essa é uma questão fundamental para a geração do milênio.

Aumente a transparência

Acabe com o mistério que cerca decisões sobre remuneração e ofereça mais transparência sobre o desenvolvimento de carreira. Crie uma estrutura lógica de recompensas que reconheça regularmente as contribuições feitas pelos indivíduos da geração do milênio.

Construa um senso de comunidade

Enfatize o trabalho em equipe, além do reconhecimento e do apoio dos supervisores aos seus funcionários. Promova *feedbacks* presenciais e em tempo real.

Estimule programas de mobilidade

Avalie a adoção de um programa de mobilidade global, que ofereça atribuições de curto ou longo prazo no exterior. Essas oportunidades não apenas ampliam o desenvolvimento do indivíduo com o trabalho internacional, como também ajudam a formar uma liderança com visão global.

Avalie o impacto da geração Y sobre a força de trabalho temporária

Com a importância cada vez maior dos temporários, as organizações devem pensar em atender aos anseios da geração do milênio (mais flexibilidade e progressão de carreira), sem descuidar das demandas do próprio negócio. Aproveitar o potencial desses jovens dará às empresas melhor controle sobre custos variáveis e criará uma força de trabalho mais flexível e dinâmica, capaz de se adaptar às novas exigências da empresa.

Comunique-se com a equipe

Entenda as diferenças geracionais (e, em alguns casos, geográficas) e administre seus funcionários em nível pessoal e local, atendendo às suas necessidades individuais. Crie formas inovadoras de manter os colaboradores engajados e permitir que eles realizem todo o seu potencial.

Não existe uma fórmula única

Existem, sim, diferenças entre a geração do milênio e as demais, e as empresas devem levá-las em conta. É mais provável, por exemplo, que os jovens deixem a organização se suas necessidades de apoio, valorização e flexibilidade não forem atendidas, enquanto funcionários mais antigos tendem a sair quando sentem que o salário não é competitivo ou quando faltam oportunidades de desenvolvimento. Entender essas e outras diferenças ajudará a promover a retenção e o engajamento da força de trabalho em todas as gerações e em todos os níveis.

O passo a passo da retenção

O estudo identificou uma série de fatores que promovem a conexão emocional dos funcionários com a empresa e, conseqüentemente, a retenção. Estes fatores podem ser classificados em quatro grupos:

Ambiente e práticas promovem a conexão emocional

1. Equilíbrio e carga de trabalho

- Desequilíbrio entre trabalho e vida pessoal;
- Impacto da carga de trabalho;
- Capacidade de gerenciar a demanda.

2. Trabalho envolvente, desenvolvimento e oportunidades

- O trabalho é interessante e tem significado;
- Apoio ao desenvolvimento profissional;
- Conhecimento e influência sobre oportunidades.

3. Pessoas e equipes – Minha comunidade PwC

- A equipe;
- Mentores e supervisores;
- Amizades no trabalho.

4. Salário competitivo e oportunidades

- Paridade salarial percebida;
- Oportunidades na PwC em relação a outros lugares.

Conexão emocional promove a retenção

- Prosperidade;
- Compromisso com a PwC;
- Satisfação no trabalho.

Retenção



Para obter mais informações sobre esse estudo entre em contato com:

João César Lima

Sócio e Líder de Capital Humano

Tel: +55 11 3674 3448

joao.c.lima@br.pwc.com

João Lins

Sócio e Líder em Pessoas, Organização e Mudanças

Consultoria de Negócios - PwC Brasil

Tel.: +55 11 3647 3941

joao.lins@br.pwc.com

Compartilhe conosco o que você acha da série 10Minutos e quais temas gostaria de conhecer melhor.

Acesse: www.pwc.com.br/10minutosopiniao

Leitura relacionada:

NextGen: estudo geracional global da PwC

.....
Siga-nos [Twitter@PwCBrasil](https://twitter.com/PwCBrasil)

facebook.com/PwCBrasil

