

# DÁ PARA MELHORAR?

Só 0,3% dos candidatos a vagas para recém-formados em grandes empresas no Brasil são aprovados. Surpresa: o índice também é baixo para quem vem dos cursos de primeira linha

ALINE SCHERER

**D**ESDE JANEIRO, QUASE 200 EXECUTIVOS da fabricante de papel e celulose Suzano abriram espaço na agenda para um compromisso novo — conhecer de perto estudantes de 15 universidades de São Paulo, Minas Gerais, Maranhão e Bahia, estados onde a empresa mantém operações. Mais de 1500 universitários participaram de 65 encontros ao longo do ano. Num deles, o presidente Walter Schalka passou 2 horas e meia conversando sobre sua carreira com um grupo de 25 estudantes do Instituto Tecnológico de Aeronáutica, onde o executivo se formou engenheiro há mais de 30 anos. Apesar do clima de informalidade, nada nesses encontros é casual. Antes de determinar a pauta, a companhia consulta o interesse dos estudantes nas empresas juniores de cada universidade. A nova prática trouxe um resultado perceptível. Em 2014, mesmo com quase 6 000 inscritos em seu programa de trainee, a empresa havia conseguido preencher somente 26 das 30 vagas.

No ano seguinte, apenas 22 dos 8 000 candidatos tinham o perfil almejado para os 26 postos. Neste ano, o número de candidatos mais que dobrou. Em 2016, quase 17 000 jovens participaram do processo de seleção e, finalmente, a Suzano preencheu as 28 vagas definidas. E ainda abriu mais duas para contratar todos os aprovados. “Buscamos gente com altíssimo potencial”, afirma Carlos Alberto Griner, diretor executivo de recursos humanos da Suzano. “Existe uma concorrência gigante por esses talentos.”

A baixa oferta de candidatos considerados ideais — e a consequente disputa por eles no mercado de trabalho — não chega a ser novidade num país com estatísticas de educação tão ruins. Uma pesquisa obtida com exclusividade por EXAME, porém, dá uma medida inédita do abismo que separa o mundo ideal do mundo real quando o assunto é recrutamento de trainees, estagiários e jovens analistas por grandes empresas no Brasil. Entre os quase 1,3 milhão de jovens de 18 a 28 anos de idade inscritos em 94 processos sele-

tivos de 53 companhias ao longo de 2015, somente 0,3% deles atendiam aos requisitos impostos pelas companhias. Eis a surpresa: entre os estudantes das universidades tradicionais e bem avaliadas, a taxa de aprovação também foi baixa: 3% dos candidatos com esse perfil conseguiram uma vaga nos processos de que participaram. “A grande maioria das empresas teria contratado cerca de 30% mais se tivesse encontrado o perfil que buscava”, diz Sofia Esteves, presidente do DMRH, grupo



**TRAINEES DA SUZANO:** por dois anos seguidos, a empresa não conseguiu preencher todas as vagas



GERMANO LÜDERS

controlador da Cia de Talentos, uma das mais respeitadas consultorias de recrutamento de jovens no país e responsável pelo levantamento. O fator de eliminação de 54% dos candidatos foi a falta de domínio em nível intermediário ou superior da língua inglesa. Os demais problemas críticos, no entanto, são todos de ordem comportamental — um quesito que, de acordo com especialistas, afeta inclusive candidatos das escolas de primeira linha. O segundo pré-requisito não atingido por 45%

dos inscritos está relacionado à capacidade de raciocínio lógico, análise e resolução de problemas. Mesmo entre os que atenderam a essas demandas, na maior parte dos casos deixaram a desejar na capacidade de argumentação, visão sistêmica e resiliência.

Todos são aspectos até mais importantes no momento da contratação do que os atributos técnicos. Esse fato, porém, é desconhecido por muitos jovens — e não apenas no Brasil. É o que mostra uma pesquisa da consul-

toria global de recrutamento Korn Ferry Hay Group com 450 funcionários recém-graduados nos Estados Unidos, na Índia e na China. Para 69% dos jovens, eles serão bem-sucedidos no trabalho independentemente de suas competências sociais e emocionais. O estudo também ouviu 450 gestores de recursos humanos — 86% deles afirmaram ser um desafio e uma preocupação crescente conseguir reter os jovens com as características psicológicas adequadas. Há mais de

uma explicação para esse cenário. Uma delas é o aspecto geracional. Resiliência, por exemplo, geralmente está longe dos atributos da nova geração. Um agravante na briga pelos talentos é que a aspiração de muitos jovens não é mais trabalhar nas grandes empresas. Segundo uma pesquisa realizada neste ano pela consultoria Cia de Talentos, 37% dos jovens afirmam que não pretendem entrar no mercado de trabalho pelas portas de uma grande empresa — eles querem empreender. A exemplo do esforço da Suzano, hoje é preciso muito mais do que anunciar a abertura de vagas para atrair os melhores.

Uma das maneiras de sobrepor tantas barreiras entre os jovens e as empresas tem sido se aproximar deles enquanto ainda estão na universidade.

### O aspecto mais crítico no perfil dos jovens — e menos treinado na faculdade — é comportamental, e não técnico

Um levantamento da Nexo HW, empresa de recursos humanos do grupo Box 1824, consultoria especializada em comportamento dos jovens, concluiu que, embora boa parte do sucesso na contratação de estudantes e recém-formados esteja relacionada a aspectos comportamentais, menos de 5% do conteúdo programático das melhores universidades do país tem disciplinas ou treinamentos nesse sentido. “As escolas de negócios no Brasil estão bastante defasadas em relação ao que o mercado espera do profissional”, diz Andreas Auerbach, fundador da Nexo. “Os cursos são muito teóricos e monotemáticos.” Preencher essa lacuna é um dos princípios de um con-



**ALUNOS DA ESPM:**  
a universidade faz parte de um consórcio para aumentar o treinamento prático dos alunos

ALEXANDRE BATTIBUGLI

sórcio inédito entre 14 companhias, como a Suzano, a empresa de cosméticos Avon, a fabricante de eletrodomésticos Whirlpool e as farmacêuticas Roche e Novartis. Conduzido pela Cia de Talentos, por meio de um convênio com a graduação em administração do Insper, as faculdades de administração e publicidade da ESPM, com a Poli Júnior, incubadora gerida pelos alunos de engenharia da Universidade de São Paulo, e a Brasa, associação de estudantes brasileiros de 70 universidades estrangeiras, o programa vai começar em março de 2017 e deverá atingir cerca de 6 000 jovens nos próximos quatro anos. Nesse período, o investimento total deverá chegar a 7 milhões de

reais, dedicado pelas empresas parceiras. Um grupo de 130 estudantes já iniciou a primeira etapa do projeto, que contempla um extenso questionário para autoconhecimento, seguido de um workshop sobre como desenvolver suas fraquezas pessoais e utilizar melhor seus pontos fortes. Nos semestres seguintes, as empresas vão disponibilizar executivos e jovens funcionários para participar de aulas e encontros nas universidades, levando problemas reais para a sala de aula. A siderúrgica Gerdau, por exemplo, organizou sete propostas, como um jogo de finanças e workshops de inovação.

Algumas das empresas envolvidas no projeto já tinham as próprias ini-

## LONGE DO IDEAL?

Uma pesquisa<sup>(1)</sup> mostra que uma fração dos candidatos a vagas para estudantes ou recém-graduados em 53 empresas brasileiras apresenta o perfil desejado

Na primeira fase da seleção, os dois principais fatores de eliminação de candidatos são:



Uma pesquisa global<sup>(3)</sup> com gestores de RH concluiu que a maior dificuldade dos jovens não é técnica, mas comportamental:



### As medidas tomadas por empresas brasileiras para acelerar a formação de jovens profissionais

Suprir lacunas de formação no curso superior em parceria com as próprias faculdades

Criar programas de estágio compartilhado para acelerar a formação do jovem

Estimular a capacidade de argumentação ao propor competições abertas para estudantes

#### QUEM FAZ

Um grupo de 14 empresas, como Suzano e Avon, em parceria com universidades vai dispor seus gestores para participar de aulas sobre carreira e aplicação de técnicas na prática

#### QUEM FAZ

A fabricante de bebidas Ambev, o banco Credit Suisse e a consultoria McKinsey dividem um programa<sup>(4)</sup> no qual estagiários passam até oito meses em cada empresa

#### QUEM FAZ

A fabricante de bens de consumo Unilever criou uma competição global aberta a universitários na qual os finalistas têm de defender suas soluções para os diretores da matriz

(1) Levantamento realizado pela Cia de Talentos, do grupo DMRH, com 1 248 000 jovens de 18 a 28 anos candidatos em 94 processos seletivos em 2015 (2) Os testes avaliam a eficiência na resolução de problemas tomando decisões com base em raciocínio lógico, numérico, espacial e analítico (3) Pesquisa do Korn Ferry Hay Group em 2014 com 450 gestores de RH nos Estados Unidos, na China e na Índia sobre os jovens recém-graduados (4) O programa é organizado pela Nexo HW, do grupo Box 1824

ciativas para estimular e colocar à prova as habilidades de argumentação dos universitários antes de contratá-los. A fabricante de bens de consumo Unilever, dona de um dos programas de trainee mais tradicionais do Brasil, com 52 anos de existência, é um exemplo. Há três anos, a companhia propõe um desafio real, de marcas como o sabão Omo e a maionese Hellmann's, para alunos de qualquer faculdade do mundo, com inscrição pelo site. O grupo vencedor do jogo no Brasil participa de uma final em Londres, apresentando suas ideias para os principais executivos globais. "Além de tornarmos a Unilever uma marca empregadora mais forte e identificarmos jovens ta-

lentos, com o jogo ajudamos os estudantes a desenvolver comportamentos como resistência a frustrações e capacidade de resolução de problemas e de argumentação", diz Viviane Besane, diretora de desenvolvimento de liderança da Unilever. Os eleitos passam pelo programa de estágio.

Para acelerar a formação dos jovens, algumas empresas têm atuado cada vez mais em colaboração. Em outro projeto, iniciado em janeiro de 2016, um grupo de 18 universitários participa de um programa de estágio compartilhado entre o banco Credit Suisse, a fabricante de bebidas Ambev e a consultoria de estratégia McKinsey. Divididos em três grupos, os jovens escolhidos

pela consultoria Nexo passam de quatro a oito meses estagiando em cada uma das empresas e ao final devem receber propostas para vagas efetivas. "Um time diverso contribui para melhorar os resultados do trabalho. Além disso, o estágio compartilhado nos traz um perfil de jovens que não costumam se inscrever para trabalhar aqui", diz Andrea Waslander, diretora da área de desenvolvimento profissional da McKinsey. Mais de 80% dos currículos recebidos pela McKinsey no Brasil são enviados por engenheiros — na grande maioria, homens. No grupo de 18 participantes do estágio compartilhado, 60% têm outro perfil.

### DIVERSIDADE

Ao contrário do que o senso comum poderia indicar, para achar os melhores, grandes empresas diversificaram o perfil de estudantes que passam pela peneira inicial, abrindo mão de aspectos técnicos, como o idioma inglês. A lógica: essas características são mais facilmente desenvolvidas do que as comportamentais. "Ter diploma e domínio da técnica não é mais um diferencial, saber se relacionar, sim", diz Tatiana Sereno, diretora de RH da fabricante de cosméticos Avon — que desde 2014 reestruturou os programas de estágio, abrindo o leque da busca de candidatos para universidades que não figuram nas listas das melhores do país. A Unilever, por exemplo, não exige o domínio da língua inglesa como requisito para participar dos programas e subsidia cursos em cargos nos quais o idioma é demandado. O Grupo Pão de Açúcar descontinuou o programa tradicional de trainees corporativos e criou programas para recém-formados com perfil mão na massa para trabalhar na operação, como gerentes de redes como a Assaí. "A resiliência dessa geração depende da classe social de origem. Quem passou por dificuldades desenvolveu mais esse atributo", diz Antonio Salvador, vice-presidente de gente e gestão do Pão de Açúcar. Eis uma reflexão que rende um debate relevante dentro e — principalmente — fora das empresas. ■