



## Evolution of Work 2.0: The Me vs. We Mindset



# Conteúdo

Introdução .....	3
Metodologia .....	5
<b>As conclusões do estudo clamam por uma ação do RH .....</b>	<b>6</b>
1. Abertura e transição .....	7
2. Criando Significado, Conexões Humanas & Avanços .....	9
3. Atração, retenção e atrito .....	13
<b>Novos horizontes e possibilidades: Millenials, área de Exatas, Manufatura nos EUA .....</b>	<b>15</b>
Millennials: A geração global .....	16
Área de Exatas: Profissionais confiantes e em alta demanda .....	17
Manufatura: Um setor importante passando por mudanças .....	19
<b>Conclusão .....</b>	<b>21</b>

# INTRODUÇÃO



# Dois terços dos colaboradores entrevistados estão procurando ativamente ou abertos a novas oportunidades de emprego. Ainda assim, empregadores apresentam um esforço contínuo para descobrir o talento certo para suas organizações. O que está acontecendo?

Em uma iniciativa de melhor entender o que colaboradores consideram quando decidem permanecer em seu atual emprego ou aceitar uma nova oferta, o ADP Research Institute® (ADP RI) entrevistou empregados em 13 países. As respostas ressaltam uma desconexão entre essas pessoas e seus empregadores acerca de fatores importantes como gerenciamento de talentos, recrutamento, retenção e performance corporativa.

A maioria dos empregados se sente orgulhosa de seus empregos e tem mais lealdade às suas companhias do que seus empregadores estipulam, conforme o estudo revelou. Mas a globalização dos negócios, políticas internas e externas, lucros corporativos e automação degradam a confiança que essas pessoas sentem em suas empresas e no trabalho que desempenham. Enquanto a contínua ascensão de corporações multinacionais e da força de trabalho tem direcionado a práticas de negócios mais eficientes e simplificadas, ela também tem criado um script para políticas de RH que têm o risco de ser muito impessoais para atrair e reter os melhores talentos.

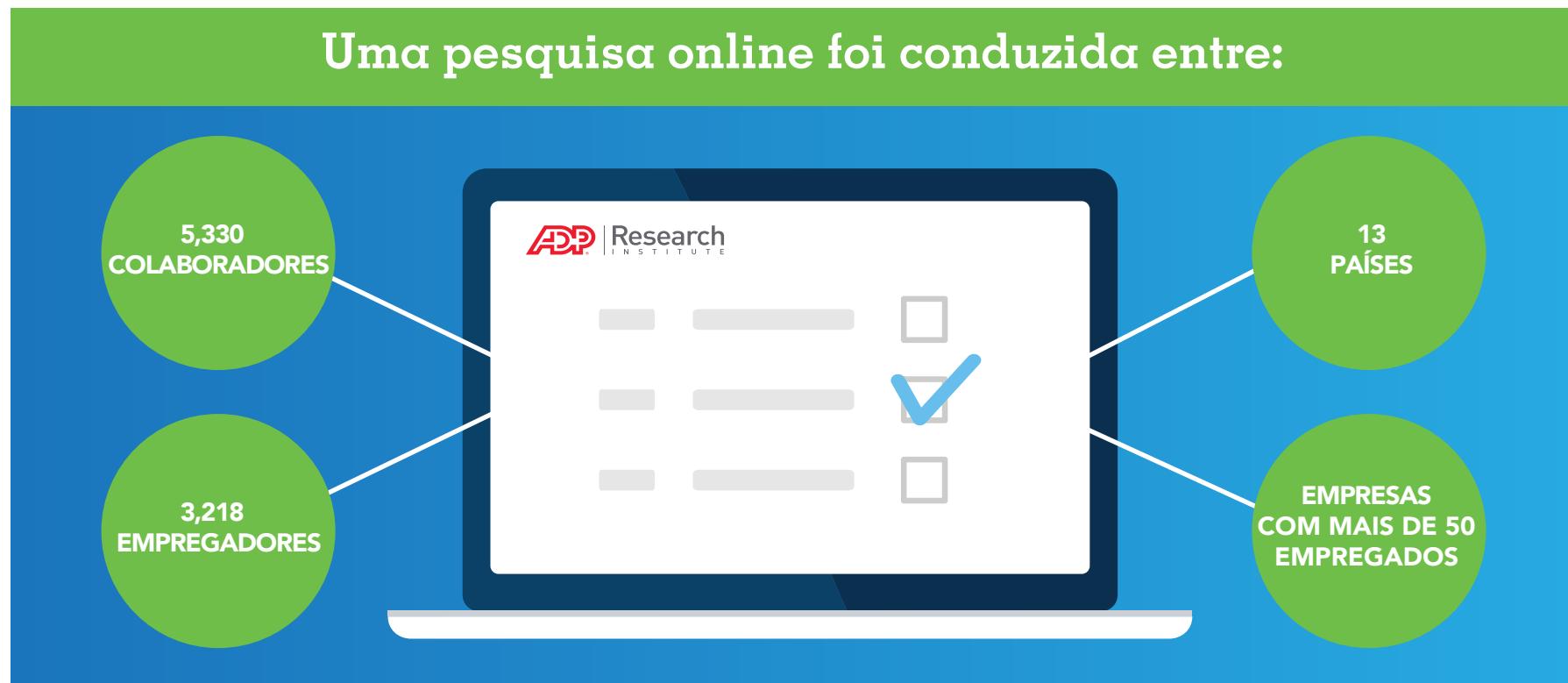
Como o estudo **Evolution of Work** da ADP demonstrou no último ano, ainda que departamentos de RH tenham abraçado a habilidade de pesquisar internacionalmente pelos melhores talentos, eles ainda custam a entender a necessidade de cada um de seus empregados e garantir que, uma vez contratadas, pessoas consigam contribuir com seu máximo.<sup>1</sup> No último ano, identificamos cinco tendências abrangentes que estão direcionando transformações globais nos ambientes de trabalho: o desejo dos colaboradores por maiores chances e flexibilidade; acesso a aprendizado em real-time; aumento de autonomia; senso de estabilidade; e a habilidade de trabalhar em projetos com significados pessoais. Esse report expande o trabalho ao mensurar como empregados e empregadores classificam a variedade do esforço do gerenciamento de talentos. Isso oferece um olhar dentro da mente de trabalhadores e de seus superiores para compreender o que cada grupo valoriza e o que pensam que acham um do outro.

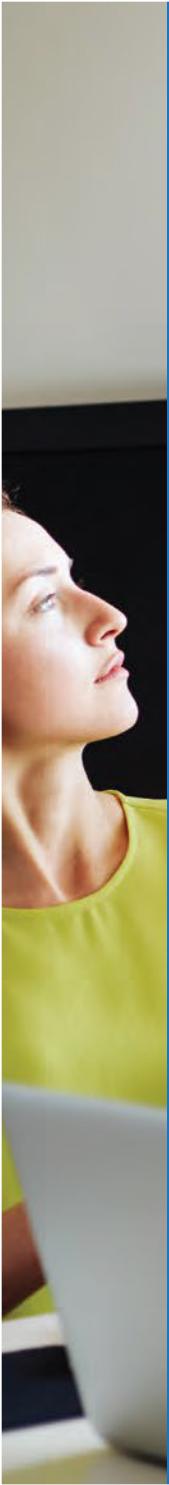
Prioridades e atitudes variam entre diferentes regiões do globo, mas é seguro afirmar que o centro da desconexão entre empregados e empregadores é a visão micro/macro: colaboradores se concentram no dia a dia - o que é importante para eles hoje e irá impactá-los no trabalho. Empregadores focam no todo e numa visão a longo prazo - o que é saudável ao trabalho e o quanto bem desenvolvido é o futuro de uma carreira a longo prazo?

A perspectiva do "nós" leva colaboradores a negligenciar a importância de experiências do dia a dia. Mesmo que esses empregados reconheçam que o gerenciamento de performance e o plano de carreira serão os principais guias para a administração de talentos do futuro, eles continuam cautelosos sobre o significado e a intenção dessas iniciativas. Companhias que possam conectar essa disparidade entre as expectativas de gestores e colaboradores - e estão dispostas a compreender e solucionar as variações de diferentes atitudes por região/país - serão melhor posicionadas em uma era cada vez mais competitiva para recrutar e reter talentos globais. Esse report é um despertar para profissionais de RH não apenas seguirem as políticas de gerenciamento de talentos, mas para também inovarem e adaptarem a cada ambiente de trabalho, tornando-as boas experiências e colaborando para o bem dos negócios.

## Metodologia

Uma pesquisa online foi conduzida com 5,330 colaboradores e 3,218 empregadores distribuídos em 13 países, e empresas com mais de 50 trabalhadores. As localidades pesquisadas incluem: EUA, Canadá, México, Brasil, Chile, Reino Unido, França, Alemanha, Holanda, Austrália, China, Índia e Singapura. Os dados foram medidos por país, baseados no tamanho de sua força de trabalho. As informações acerca dos empregados também foram baseadas em sua representatividade na força de trabalho individual de cada país.





AS CONCLUSÕES  
DO ESTUDO  
CLAMAM POR  
UMA AÇÃO DO RH



# De interesse dos profissionais de RH estão a instantaneidade dos sentimentos nos 13 países e o que eles sugerem para o futuro.

O nível de engajamento ou movimento de uma companhia varia por região e país. Colaboradores americanos ou europeus, por exemplo, tendem a permanecer em seus empregos por mais tempo, mas expressam alguns dos níveis de satisfação e valorização mais baixos se comparados com trabalhadores latino americanos, que se movimentam mais para um avanço de carreira, porém expressam maiores níveis de satisfação e valorização.

Entre todas as mensurações envolvendo o gerenciamento de talentos, entretanto, há uma lacuna consistente entre como empregadores se classificam e como seus colaboradores consideram os esforços de suas companhias, com uma maior divisão no planejamento de carreira - uma necessidade chave para a força de trabalho global. Pesquisando entre esses perfis, os dados sugerem que mudanças são improváveis de acontecerem organicamente de qualquer um dos lados. Em vez disso, os profissionais de RH podem ter papel intervencionista para provocá-las. A importância desse papel se torna clara nas descobertas em três principais áreas temáticas: **abertura e transição; criação de significado; conexões humanas e avanços; e atração, retenção e atrito.**

## 1. Abertura e Transição

Quando falamos sobre o relacionamento entre empregadores e empregados, existem algumas premissas fora da base acerca da lealdade e a segurança no trabalho, quem está procurando por emprego - e quem deveria estar procurando. Apesar de percepções de que a lealdade corporativa tem sido ignorada com o passar das últimas décadas, ela é de fato uma das emoções mais fortes que os colaboradores sentem.

Entretanto, tal lealdade não impede que colaboradores estejam abertos a novas possibilidades. Talvez porque 56% dos empregados sentem, em âmbito global, que "não existe uma segurança no trabalho hoje". Isso indica que enquanto trabalhadores podem estar gratos pelos empregos que possuem, até mesmo aqueles mais dedicados permanecem em busca de novas oportunidades para trabalhar de maneiras que mais satisfaçam suas necessidades pessoais.

Empregadores e empregados parecem presos em um jogo de relacionamento perpétuo, no qual até mesmo os colaboradores que se dizem comprometidos (leais) ou em relacionamentos duradouros (desfrutando de seus empregos) estão constantemente à procura de algo melhor. Para alguns, como colaboradores na França, isso se traduz em seu afastamento, mas não necessariamente significa que estão felizes ou comprometidos: os franceses entrevistados permanecem em seus empregos em média de 10.2 anos - o maior índice entre os 13 países pesquisados. Mas apenas 56% expressam sentimentos de lealdade (eles estão rankeados entre os quatro últimos), e 48% estão procurando ativamente por um emprego ou considerando o contato de uma companhia.

Em contraste, colaboradores chilenos têm a menor média entre os 13 países pesquisados, com 6.2 anos. Aproximadamente 75% deles dizem que são leais aos seus atuais empregos, mas 69% também admitem estar procurando por emprego ou abertos a mudarem para outra companhia. Até na Índia - onde 81% dos empregados expressam lealdade às suas empresas e trabalham no mesmo lugar em média de 7.3 anos — 80% estão procurando por uma vaga ou consideram mudar de companhia.

# Empregadores não estão exatamente chocados com as pesquisas que seus empregados têm realizado.

Os empregadores estão totalmente cientes que seus colaboradores estão procurando por emprego ou que mudariam para outra companhia se um dia forem contatados. Mas eles subestimam o número de pessoas que estão realmente fazendo isso: até mesmo entre aqueles empregados que dizem que não estão "ativamente" em busca de algo, 42% entre os 13

países pesquisados disseram que estão abertos a tal possibilidade. Os gestores, entretanto, preveem que apenas 21% da sua força de trabalho se sentem dessa maneira. (Globalmente, 66% dos empregados estão ativamente procurando por emprego ou aptos a mudarem, enquanto empregadores consideram que esse índice seja de 58%).

		MÉDIA DE ANOS NO MESMO EMPREGO	% QUE SÃO LEAIS	% ATIVAMENTE À PROCURA	% PASSIVAMENTE À PROCURA
Ásia Pacífico	Austrália	7.4 anos	49%	27%	47%
	China	9.3 anos	64%	20%	38%
	Singapura	7.2 anos	32%	28%	49%
	Índia	7.3 anos	81%	34%	46%
América Latina	Brasil	7.2 anos	72%	19%	42%
	Chile	6.2 anos	75%	20%	49%
	México	7.2 anos	79%	26%	49%

		MÉDIA DE ANOS NO MESMO EMPREGO	% QUE SÃO LEAIS	% ATIVAMENTE À PROCURA	% PASSIVAMENTE À PROCURA
Europa	Reino Unido	8.2 anos	48%	24%	46%
	França	10.2 anos	56%	15%	33%
	Alemanha	9 anos	67%	23%	35%
	Holanda	8.3 anos	63%	27%	37%
América do Norte	EUA	7.5 anos	59%	17%	46%
	Canadá	7.5 anos	57%	20%	43%

# Além disso, em uma espécie de contradição, os empregadores se dão metas altas para o gerenciamento de talentos.

Entretanto, em 10 dos 13 países pesquisados, mais empregadores que empregados dizem que uma pessoa precisa deixar a empresa para desenvolver a carreira e obter salários mais altos. Ao que parece, esses superiores têm, também, um olhar atento - verbalmente dizendo que estão comprometidos com o futuro de seus colaboradores, mas mantendo suas opções abertas para candidatos "melhores". Essa ideia de "procurar fora" por talentos melhores pode ser supostamente "benéfica aos negócios", mas destrói a confiança em ambos os lados do campo do RH.

China, México e Brasil são os únicos países nos quais menos empregadores que empregados acreditam que o desenvolvimento de carreira e aumento de salários tipicamente requerem que uma pessoa mude de empresa. Mas apenas na China essa crença se traduz em pequenos ganhos na gestão de talentos aos colaboradores. Quando comparada a outros países da pesquisa, a China tem menos lacunas entre empregadores e empregados quando o assunto são motivadores para o gerenciamento de talentos, assim como compensações, treinamentos, onboarding e planos de sucessão.

Os empregadores também subestimam o papel das redes sociais na influência de empregados para a mudança de companhias. Em todos os 13 países pesquisados, mais superiores do que colaboradores concordaram com a premissa de que quanto mais você vê oportunidades de trabalho nas mídias, mais você pensa em procurar por um novo emprego. E eles também possuem uma ideia exagerada do quanto seus colaboradores escutam sobre novas vagas dentro de suas empresas. Enquanto esses parecem ser bons canais para tal, esses empregados não sentem que têm muito acesso a eles — não necessariamente da maneira que seus empregadores acreditam.

Dentre os países pesquisados, colaboradores dizem que escutam sobre novas oportunidades de emprego em suas próprias companhias em menor frequência do que seus empregadores. Isso é particularmente verdadeiro na França, onde 68% dos empregadores pesquisados

dizem que seus empregados ficam sabendo de novas vagas nas próprias empresas. Mas apenas 29% da força de trabalho francesa pesquisada realmente afirma que isso acontece internamente.

## 2. Criando significado, conexões humanas e avanços

Estejam eles procurando por algo diferente ou não, a maioria dos empregados deseja ser parte integral de sua organização. 82% desses entrevistados globalmente disseram que querem desempenhar um papel importante nas empresas. Mas esse desejo parece não casar o com que eles sentem sobre o lugar que trabalham. Colaboradores podem ter dificuldade em entender sua importância e como podem fazer a diferença, em parte porque os negócios tendem a ver um emprego como uma simples transação de dinheiro. Mesmo assim, uma pesquisa sociológica mostra que o trabalho também é relacionado a um sentimento de propósito e identidade.<sup>2</sup>

Os empregadores não entendem o que leva seus colaboradores a se sentirem valorizados e reconhecidos pelo trabalho que fazem. Em todos os 13 países, mais empregados se sentem desvalorizados do que seus superiores acreditam. Entretanto, a distância entre a percepção desses chefes e o sentimento dos trabalhadores é particularmente significativa na França, Austrália, no México, e no Brasil. Na China, no Chile e nos EUA, pequenas porcentagens de trabalhadores se sentem desvalorizadas, mas ainda sim mais do que seus empregadores acreditam.

Isso sem dizer que se sentir desvalorizado diminui a crença desses colaboradores de que seu desempenho tem um significado. Mais de 60% dos trabalhadores pesquisados sentem um sentido de propósito em seus empregos. Mas seus superiores, ainda assim, subestimam o grau de veracidade disso. Isso é particularmente real na Europa, 56% dos empregados se sentem com um propósito, enquanto 68% de seus superiores sentem que seus empregos têm o mesmo significado.

# Mesmo em países nos quais a porcentagem de colaboradores que expressa alto nível de propósito é maior, assim como a Índia (73%) e o México (69%), o índice de empregadores que pensam o mesmo é ainda mais alto: 88% na Índia e 74% no México.

De maneira geral, satisfação no trabalho para empregados também é diretamente correlacionada com o quanto úteis e conectados eles se sentem — e se eles têm a habilidade de obter feedback que irá fazer a diferença. Relacionamentos no trabalho são um fator chave no quanto satisfeitos os trabalhadores se sentem. E enquanto a maioria deles se sente mais conectada do que seus pares imediatos, é interessante notar que apenas poucos deles sentem o mesmo sobre seus superiores diretos e a liderança das companhias. Esses sentimentos de conexão variam entre aqueles ativamente procurando por um trabalho versus aqueles que não o estão: por exemplo, 45% dos colaboradores não estão se sentindo conectados aos seus superiores, se comparados aos 34% que estão ativamente procurando por algo no mercado.

Mesmo o relacionamento com superiores diretos pode ser estreitado: em todos os países, com exceção da Índia, menos da metade de todos os colaboradores entrevistados se sente conectada com seus chefes. De fato, a Índia é o único país no qual esses trabalhadores se sentem conectados tanto com seus superiores quanto com seus demais colegas. Esse é um dos casos a partir dos quais o que pode ser assumido como uma conexão próxima e orgânica na realidade não foi algo espontaneamente estabelecido. Os executivos de RH podem querer considerar opções adicionais para estreitar laços entre essas pessoas.

A desconexão entre empregadores e empregados continua a ser forte na maneira pela qual cada lado vê o gerenciamento de performance e o plano de carreira.

Enquanto colaboradores querem uma conexão pessoal e direta, seus superiores querem ver o ROI, medir performance e ter uma progressão

de carreira previsível a partir de hierarquias estáveis. Os colaboradores, entretanto, são céticos se esses processos são efetivamente significativos e justos. De fato, esses esforços podem se traduzir a essas pessoas como mais genéricos e superficiais do que pessoais e com algum significado. Nos EUA, o planejamento de carreira não é nem uma peça-chave para o gerenciamento de talentos. Isso pode falar mais sobre o clima persistente das condições dos negócios: enquanto companhias podem ter dado um salto após tempos de recessão, seus colaboradores continuaram a ter sentimentos negativos acerca de seus futuros em um ambiente de trabalho de constantes mudanças.

Enquanto empregadores acreditam que estão desempenhando um trabalho admirável na gestão de talentos, seus empregados não estão se sentindo impressionados por tal esforço. Cerca de apenas um terço dos trabalhadores americanos dão às suas companhias altas notas acerca de performance de carreira, compensações ou aprendizado, onboarding, plano de sucessão, e estratégias de recrutamento — similar com o que acontece em Singapura, Chile e França. Menos de um terço dos trabalhadores franceses expressam confiança em suas companhias dentre todos os aspectos de gerenciamento de talentos.

Empregados e empregadores acreditam que os talentos devem ser protegidos e nutridos como uma performance financeira (84% de todos os colaboradores entrevistados afirmaram isso, junto a 90% dos gestores), mas eles discordam na qualidade de como isso está sendo feito em suas companhias.

# Perspectiva de gerenciamento de talentos ao redor do globo

## Europa



Menos da metade de todos os colaboradores europeus classificam bem seus superiores acerca da gestão de talentos. De fato, treinar e orientar novos empregados é o único ponto positivo, especificamente na Alemanha e na Holanda. Mais trabalhadores no Reino Unido e na Holanda dizem que suas companhias desempenham um forte trabalho no desenvolvimento de carreira, revisão de performance e recrutamento. Mas apenas um terço dos franceses dão a seus superiores notas altas em qualquer esforço para o gerenciamento de talentos.

## América do Norte



Assim como na França, poucos colaboradores americanos classificam seus superiores como bons gestores de talentos. As maiores notas nos EUA são para treinamento (38%) e orientação (39%), enquanto canadenses classificam seus empregadores significativamente melhor (próximo do que é feito na Holanda).

## América Latina



Pelo menos metade dos colaboradores no Brasil e no México dão altas notas aos seus empregadores quando o assunto é relacionado ao ROI, como planejamento de carreira, recrutamento, treinamento e onboarding. Entre os três países latino americanos pesquisados, os chilenos são os que pior classificam seus superiores em todas as métricas de gerenciamento. Menos de um terço desses colaboradores classificam seus empregadores como fortes no recrutamento, na compensação e no plano de sucessão.

## Ásia Pacífico



Mais da metade dos colaboradores chineses e indianos dizem que suas companhias são fortes na gestão de talentos. Empregados em Singapura dão notas similares às dos americanos e dos franceses, enquanto as respostas dos australianos são mais parecidas com aquelas no Reino Unido.

# Apesar da dúvida dos colaboradores acerca de seus superiores como gestores de talentos, a maioria desses trabalhadores nos 13 países diz que se sente empoderada a se destacar em seu emprego atualmente.

Eles também sabem como serem bem sucedidos em suas companhias. Os empregados latino americanos se sentem os mais empoderados a se destacarem em suas empresas, seguidos daqueles na Índia e na China. Mesmo a maioria dos franceses (69%) – indiscutivelmente os mais céticos dentre os entrevistados – sentem que podem se superar em suas atuais posições.

De maneira geral, o senso de desconexão vindo de superiores diretos, baixas notas para o gerenciamento de talentos, e o senso de empoderamento constroem um cenário no qual colaboradores sentem que eles se destacam tanto independentemente quanto apesar da habilidade de seus gestores. Essas pessoas se sentem desvalorizadas e pouco reconhecidas, mas ainda acreditam fortemente em suas próprias habilidades para crescer e ser bem sucedidos em seus empregos. Está claro que esses empregados acreditam neles mesmos, mas não pensam que seus empregadores achem o mesmo. Assim, o primeiro passo para os profissionais de RH para motivar esses trabalhadores pode ser em se aproximar deles de sua própria maneira: focando em cada um de seus atributos positivos e forças – e em como eles contribuem para as equipes – ao invés de utilizar métricas generalizadas e genéricas de produtividade que eliminam um approach pessoal na gestão de talentos.

Esse tipo de especificidade personalizada pode também ajudar a levantar outros desafios: os trabalhadores continuam céticos de que possuem um caminho claro e justo para o avanço de suas carreiras, em especial nos EUA, na Austrália, em Singapura, e na Europa. De fato, os empregados estão mais propensos do que seus colaboradores em dizer

que trabalhadores podem fazer a diferença e ter mais flexibilidade para moldar suas carreiras. Tomando essas atitudes, é possível que os empregados esperem por mais ajuda de seus superiores para administrar suas carreiras do que eles imaginam. Os profissionais de RH devem procurar por maneiras de estreitar esse relacionamento ao abandonar uma maneira única de abordar a gestão de talentos.

Enquanto tais práticas podem ser mais fáceis para companhias multinacionais, elas têm o potencial de desumanizar as experiências de trabalho. Construir a gestão de talentos junto às necessidades da força de trabalho local/regional pode resultar em mais colaboradores satisfeitos. Dado que o status quo do planejamento de carreira é menos que satisfatório para a maioria dos trabalhadores, também vale à pena pensar fora da caixa sobre como um papel avançado e consultivo para os profissionais de RH pode aparecer nessa frente. Pedindo para colaboradores quantificarem e detalharem os atributos e forças que eles sentem que os fazem bem sucedidos em suas atuais funções, solicitando suas ideias sobre futuros papéis os quais eles queiram desempenhar e, talvez, discutindo essas ideias no contexto de tendências mais amplas do mercado podem auxiliar na construção de sentimentos individuais e de conexão que estão atualmente em falta.

# Empregados e empregadores estão, por vezes, em diferentes lados quando se trata de fatores que influenciam na seleção de um emprego/avanço de carreira

## 3. Atração, retenção e atrito

Na busca por colaboradores globais, é crucial que companhias compreendam o que seus atuais e futuros empregados querem em seus empregos/oportunidades.

Para os trabalhadores, há um cabo de guerra quando falam sobre razões pelas quais permanecer ou deixar um emprego. Os motivos para ficar (o ambiente do dia a dia e o trabalho em si) não são os mesmos que os para ir embora (relacionamento com superior direto, saúde corporativa). Colaboradores podem gostar de suas funções atuais – o suficiente que os faça querer ficar. Mas a falta de uma conexão pessoal com seus supervisores pode ser a gota d'água para que queiram ir embora: 46% dos empregados globalmente considerariam um novo emprego que oferecesse os mesmos benefícios que ganham atualmente, ou até menos.

Por outro lado, colaboradores podem escolher não trocar de empresa se o salário, benefícios, ou oportunidades de avanço na carreira não forem notavelmente melhores do que aqueles que possuem no momento. Isso pode ser útil aos empregadores/executivos de RH para diferenciarem suas empresas da concorrência quando atraem talentos – similar ao que companhias fazem ao usar estratégias de marketing segmentadas para atrair consumidores específicos.

Em todos os países, com exceção da Índia, Holanda, EUA e Reino Unido, colaboradores subestimam o aumento percentual no salário que deveria ser realizado para convencer uma pessoa a mudar de emprego. A maior lacuna nesse sentido está na América Latina, onde 19% dos colaboradores consideram trocar de emprego, enquanto seus superiores acreditam que esse índice seja apenas de 16%.

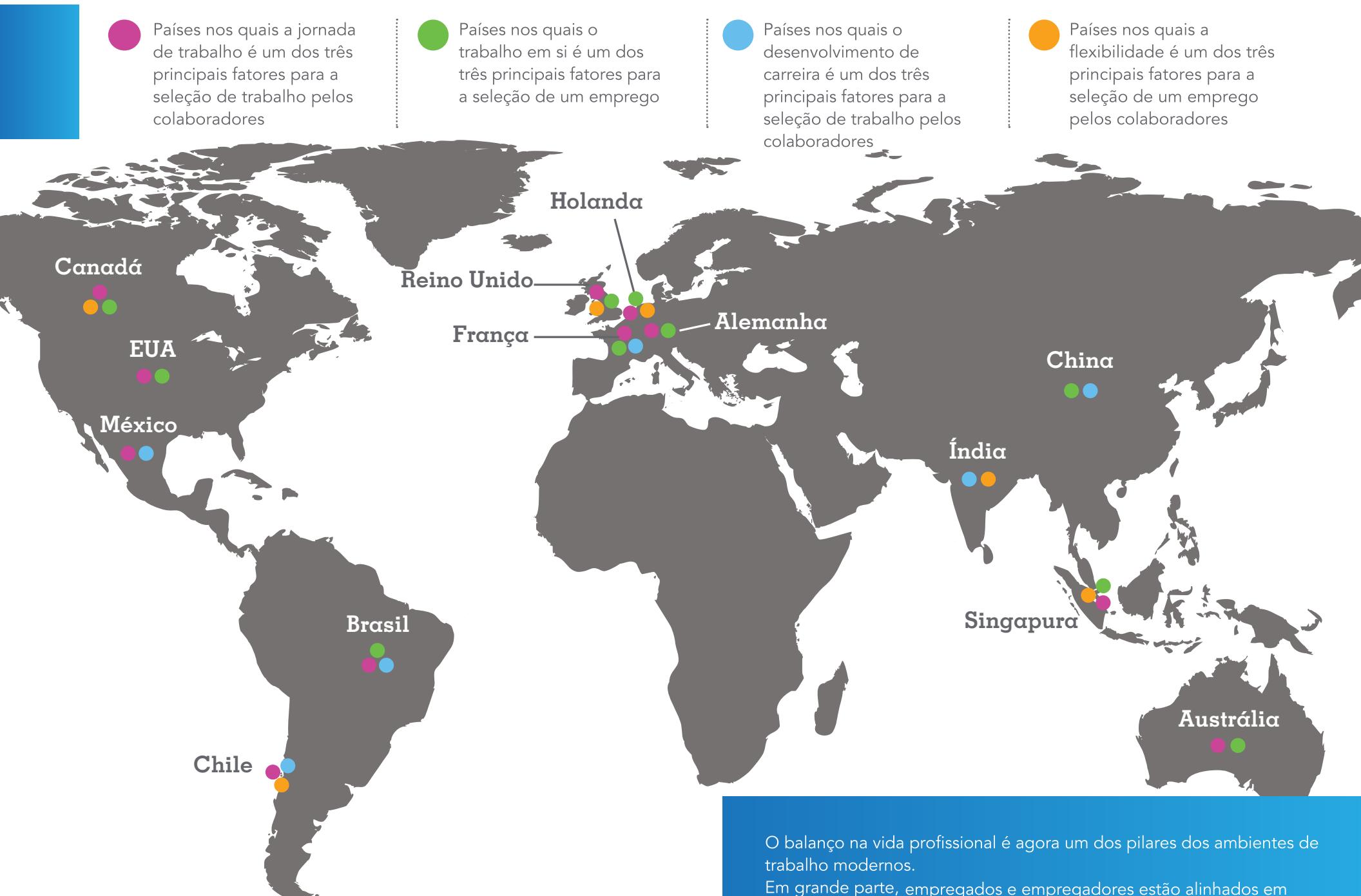
Esses trabalhadores procuram por vagas em suas áreas de conhecimento, indústria e localização, e em sua maioria estão

de países na região Ásia Pacífico, particularmente, estão mais propensos a trocarem de emprego. Nessas regiões, colaboradores são leais aos seus trabalhos, mas vão embora por experiências adicionais e avanço de carreira (ao invés de apenas pelo salário).

Quando consideram permanecer em uma empresa ou mudar para uma nova, colaboradores pensam em fatores semelhantes: o ambiente do dia a dia e o trabalho em si. Colaboradores focam em horas de trabalho, o trabalho em si, flexibilidade e avanço de carreira quando procuram por vagas. Empregadores, no entanto, tendem a pensar que a performance financeira de uma empresa e sua reputação são peças-chave para atrair novos talentos – mais do que a realidade.

Em 11 dos 13 países pesquisados, as horas de trabalho são um dos três principais fatores na seleção de um emprego. Em 10 desses 13 países, trabalho em si está rankeado como um dos três principais fatores. O desenvolvimento de carreira também está bem colocado dentre esses critérios para colaboradores na França, China, Índia e em todos os três países da América Latina: Brasil, Chile e México.

Enquanto o desenvolvimento de carreira e benefícios são importantes fatores na seleção de um emprego, colaboradores superestimam sua significância e subestimam o valor do trabalho em si, horários, folgas, relacionamento com o superior direto. Com certeza o desenvolvimento de carreira é importante, e os empregadores geralmente compreendem os fatores principais para a atração de talentos, mas focar ainda mais no dia a dia do trabalho e no balanço entre vida pessoal e profissional irá ajudar a melhor capturar talentos, assim como também cultivar a confiança e processos significativos acerca de desenvolvimento de carreira. A lição para esses gestores é a de entregar suas promessas iniciais aos seus colaboradores ou arriscar perdê-los: 60% dos trabalhadores entrevistados disseram que deixariam seus trabalhos se os mesmos não resultassem em suas expectativas iniciais.

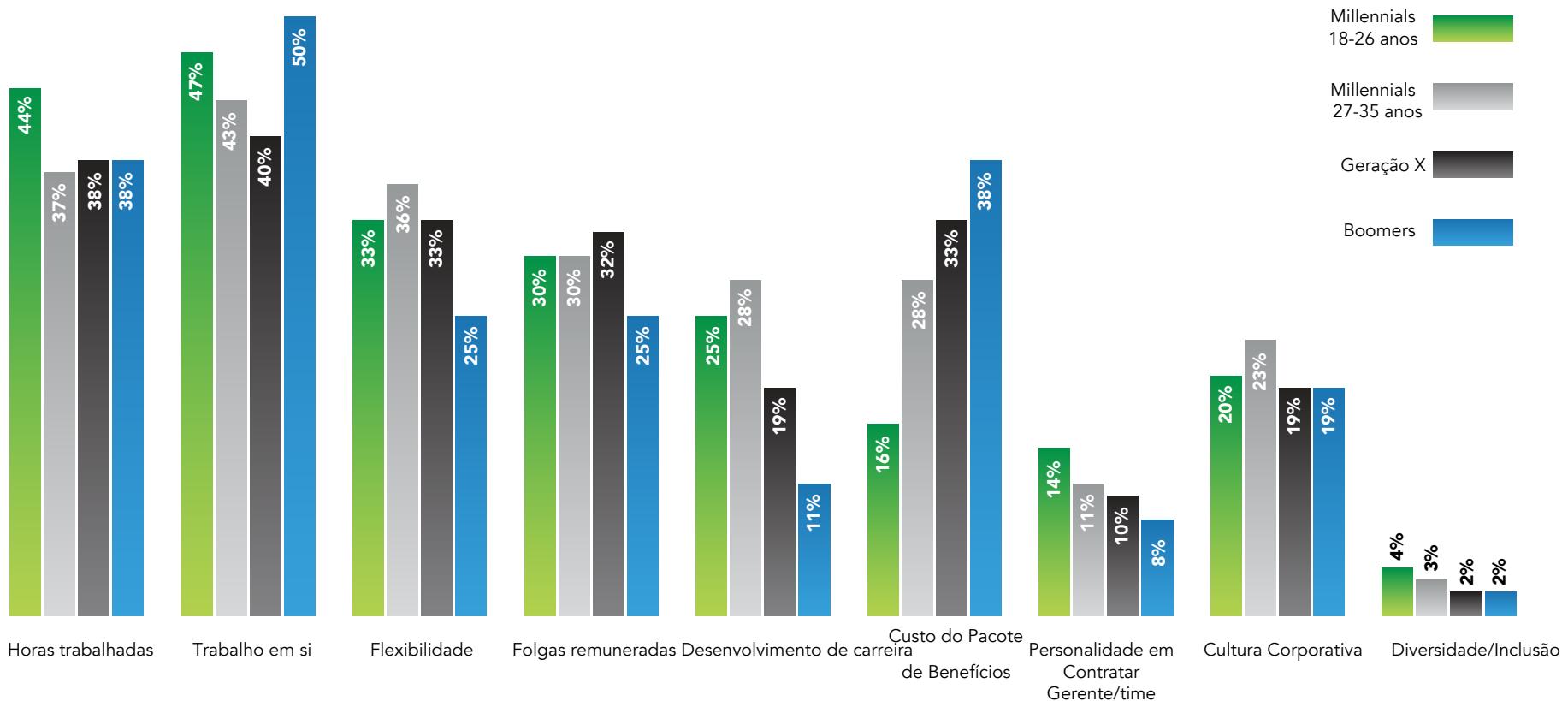




# NOVOS HORIZONTES E POSSIBILIDADES: MILLENIALS, ÁREA DE EXATAS, MANUFATURA NOS EUA



## Fatores para a retenção de talentos como horas trabalhadas e flexibilidade são compartilhados entre gerações.



Quando trocam de emprego, os Millenials têm muitas das mesmas razões de seus colegas mais velhos: pouco relacionamento com superiores diretos, seguido por falta de desenvolvimento de carreira e avanços. E, não surpreendentemente, durante os processos de entrevista, a comunicação pessoal é grandemente preferida por todas as gerações. Mas o segundo método favorito de comunicação varia entre os Millenials, possivelmente sinalizando uma mudança nesse estilo junto à tecnologia. O e-mail, especificamente, perdeu seu apelo com os mais jovens da última geração: apenas 37% dos Millenials

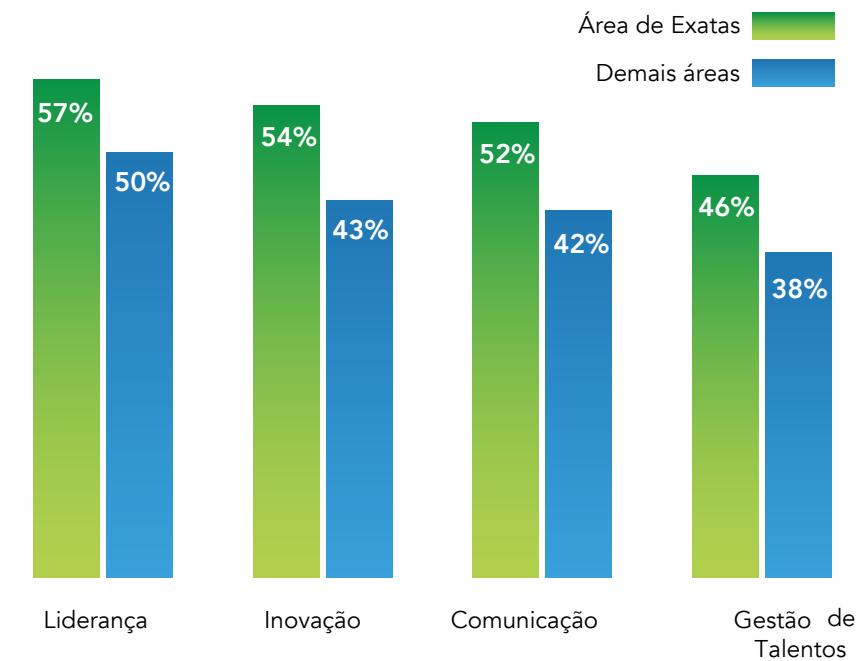
com idade entre 18 e 26 anos prefere usá-lo durante o processo de entrevista, se comparados com os 49% dos Millenials mais velhos.

O que tudo isso significa para os profissionais de RH? Os Millenials permanecem um grupo demográfico atual e atrativo para as corporações. Mas esse grupo não deveria ser julgado como um grande pacote. É importante medir o pulso de sua própria força de trabalho regularmente e reconhecer que diferentes estágios de vida trazem preocupações diferentes aos colaboradores.

# Área de exatas: Profissionais confiantes e em alta demanda

De maneira geral, trabalhadores da área de Exatas<sup>3</sup> se sentem mais realizados, motivados, valorizados, satisfeitos e reconhecidos no trabalho. Eles são mais otimistas do que os demais colaboradores de que futuros trabalhadores terão maior flexibilidade para moldar suas vidas profissionais. Eles também estão mais propensos a ter maior confiança no processo de gerenciamento de performance de uma companhia, e estão esperançosos de que terão uma oportunidade de avançar e desempenhar um papel importante. De fato, essas pessoas – de um grupo que é um pouco mais jovem e de maioria masculina do que os demais empregados – classificam suas companhias melhor em relação à liderança, inovação, comunicação e gestão de talentos (mesmo que a métrica de “talentos” ainda seja a que tenha pior classificação).

Trabalhadores da área de Exatas classificam suas companhias melhor nos seguintes atributos.



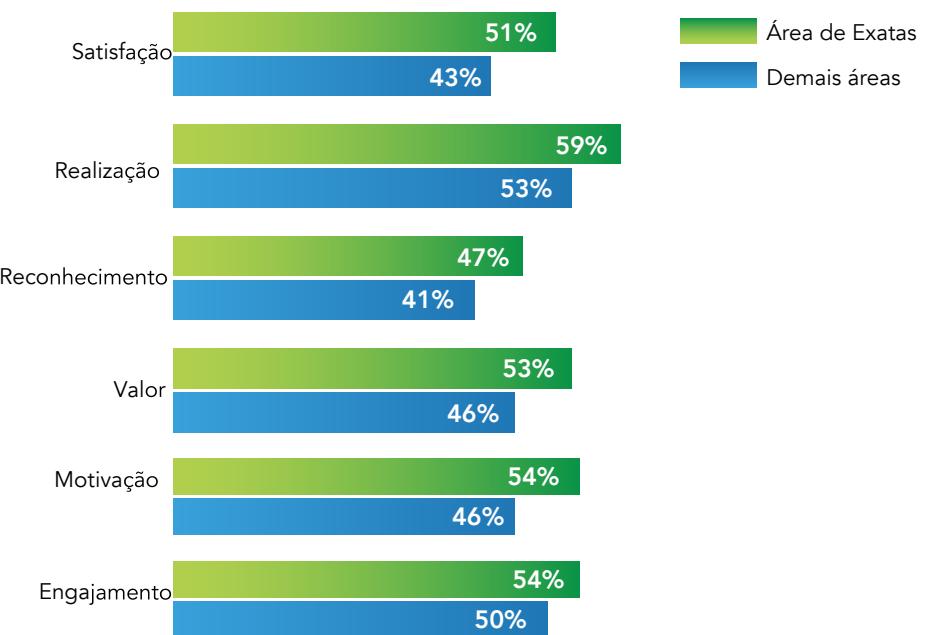
# Ainda assim, mesmo que profissionais dessa área expressem mais atitudes positivas sobre as companhias para as quais trabalham, isso não significa que não estão à procura de emprego.

De fato, profissionais da área de Exatas estão um pouco mais propensos a estarem abertos a uma mudança de emprego do que os demais. É provável que eles concordem com sentimentos acerca de troca de trabalho, incluindo que as pessoas devem estar sempre à procura, que precisam ir embora para avançar/fazer mais dinheiro e estarem atentas a novas oportunidades. Essa população também tem mais confiança de maneira geral em suas habilidades: quando se candidatam, estão mais propensos a “alcançar” vagas que requerem mais experiências do que possuem.

Assim como outros colaboradores, o trabalho em si é o principal motivador para considerar uma nova oportunidade. Profissionais de Exatas são relativamente mais preocupados com horas e custo-benefício. Eles querem férias ilimitadas assim como qualquer outro trabalhador; são mais motivados do que outros a permanecer em uma empresa se conseguem a chance de trabalho remoto ou licença maternidade remunerada.

Para esses trabalhadores, a desconexão entre empregados e empregadores parece que não é tão grande quanto aquela sentida pelos demais. Eles são mais confiantes e têm fé no processo corporativo acerca da gestão de talentos. Mas isso não significa que são mais leais. De fato, considerando a confiança dentre suas habilidades, esses colaboradores são muito mais ambiciosos - não apenas na procura por emprego, mas também nas posições às quais aspiram. E, mesmo que o trabalho em si seja de grande importância, os benefícios também o são. Profissionais de Exatas estão em demanda. E, por isso, estão confortáveis em pensar que poderão encontrar um emprego equivalente ao que possuem no momento, com potencial maior flexibilidade.

**Esses trabalhadores são pouco menos leais do que os demais, mas expressam mais satisfação, realização, reconhecimento, propósito, valor, motivação e engajamento em seus empregos.**



# Manufatura: Um setor importante passando por mudanças

Em ambos os mundos desenvolvido e em desenvolvimento, a manufatura se mantém como a chave para o crescimento econômico. Mas o setor tem mudado dramaticamente devido à automação e aos ganhos produtivos. E, hoje, não se resume apenas à produção: tem começado a englobar alguns serviços. Uma das maiores preocupações para os trabalhadores continua sendo acerca da educação e do treinamento, já que o mercado começa a se tornar mais especializado. Apesar desse report não ter focado especificamente na manufatura, questões sobre seu futuro começaram a aumentar após as eleições dos EUA em 2016 e trouxeram um nova abordagem aos dados coletados. Em dezembro de 2016 havia 325 mil vagas de emprego nesse mercado, mais do que o dobro daquelas registradas em 2009. Entre outros fatores, a falta de habilidade avançadas pode ser uma das causas.

Os trabalhadores desse mercado são mais velhos do que os de qualquer outra indústria, com uma média de 47 anos de idade. Cerca de 45% são Boomers e 59% deles são homens. Quase todos são trabalhadores full time (97%), número maior que o dos demais setores.

A necessidade de planos de sucessão é ainda maior nesse caso, já que

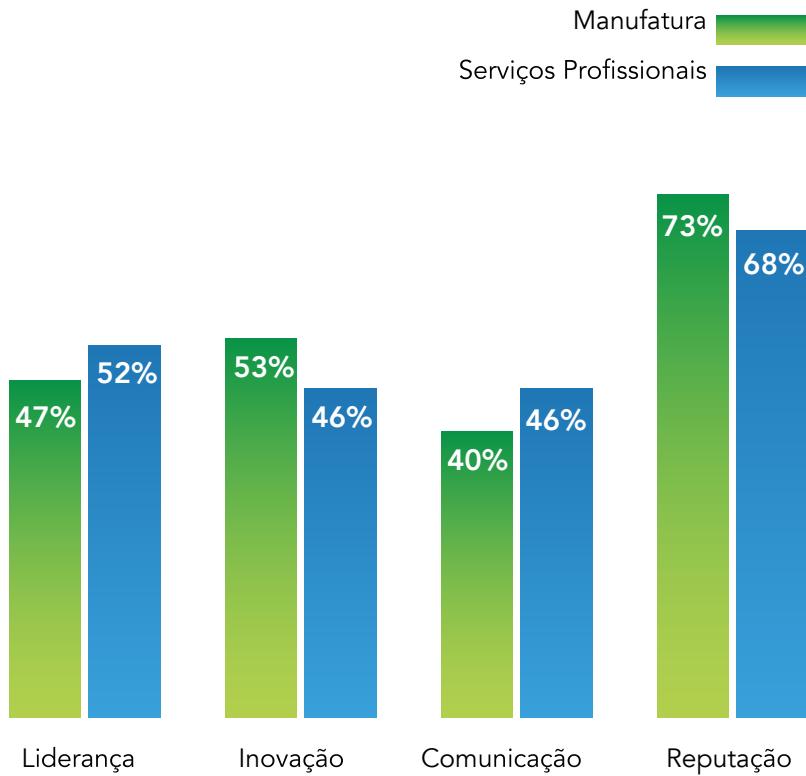
essa grande geração de Boomers está começando a se aposentar. Apesar de uma porcentagem ainda escolher trabalhar após a aposentadoria, isso não deve adiar discussões e planejamentos acerca de como seus sucessores ou a automação irão preencher algumas lacunas de falta de empregados. Além disso, o caminho para o desenvolvimento de carreira é ainda mais pessimista para os trabalhadores da manufatura do que o de seus colegas. Cerca de 70% dos entrevistados desse setor não acredita em segurança no trabalho; e 35% não enxerga um caminho para o desenvolvimento de suas carreiras.

Em relação a trabalhadores de outras indústrias, os da manufatura são mais preocupados com iniciativas como a NAFTA ou a TPP, e igualmente preocupados com outras relacionadas a globalização, imigração e automação. Eles também estão menos propensos a estar ativamente procurando por um emprego, e menos ainda de considerar uma nova oportunidade na mesma indústria. Enquanto que a performance econômica de uma companhia importa mais do que aos demais grupos (e é uma razão para ir embora), suas horas de trabalho são menos importantes.

<sup>4</sup><http://www.economist.com/blogs/schumpeter/2013/10/manufacturing>

<sup>5</sup>[https://data.bls.gov/timeseries/JTU30000000JOL?amp%253bdata\\_tool=XGtable&output\\_view=data&include\\_graphs=true](https://data.bls.gov/timeseries/JTU30000000JOL?amp%253bdata_tool=XGtable&output_view=data&include_graphs=true)

**Trabalhadores da manufatura classificam bem suas companhias em questões como inovação, mas não em liderança. As melhores notas foram para os seguintes assuntos:**



Assim como a falta de habilidade, os empregos com baixos salários na manufatura estão desaparecendo e sendo substituídos por posições melhor pagas e que demandam mais conhecimento. Os dados sobre profissionais de Exatas nesse estudo sugerem um cenário atraente de senso de realização e otimismo do qual tais trabalhadores com conhecimentos técnicos podem se aproveitar. O Fórum Econômico Mundial sugere que a chave para mudar esse cenário de falta de habilidade é uma parceria público-privada na qual o sistema educativo nas corporações, o que irá alinhar e elevar a educação no setor com os padrões do mercado.<sup>6</sup>

# CONCLUSÃO



# As maneiras pelas quais os empregadores e os empregados se encontram mudou dramaticamente graças à tecnologia.

Anúncios de vagas, currículos e a entrevista inicial podem todos ser realizados eletronicamente – um benefício que tem permitido uma maior eficiência. Corporações multinacionais e a força de trabalho global têm permitido uma agilidade sem precedentes quando o assunto é fazer negócio. Mas como essa pesquisa revela, eficiências tecnológicas por si só não conseguem auxiliar a engendar uma força de trabalho que se sinta valorizada, reconhecida, apoiada e segura. Assim como também não consegue criar um guarda-chuva global para a gestão de talentos. O mantra executivo tipicamente pede para se fazer o que é melhor para “o ponto de partida”. Fazer que colaboradores se sintam menos descartáveis e mais apreciados também tem grande potencial para um início. Tomando esse approach “mais humano” pode não acabar com o principal jogo para empregados e empregadores, mas pode criar um relacionamento mais feliz, benéfico e duradouro.

Adicionalmente, empregadores devem trabalhar para acabar com os obstáculos entre eles e seus empregados quando o assunto é um plano para o futuro. Criar confiança parece ser a chave nesse caso. Esses superiores devem pensar sobre um papel de liderança que aconselhe colaboradores sobre oportunidades futuras, dado que esses trabalhadores em si são menos otimistas e se sentem menos empoderados a realizar mudanças.

Vagas na área de exatas mostram um raio de otimismo no mercado de trabalho. Isso levanta questões interessantes, a exemplo de como posições para um trabalho mais avançado em manufatura têm expandido, mas as habilidades dos trabalhadores não. Dada a automação e os ganhos com produtividade, especificamente para esse setor, colaboradores podem se beneficiar de treinamentos ou parcerias com instituições que treinam potenciais pessoas com as técnicas que precisam.

Os colaboradores depositam grande importância nas conexões pessoais como um aspecto de retenção mais do que seus empregadores. Ainda desse sentimento também expressando os maiores níveis de conexões com outras pessoas nas empresas. Existem razões claras para que essas pessoas gerem mais satisfação no ambiente de trabalho: trabalhadores felizes classificam suas companhias melhor em todas as áreas de gestão de talentos - 74%, se comparados com os 29% que estão infelizes.

O dogma corporativo e a força econômica não necessariamente têm que ser originados da criação de uma cultura de desapego e medo. Mesmo em tempos de mudança e imprevisibilidade, a liderança corporativa pode proteger o verdadeiro potencial de sua força de trabalho ao aprofundar as conexões pessoais ao invés de ignorá-las.

Talvez seja tempo de mudar o lema familiar: “é trabalho, não é pessoal” e desafiar as lideranças corporativas para fazer o contrário. Inicialmente, isso pode não parecer razoável para todos. Mas é um primeiro passo para mover a consciência corporativa coletiva para algo mais animador.

Colaboradores satisfeitos dão cerca de 40 pontos a mais para suas empresas em aspectos individuais de gestão de talentos, em especial onboarding, revisão de performance, treinamento, e planejamento de carreira. Tais trabalhadores também estão mais propensos a ter vivenciado alguma reestruturação ou demissão no último ano. E, se não for óbvio, a satisfação está correlacionada com todos os outros sentimentos como motivação, valorização, e senso de propósito com um caminho claro para o avanço. Em uma era de contínua modernização e avanço tecnológico, a conexão humana, ao que parece, é mais poderosa do que nunca.



A more human resource.<sup>SM</sup>

### **SOBRE A ADP**

Tecnologia poderosa com um toque humano. Empresas de todos os tipos e tamanhos ao redor do mundo confiam no software de cloud e nas percepções de especialistas da ADP para ajudar a desbloquear o potencial de seus funcionários. RH. Talento. Benefícios. Folha de Pagamento. Compliance. Trabalhamos juntos para construir uma força de trabalho melhor. Para mais informações, visite [ADP.com.br](http://ADP.com.br).

### **SOBRE O ADP RESEARCH INSTITUTE®**

O ADP Research Institute provê insights a líderes nos setores público e privado acerca de questões relacionadas à gestão de capital humano, tendências do mercado, e estratégias para a força de trabalho. [ADP.com/research](http://ADP.com/research)