

Generation



**REVOLUCIONANDO
A CONTRATAÇÃO
NA ÁREA DE
TECNOLOGIA**

SOBRE A GENERATION

A Generation é uma rede mundial sem fins lucrativos que ajuda as pessoas a obter mobilidade econômica para que possam mudar suas vidas. Lançada em 2015, a Generation é composta por um hub global e uma rede de afiliadas no país, distribuídas em 17 países. Realizamos pesquisas originais para estimular o diálogo e a ação acerca de questões essenciais a respeito da força de trabalho. E, em toda a nossa rede global, oferecemos 35 programas específicos a profissões para treinar e posicionar adultos em carreiras que, de outra forma, seriam inacessíveis. Até o momento, a Generation tem mais de 85 mil graduados que, juntos, ganharam mais de US\$ 630 milhões em salário e trabalham com mais de 12 mil empregadores.

Com o apoio da

**The Hg
Foundation**

e do

BANK OF AMERICA 

CLAYTON
DUBILIER
& RICE

 **MetLife**
Foundation

CONTEÚDO



- 4 Relatório resumido
- 11 Resultados detalhados
- 39 Ingredientes para fazer funcionar o processo de contratação baseado em habilidades
- 43 Uma revolução na contratação
- 44 Metodologias e definições
- 46 Agradecimentos

RELATÓRIO RESUMIDO

Em todos os países, em todos os setores, os empregadores enfrentam dificuldades para encontrar e recrutar talentos iniciantes na área de tecnologia. Nossa organização global sem fins lucrativos, a Generation, vê isso todos os dias. Fundada em 2015 para treinar e posicionar aprendizes de todas as idades em carreiras que, de outra forma, seriam inacessíveis, estamos justamente no ponto de cruzamento entre milhares de empregadores e dezenas de milhares de candidatos a emprego em 17 países e 35 profissões.

Para ajudar a enfrentar este importante desafio, lançamos o que acreditamos ser a pesquisa global mais abrangente até o momento de talentos iniciantes na área de tecnologia. Dentre os participantes, estavam mais de 2.600 candidatos a emprego, outros 1.275 candidatos a emprego já em funções de tecnologia e 1.325 empregadores de dentro e de fora da área de tecnologia, distribuídos em oito países: Brasil, Canadá, França, Alemanha, Índia, México, Reino Unido e Estados Unidos.

O relatório apresentado a seguir detalha o que encontramos. A principal conclusão: para consertar a escada de trabalho quebrada da tecnologia, os empregadores devem repensar radicalmente como abordar o primeiro degrau.

A MAIORIA DAS EMPRESAS ENCONTRA DIFICULDADES PARA PREENCHER FUNÇÕES INICIANTES NA ÁREA DE TECNOLOGIA

Empregadores de todos os setores, 86% dos entrevistados entre novembro de 2022 e janeiro de 2023, estão contratando para funções iniciantes na área de tecnologia. No entanto, enfrentam dificuldades na aquisição de talentos.

- Quase dois terços dos empregadores que entrevistamos (62%) estão investindo em pipelines de talentos iniciantes na área de tecnologia, por meio de métodos como integração, mentoria e programas de estágio, para aumentar o tamanho e a diversidade dos seus respectivos bancos de talentos e aumentar a lucratividade.
- Apesar das intenções, os empregadores enfrentam dificuldades. Mais da metade dos empregadores entrevistados (52%) disse que a empresa na qual trabalham acha difícil contratar para cargos iniciantes na área de tecnologia. E 62% disse que é necessário mudar os processos de recrutamento para funções iniciantes.

86%

**DOS EMPREGADORES
ESTÁ CONTRATANDO
PARA FUNÇÕES INICIANTES
NA ÁREA DE TECNOLOGIA**

62%

**DOS EMPREGADORES ACREDITA QUE
É NECESSÁRIO REVISAR O PROCESSO
DE CONTRATAÇÃO PARA INICIANTES
NA ÁREA DE TECNOLOGIA**

NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS, MUITOS EMPREGADORES AO REDOR DO MUNDO ADICIONARAM EXIGÊNCIAS DE FORMAÇÃO E EXPERIÊNCIA DE TRABALHO PARA FUNÇÕES INICIANTES NA ÁREA DE TECNOLOGIA, MAS AINDA ENFRENTAM DESAFIOS DE CONTRATAÇÃO

A maioria dos empregadores entrevistados (61%) adicionou exigências de contratação relacionadas a formação ou experiência, citando a necessidade de maior eficiência no processo de contratação.

- Os empregos de nível verdadeiramente iniciante estão se tornando uma coisa do passado: 94% dos empregadores em mais de 16 setores disse que as exigências de contratação para funções iniciantes relevantes na área de tecnologia agora incluem experiência de trabalho anterior em algum campo relacionado.
- As exigências de formação, inclusive o nível e o tipo de graduação universitária, também são uma barreira significativa. Cerca de um terço dos candidatos malsucedidos para funções de tecnologia (31%) disse que não conseguiu atender às exigências e avançar para o próximo estágio do recrutamento.
- Entre as empresas que adicionaram exigências de formação ou experiência de trabalho, 38% das pessoas contratadas no nível iniciante na área de tecnologia são mulheres e 29% são de grupos sub-representados.
- Muitos empregadores também aumentaram as exigências de habilidades comportamentais, sendo que 40% adicionou exigências de habilidades como comunicação e trabalho em equipe.
- E nossa pesquisa mostra que o aumento das exigências é um desafio mundial. Os empregadores em países de renda média, ao que parece, tornaram-se ainda mais dependentes de contratações dependentes de diplomas e experiência de trabalho para funções iniciantes na área de tecnologia do que suas contrapartes nos países ricos; 60% dos empregadores que entrevistamos em países de renda média disseram que agora exigem diploma universitário e experiência de trabalho, em comparação com 41% dos empregadores em países mais ricos.
- Desses empregadores com critérios mais rígidos, 53% ainda acha difícil preencher os cargos iniciantes e 70% vê a necessidade de revisar o processo de contratação para talentos iniciantes.

61%

DOS EMPREGADORES AO REDOR DO MUNDO ADICIONOU, NO MÍNIMO, UMA EXIGÊNCIA DE FORMAÇÃO OU TRABALHO NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS

MAS UMA MINORIA PIONEIRA DE EMPREGADORES QUE UTILIZA TÉCNICAS DE CONTRATAÇÃO FOCADA EM HABILIDADES SE SAI MELHOR DE DUAS MANEIRAS PRINCIPAIS

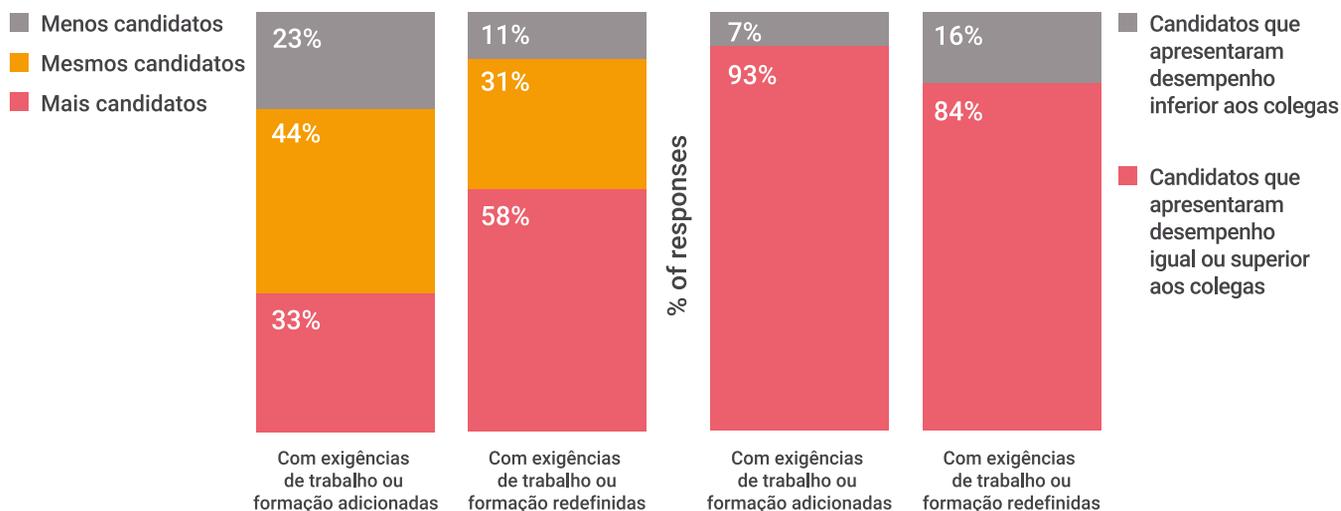
Cerca de um quarto dos empregadores que entrevistamos (24%) removeu as exigências de formação ou experiência profissional para funções iniciantes na área de tecnologia, substituindo-as por competências baseadas em demonstração. O resultado tem sido um processo de recrutamento mais inclusivo que atrai mais candidatos, com qualidade e desempenho comparáveis no trabalho. (Fig. 1)

- 58% das empresas que retiraram a exigência de pelo menos um diploma ou experiência de trabalho viu um aumento no número de candidatos, o que permitiu que contratassem mais candidatos mais rapidamente. Além disso, abrir novos bancos de talentos aumenta as chances de trazer talentos diversificados.
- 84% das empresas que entrevistamos indicou que os candidatos contratados após a redefinição das exigências tiveram um desempenho tão bom no trabalho, se não melhor, do que aqueles contratados sob exigências mais rigorosas.
- Além disso, os empregadores que redefiniram as exigências estão gastando menos. Os colegas que adicionaram exigências gastam 13% mais do que aqueles que as removeram.

GRÁFICO 1 EMPREGADORES QUE REDUZEM AS BARREIRAS PARA A CANDIDATURA A FUNÇÕES INICIANTES NA ÁREA DE TECNOLOGIA...

...tem mais probabilidade de aumentar o número de candidatos do que aqueles que aumentam as barreiras para a candidatura

...enquanto ainda mantêm um grupo de candidatos de alta qualidade



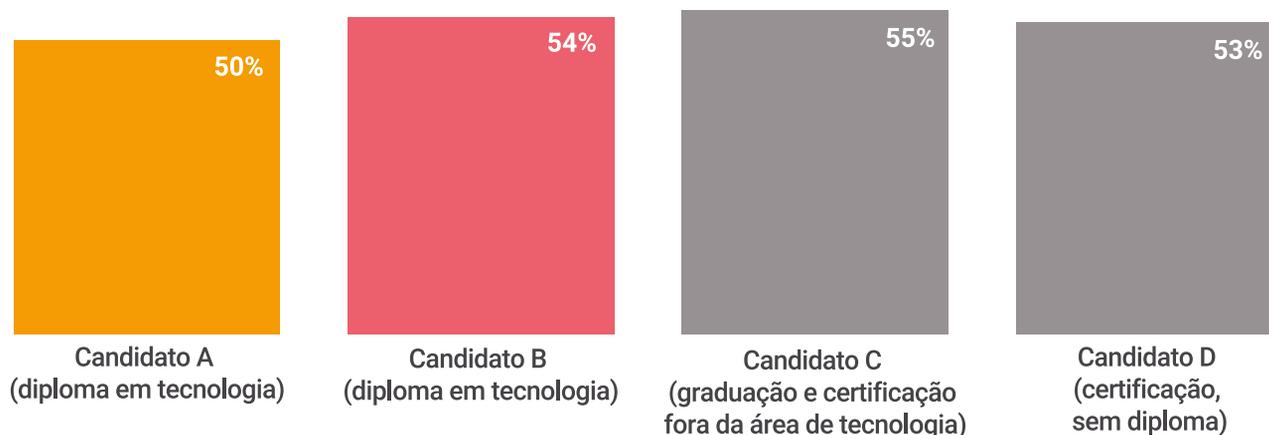
n empregadores que adicionaram exigências = 804, n empregadores que redefiniram as exigências = 323

TÉCNICAS DE CONTRATAÇÃO FOCADA EM HABILIDADES TAMBÉM PROMOVEM MAIOR DIVERSIDADE ÉTNICA, EMBORA O VIÉS DE GÊNERO PERSISTA

- Avaliações baseadas em habilidades, além de certificações no setor de tecnologia, mais especificamente, podem igualar as oportunidades de contratação para indivíduos sem diplomas universitários. Quando os empregadores analisaram currículos anonimizados, obtiveram a mesma probabilidade de oferecer uma entrevista a candidatos com diplomas ou certificações (a probabilidade varia de 50 a 55%). (Fig. 2)
- As certificações também servem como um equalizador do processo de contratação entre etnias. Candidatos de grupos sub-representados sem certificações ou diplomas STEM obtiveram uma entrevista e uma oferta para cada cinco candidaturas, enquanto os de grupos étnicos majoritários obtiveram os mesmos resultados com apenas quatro candidaturas. Com certificações, ambos os grupos têm o mesmo desempenho. (Fig. 3)
- Mas ainda há uma grande lacuna aberta quando se trata de gênero. Caso em questão, todos os homens sem certificação que conseguiram entrevistas também receberam uma oferta de emprego. Em comparação, apenas 60% das mulheres com certificação passaram da entrevista para a oferta. (Fig. 4)
- Afetando ainda mais a diversidade, o histórico da equipe de contratação sugere indiretamente quem será contratado. Os gerentes de contratação entrevistados com diploma universitário tinham duas vezes mais probabilidade de dizer que estariam abertos a contratar um candidato com diploma universitário do que aqueles com diploma do ensino médio.

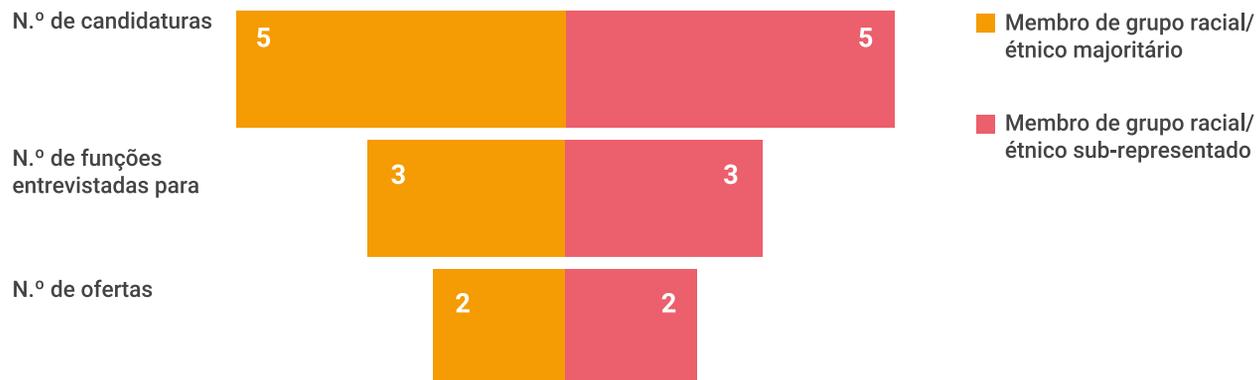
GRÁFICO 2 OS EMPREGADORES VEEM CANDIDATOS COM CERTIFICAÇÕES EM TECNOLOGIA TÃO FAVORAVELMENTE QUANTO AQUELES COM DIPLOMAS EM TECNOLOGIA

Probabilidade de o empregador oferecer uma entrevista após analisar o currículo



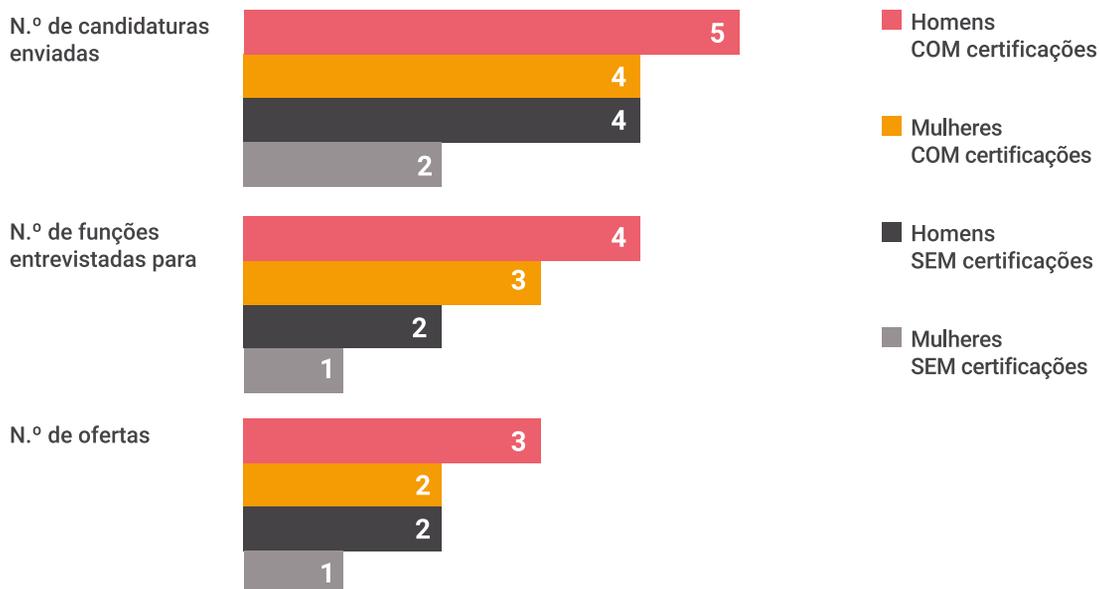
n empregadores = 1.325, dos quais n empregadores que avaliaram o candidato A = 675, candidato B = 667, candidato C = 664, candidato D = 644

GRÁFICO 3 AS CERTIFICAÇÕES TÊM UM EFEITO DE NIVELAMENTO PARA GRUPOS ÉTNICOS E RACIAIS SUB-REPRESENTADOS



Observação: indivíduos com certificações também podem ter diplomas; os valores representam a mediana das respostas da pesquisa.
n membro de grupo majoritário = 899, n membro de grupo sub-representado = 152

GRÁFICO 4 NO ENTANTO, O VIÉS DE GÊNERO PERSISTE APESAR DOS EFEITOS DE NIVELAMENTO DAS CERTIFICAÇÕES



Observação: indivíduos com certificações também podem ter diplomas.
n homens com certificações = 772, n mulheres com certificações = 279, n homens sem certificações = 561, n mulheres sem certificações = 506

ESSES QUATRO INGREDIENTES PODEM REFORMULAR AS EXIGÊNCIAS DE CONTRATAÇÃO E APROFUNDAR OS BANCOS DE TALENTOS

Embora os empregadores estejam fortemente motivados a expandir seus respectivos pipelines de nível iniciante na área de tecnologia, encontram dificuldades para mudar processos de contratação restritivos, com orçamentos apertados e falta de apoio executivo comprovando-se como obstáculos difíceis. Acreditamos que quatro medidas ousadas podem desbloquear a mudança necessária:

- 1.** Restaurar o trabalho de nível iniciante. No início do funil de contratação, remover as exigências de experiência de trabalho e formação e usar certificações e outros indicadores de habilidades para aumentar os bancos de candidatos.
- 2.** Durante o processo de contratação, usar avaliações técnicas para assegurar que os candidatos tenham as habilidades necessárias para o trabalho.
- 3.** Durante todo o processo, prestar atenção às habilidades comportamentais, bem como às capacidades técnicas.
- 4.** Reformular as equipes de contratação para reduzir o viés implícito e aumentar a diversidade de talentos.

Estamos continuamente explorando as possibilidades de abordagens baseadas em habilidades e planejamos montar uma coalizão de empregadores de todo o mundo que desejam fazer esses tipos de mudanças para testarmos e aprendermos juntos.





RESULTADOS DETALHADOS



A MEDIDA QUE AS INDÚSTRIAS DIGITALIZAM-SE

**EMPRESAS ESTÃO
CRIANDO CARGOS NA
ÁREA DE TECNOLOGIA
EM NÍVEIS DE ENTRADA
EM GRANDE QUANTIDADE
— MAS ESTÃO ENFRENTANDO
DIFICULDADES PARA
PREENCHÊ-LOS**

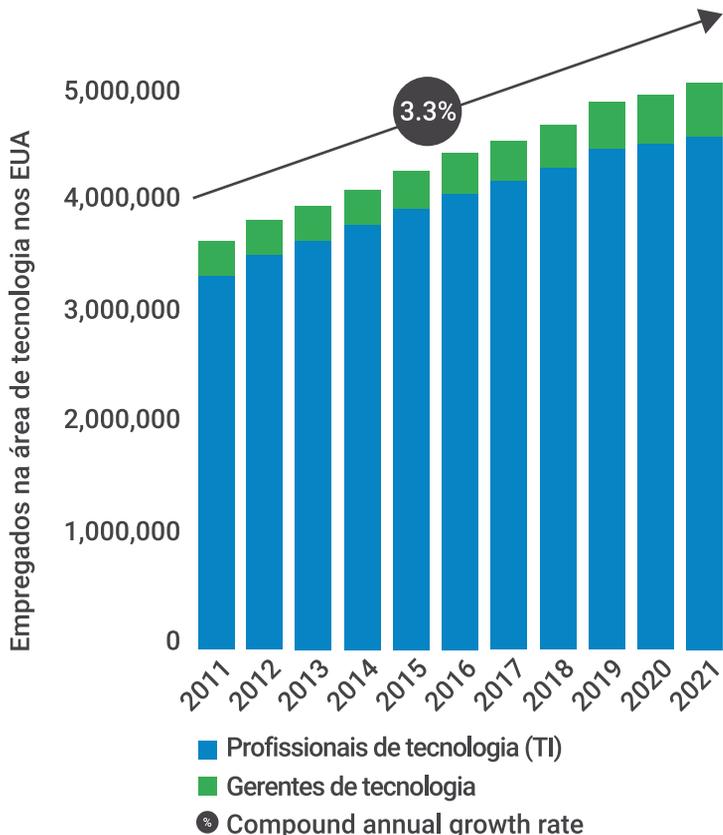
UM CRESCIMENTO MUNDIAL EM CONTRATAÇÃO DE PROFISSIONAIS EM TECNOLOGIA

Demissões em grandes empresas de tecnologia obscurecem a realidade: a demanda por profissionais na área de tecnologia, especialmente em nível de entrada, está crescendo ao redor do mundo. Em quase todos os países, e em todas as indústrias, a marcha da digitalização continua e tende a acelerar. Toda empresa está se tornando uma empresa de tecnologia.

As empresas estão adicionando à sua força de trabalho uma ampla variedade de cargos na área de tecnologia - desde cuidados com saúde, até varejo e produção. Pesquisas confirmam isso: por exemplo, uma análise realizada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) com dados de 21 países europeus, mostram que os empregos na área de tecnologia aumentaram 5% ao ano entre 2010 e 2019. Nos Estados Unidos, cresceram 3,3% ao ano entre 2011 e 2021—quase 10 vezes a taxa de crescimento do emprego de uma maneira geral. (Gráficos 5 & 6)

GRÁFICO 5

No Estados Unidos, empregos na área de tecnologia cresceram em uma taxa anual de 3.3% entre 2011 e 2021, com uma taxa de crescimento ainda maior entre gerentes de tecnologia comparado a profissionais de tecnologia.



Fonte: Departamento de Estatísticas do Trabalho

GRÁFICO 6

Empregos na área de tecnologia na União Europeia cresceram em uma taxa anual de 5.0% entre 2011 e 2019.



Fonte: Organização Internacional do Trabalho

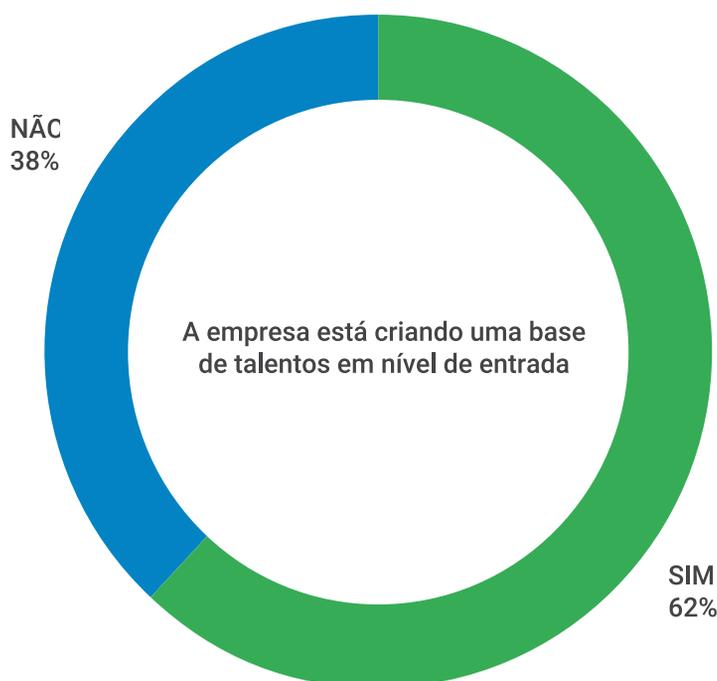
A QUANTIDADE DE CARGOS NA ÁREA DE TECNOLOGIA EM NÍVEL DE ENTRADA ESTÁ CRESCENDO DE FORMA AINDA MAIS ACELERADA

A pesquisa de empregadores da Generation confirma o crescimento na contratação de profissionais em tecnologia - especialmente em cargos de nível de entrada. Chegamos a conclusão de que 86% das empresas pesquisadas estão contratando profissionais de tecnologia em nível de entrada, o que é um percentual maior do que a proporção de contratação para cargos do mesmo nível fora da área de tecnologia. Isso foi observado em várias indústrias.

86%

DOS EMPREGADORES ESTÃO CONTRATANDO PROFISSIONAIS DE TECNOLOGIA EM NÍVEL DE ENTRADA

GRÁFICO 7
AS EMPRESAS ESTÃO INVESTINDO EM PROGRAMAS DE FORMAÇÃO DE TALENTOS EM TECNOLOGIA EM NÍVEL DE ENTRADA



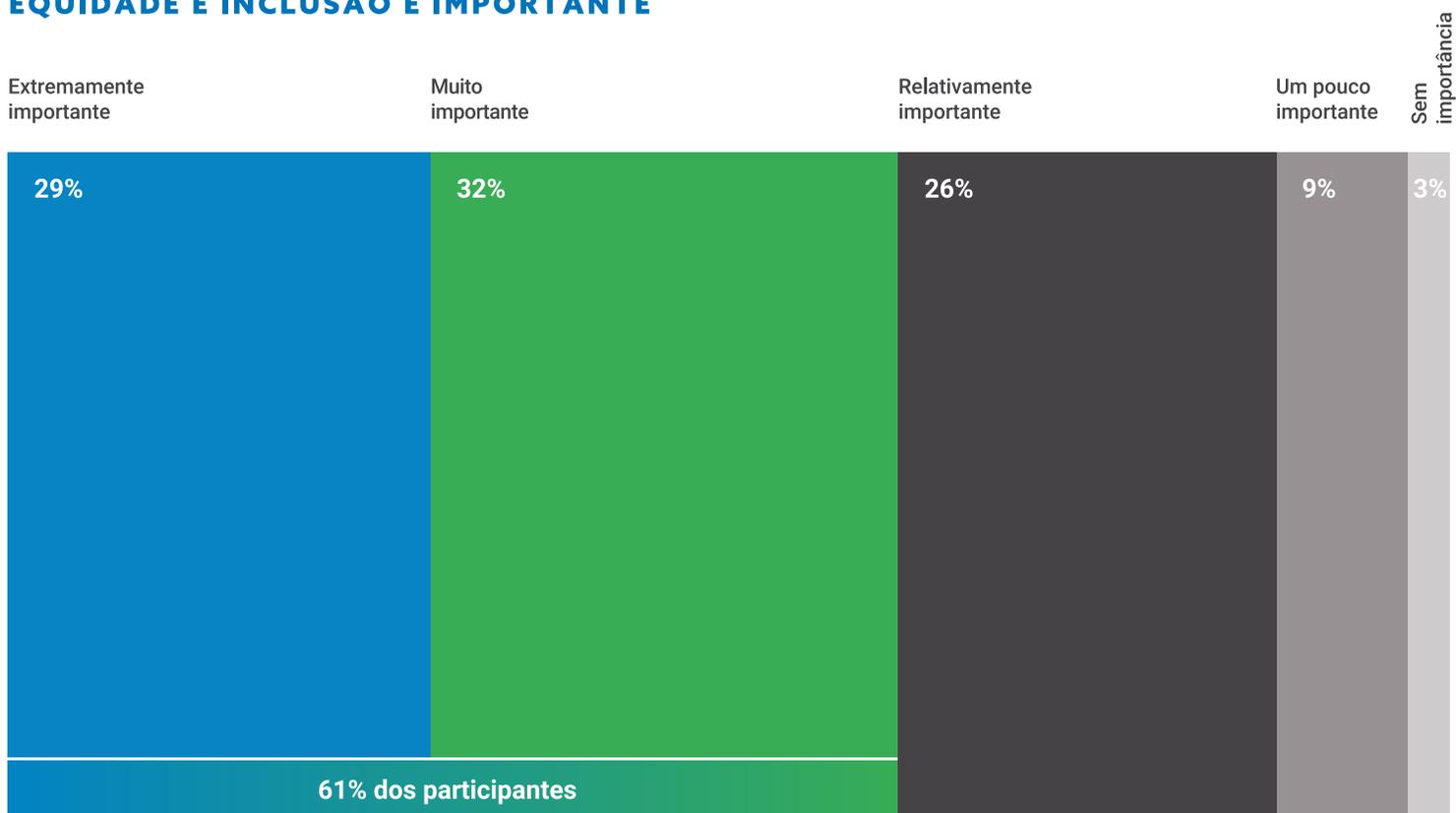
Reconhecendo a urgência em preencher cargos de profissionais em tecnologia em nível de entrada, 62% dos empregadores pesquisados relataram que estão investindo em aspectos como integração, mentoria e estágios, para construir uma base de talentos em tecnologia em nível de entrada para sua organização. (Gráfico 7) Metade (50%) dos empregadores, acredita que contratar talentos em tecnologia nesse nível aumentará sua lucratividade e crescimento - em comparação a apenas 10% que não acreditam.

O DESEJO POR UMA MAIOR DIVERSIDADE PERMANECE FORTE

A maioria dos empregadores também valoriza a diversidade no ambiente de trabalho: 61% dos empregadores pesquisados afirmam que diversidade, equidade e inclusão (DEI) é uma meta importante, enquanto somente 3% disseram o contrário. (Gráfico 8)

Contratar mais profissionais em tecnologia em nível de entrada amplia o alcance da empresa no banco de talentos de tecnologia e proporciona aos recrutadores a oportunidade de se envolverem com uma maior diversidade de candidatos.

GRÁFICO 8
**EMPRESAS AFIRMAM QUE DIVERSIDADE,
EQUIDADE E INCLUSÃO É IMPORTANTE**



n empregadores = 1,325

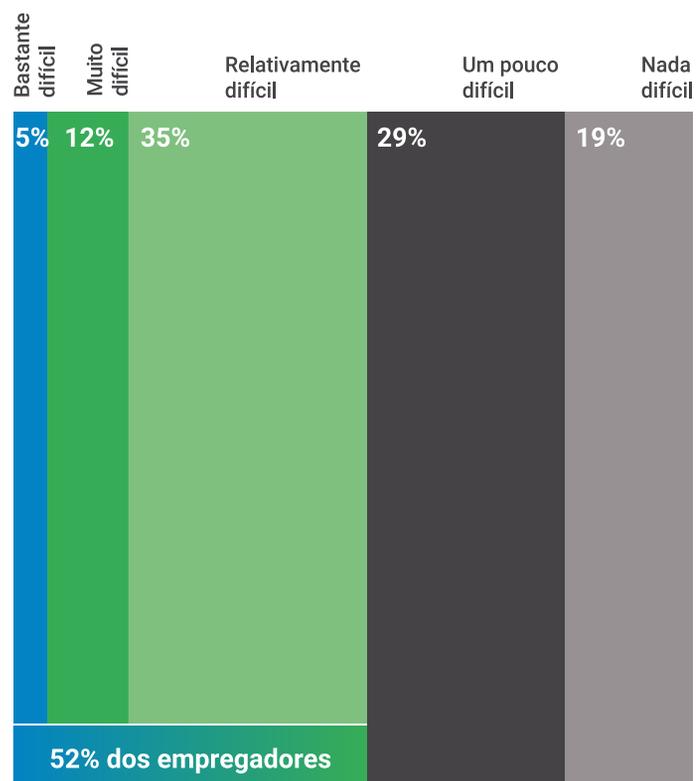
NO ENTANTO, PREENCHER ESSAS VAGAS DE NÍVEIS DE ENTRADA É DIFÍCIL

Apesar da nossa pesquisa destacar uma intenção clara por parte das nossas empresas em aumentar a contratação para cargos de tecnologia em nível de entrada, elas estão tendo dificuldade em recrutar esses talentos.

A maioria das empresas participantes - 52% do total - relataram que estão achando extremamente difícil, muito difícil ou relativamente difícil contratar para funções em tecnologia em nível de entrada. (Gráfico 9) E 62% afirmou que o processo de contratação para nível de entrada precisava mudar.

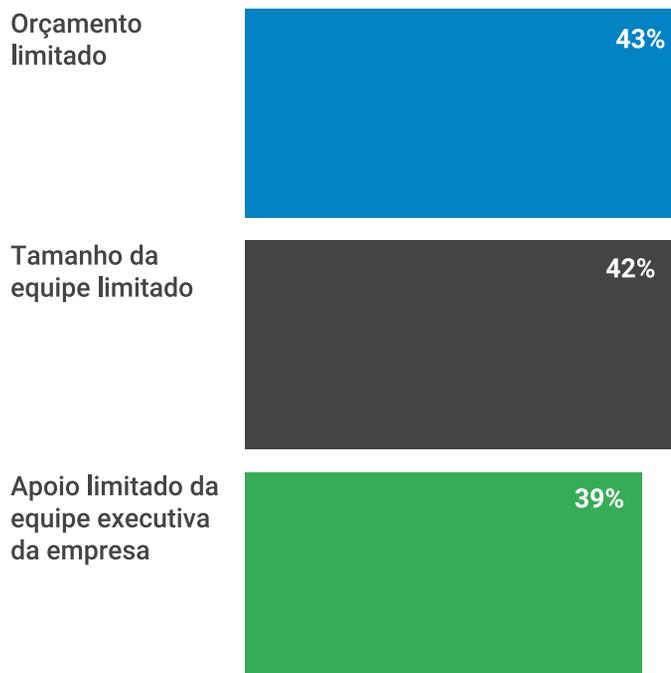
Frequentemente, entretanto, as equipes de recursos humanos sentem-se incapazes de alterar seus processos de contratação. Os mais significativos deles, de acordo com a nossa pesquisa, são restrições orçamentárias e falta de apoio de executivos de alto escalão - mas esses não são os únicos problemas. (Gráfico 10)

**GRÁFICO 9
EMPREGADORES ACHAM DIFÍCIL
PREENCHER CARGOS DE TECNOLOGIA
EM NÍVEL DE ENTRADA**



n empregadores = 1,325

**GRÁFICO 10
MAS ENFRENTAM BARREIRAS PARA
MODIFICAR O PROCESSO DE
CONTRATAÇÃO ATUAL**



n empregadores = 1,325





EDUCAÇÃO E EXPERIÊNCIA

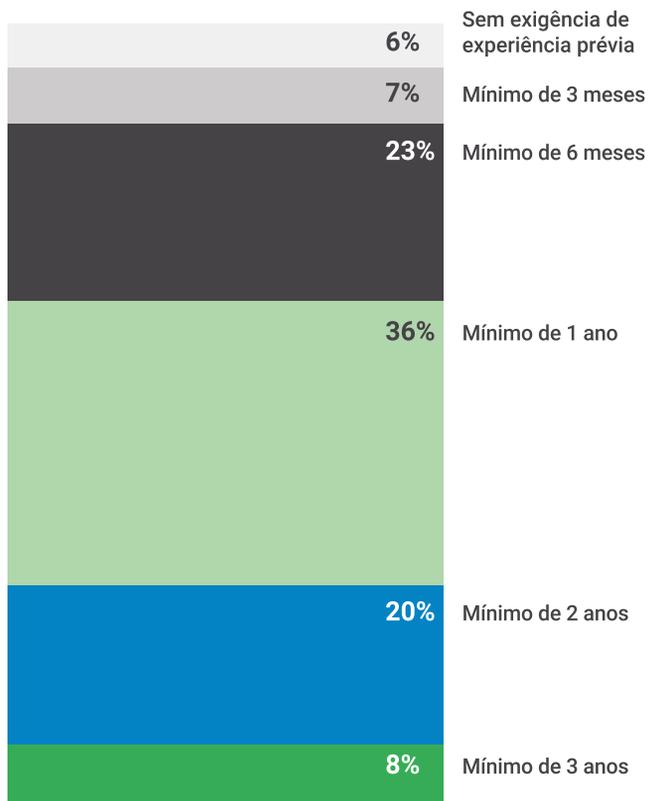
**OS REQUISITOS SÃO
OS MAIORES OBSTÁCULOS
QUE OS CANDIDATOS
A TECNOLOGIA EM NÍVEL
DE ENTRADA ENFRENTAM
- AINDA ASSIM, A MAIORIA
DAS EMPRESAS TEM
AUMENTADO ESSES
OBSTÁCULOS**

A AUSÊNCIA DO VERDADEIRO EMPREGO EM NÍVEL DE ENTRADA

Você deve supor que um cargo em nível de entrada, por definição, iria requerer um mínimo de experiência de trabalho. Na verdade, apesar da crescente demanda por talentos com habilidades digitais, a grande maioria (94%) das empresas de todos os setores industriais afirmou que suas contratações para cargos de tecnologia em nível de entrada devem ter pelo menos alguma experiência de trabalho em um campo relacionado. Em torno de 66% exigia um ano de experiência ou mais, enquanto um terço (28%) exigia dois anos ou mais. (Gráfico 11)

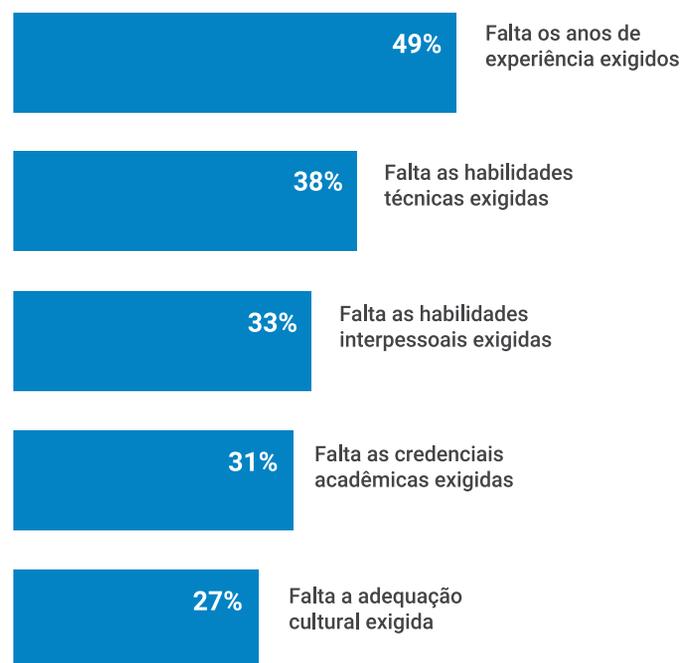
Nossa pesquisa com candidatos a emprego confirma esse padrão, com metade dos participantes (49%) relatando que o fato de não terem experiência suficiente foi o motivo pelo qual suas solicitações de emprego para cargos de tecnologia em nível de entrada terem sido mal-sucedidas. (Gráfico 12)

GRÁFICO 11
A MAIORIA DOS CARGOS EM NÍVEL DE ENTRADA EXIGE EXPERIÊNCIA DE TRABALHO



n empregadores = 1,325

GRÁFICO 12
CANDIDATOS EM NÍVEL DE ENTRADA SÃO MAIS FREQUENTEMENTE INFORMADOS QUE A RAZÃO PELA QUAL NÃO FORAM CONTRATADOS FOI A INEXPERIÊNCIA



n de candidatos ao emprego = 738

SER SELECIONADO EM GRANDE PARTE DAS EMPRESAS ESTÁ MAIS DIFÍCIL DO QUE NUNCA

Mais recentemente, a maioria das empresas fez uma mudança para adicionar requisitos de contratação relacionados à educação e experiência. Os resultados das nossas pesquisas revelam que nos últimos três anos, 61% das empresas acrescentaram requisitos de contratação relacionados tanto à educação, quanto à experiência em cargos de tecnologia - ou ambos.

Quase dois terços (66%) afirmaram que fizeram essas mudanças para tornar seus processos de contratação mais eficientes. (Gráfico 13)

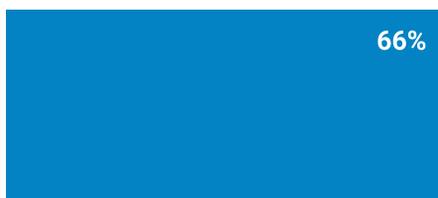
No entanto, constata-se, que esses requisitos adicionais tornaram ainda mais difícil atrair talentos capazes, em nível de entrada.

61%

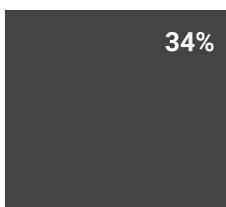
DAS EMPRESAS NOS ÚLTIMO TRÊS ANOS ACRESCENTARAM PELO MENOS UM REQUISITO DE EDUCAÇÃO OU TRABALHO

GRÁFICO 13
A MAIORIA DOS EMPREGADORES ACRESCENTAM REQUISITOS DE CONTRATAÇÃO PARA SEREM MAIS EFICIENTES

Nós queríamos que nosso processo fosse mais eficiente



Nós estávamos recebendo um número excessivo de currículos



Nós não estávamos satisfeitos com os currículos que estávamos recebendo



n empregadores = 804

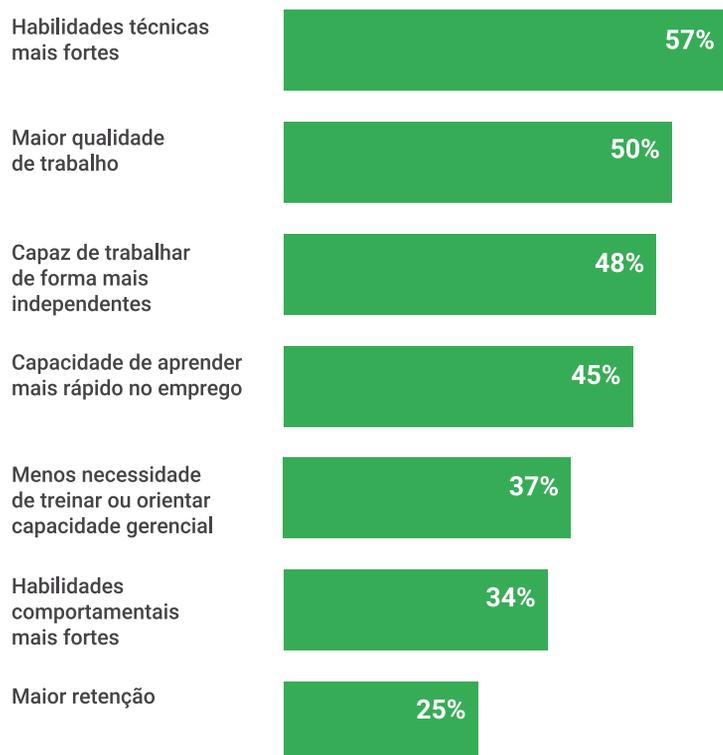
ESTAMOS CONTRATANDO: PORÉM, EXPERIÊNCIA DE TRABALHO É NECESSÁRIA

As empresas justificam requisitos de experiência de trabalho contando com a competência antecipada de candidatos mais experientes, o que permite aos recrutadores filtrar os candidatos de maneira mais eficiente. Os três motivos principais, cada um citado por 45-60% dos empregadores pesquisados (Gráfico 14), são:

- Candidatos com experiência de trabalho supostamente têm habilidades técnicas mais fortes.
- Tais candidatos executam um trabalho de maior qualidade.
- Esses candidatos são melhores em trabalhar de forma independente.

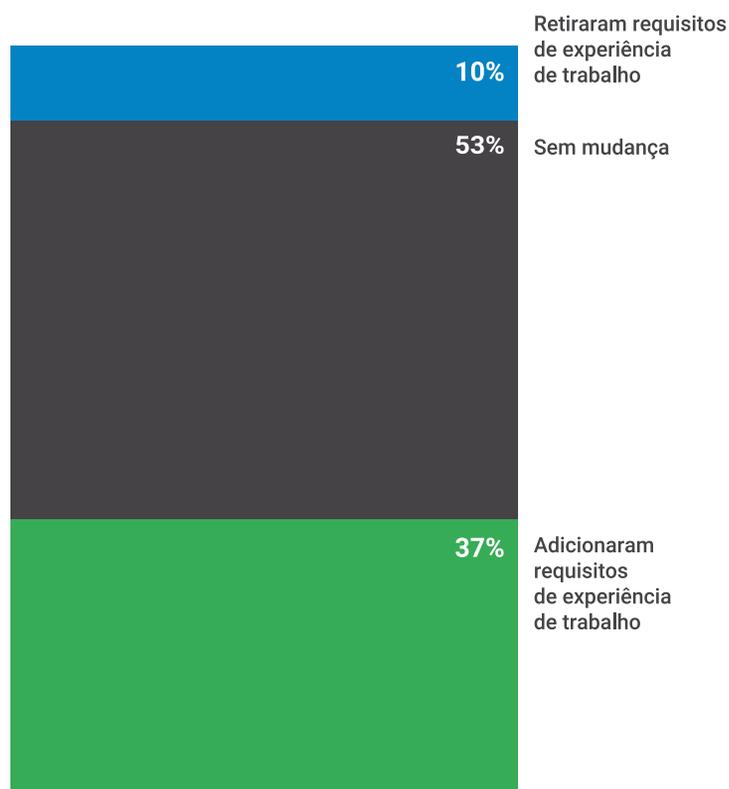
Essa busca por eficiência fez com que 37% dos empregadores pesquisados adicionasse, nos últimos três anos, requisitos de experiência de trabalho, comparado a 10% que retiraram alguns dos seus requisitos de experiência de trabalho. (Gráfico 15)

GRÁFICO 14
MOTIVOS PARA EXIGIR MAIS DE UM ANO DE EXPERIÊNCIA PARA CARGOS DE TECNOLOGIA EM NÍVEL DE ENTRADA



n empregadores = 852

GRÁFICO 15
MUITAS EMPRESAS AUMENTARAM OS REQUISITOS DE EXPERIÊNCIA DE TRABALHO



n empregadores = 1,325

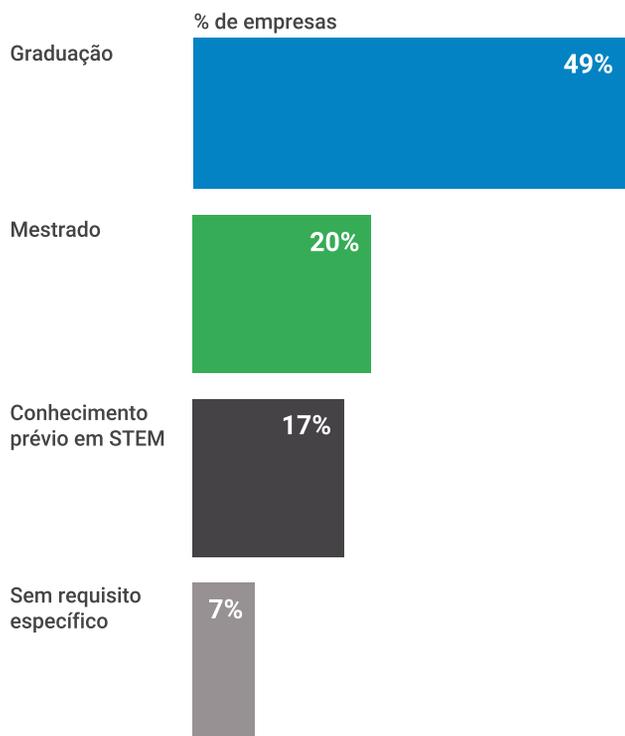
ESTAMOS CONTRATANDO: MAS É NECESSÁRIO UM DIPLOMA DE GRADUAÇÃO

Metade das empresas pesquisadas exigia diploma de graduação para cargos de tecnologia em nível de entrada, das quais 17% procuravam candidatos com um diploma mais específico em STEM. (Gráfico 16)

Os requisitos educacionais são particularmente restritivos, onde cerca de um terço dos candidatos não são bem sucedidos para cargos de tecnologia. Eles relatam que a razão pela qual não progrediram no processo de contratação foi não atender ao requisito exigido.

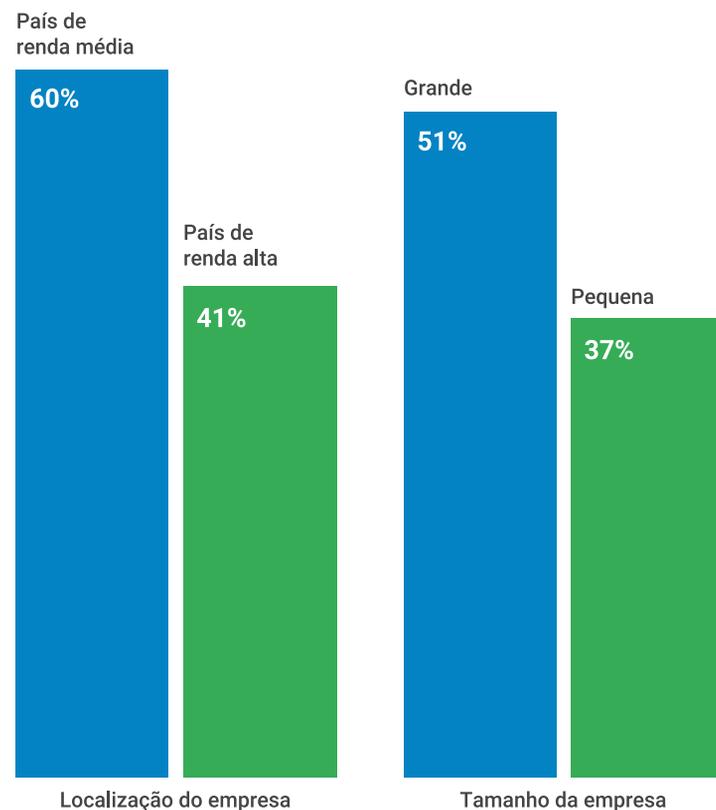
Isso é um desafio ao redor do mundo. O diploma de graduação parece ter mais importância em países de renda média, onde é exigido por 3 a cada 5 empregadores. Já em países de alta renda, 2 a cada 5 empregadores fazem essa exigência. Outra diferença pode ser vista entre pequenas e grandes empresas - 51% das grandes empresas exigem um diploma universitário, comparado a 37% das pequenas empresas. (Gráfico 17)

GRÁFICO 16
EXIGÊNCIA DE GRADUAÇÃO É
PREDOMINANTE EM REQUISITOS
AVANÇADOS RELATIVAMENTE
COMUM



n empresas = 1.325

GRÁFICO 17
HÁ UMA VARIAÇÃO NOS TIPOS
DE EMPREGADORES QUE EXIGEM
DIPLOMAS UNIVERSITÁRIOS



n empresas = 1.325 dos quais 547 são de renda média e 778 de renda alta
n grandes empresas = 702; n pequenas empresas = 167;

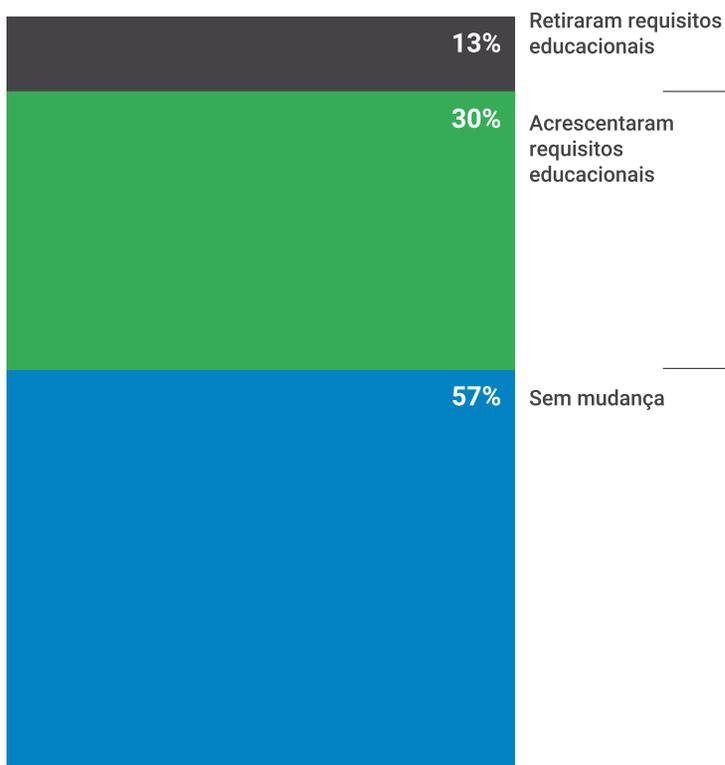
AGORA, VAMOS ACRESCENTAR AINDA MAIS REQUISITOS DE GRADUAÇÃO

Os requisitos educacionais existem desde o início e só têm aumentado, com cerca de um terço dos empregadores (30%) acrescentando requisitos de graduação nos três últimos anos, enquanto apenas 13% retiraram o filtro educacional no mesmo período. (Gráfico 18)

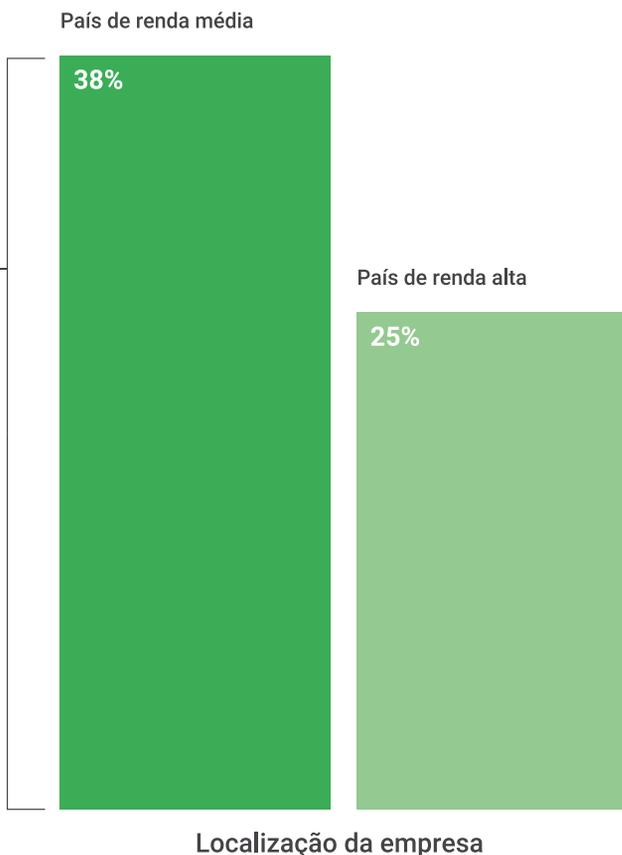
Em países de renda média, 38% dos empregadores adicionaram esse requisito, comparado a 25% em países de renda alta.

Graduação em STEM está ganhando ainda mais espaço no cenário de contratação, com 34% dos empregadores aumentando a exigência para esse tipo de requisito, e somente 9% o desconsiderando como um impedimento nos últimos três anos.

GRÁFICO 18
MUITOS EMPREGADORES
ACRESCENTARAM REQUISITOS
EDUCACIONAIS



HÁ UMA VARIAÇÃO GLOBAL AO
ACRESCENTAR REQUISITOS EDUCACIONAIS



n empresas = 1.325 das quais 547 são de renda média e 778 de renda alta

OS RESULTADOS IMPREVISÍVEIS: MAIS CUSTO, MENOS EFICIÊNCIA

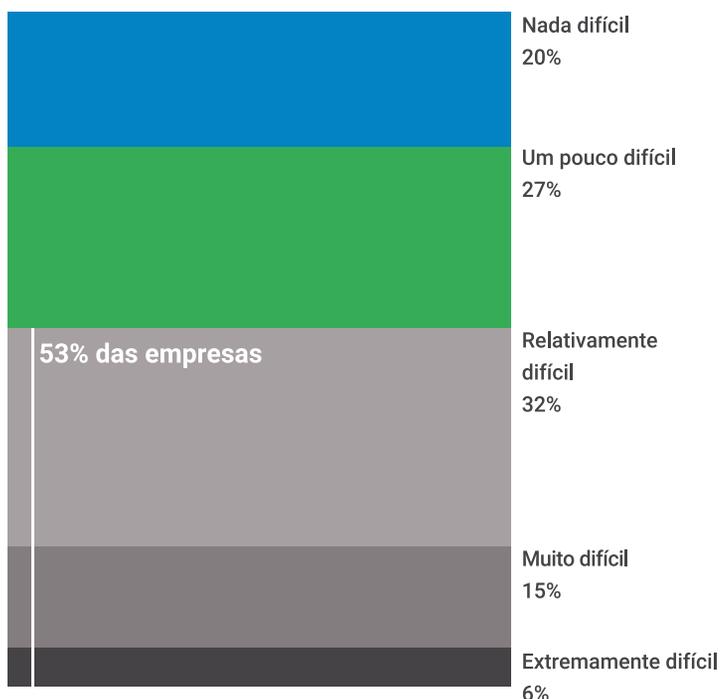
Apesar da busca por eficiência, esse aumento nos requisitos tornou o processo de contratação mais caro para os empregadores, que ainda fica aquém das expectativas.

Nossa pesquisa mostra que os mais de 800 empregadores que incluíram requisitos de graduação e experiência de trabalho, estão gastando em média 13% a mais para contratar talentos em nível de entrada, do que aqueles que retiraram os requisitos.

13%

AUMENTO NO CUSTO POR CONTRATAÇÃO PARA OS EMPREGADORES QUE ADICIONARAM REQUISITOS

**GRÁFICO 19
EMPREGADORES QUE ACRESCENTARAM REQUISITOS TÊM DIFICULDADE EM PREENCHER CARGOS PARA NÍVEL DE ENTRADA**



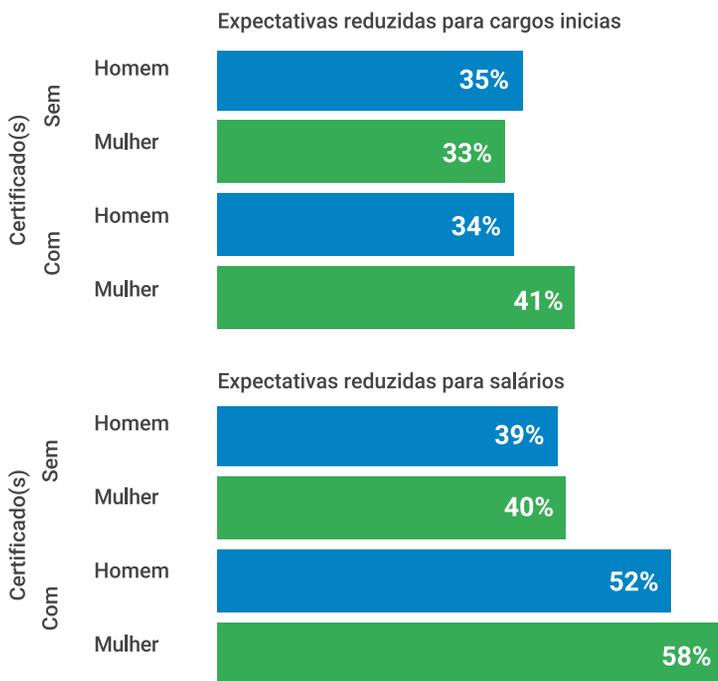
Dos empregadores que foram mais criteriosos, 53% estão achando extremamente difícil, muito difícil ou relativamente difícil preencher cargos em nível de entrada em suas organizações, (Gráfico 19) – e 70% reconhecem a necessidade de revisar o processo de contratação para talentos em nível de entrada.

n empresas aumentando requisitos = 804

... E NÃO ALCANÇANDO O OBJETIVO NA DIVERSIDADE TAMBÉM



GRÁFICO 20
EXPECTATIVAS DOS CANDIDATOS COM
RELAÇÃO AO CARGO (SUPERIOR) E AO
SALÁRIO (INFERIOR)



n mulheres sem certificações = 506, n mulher com certificações = 279
n homens sem certificações = 772, n homens com certificações = 561

As tendências atuais de contratação em tecnologia afetam negativamente o potencial de carreira de grupos historicamente sub-representados. Se as empresas continuarem a adotar esses métodos de contratação, elas podem perder a oportunidade de contratar talentos diversos. Dentre as empresas que acrescentaram os requisitos, 38% das contratações para tecnologia em nível de entrada são mulheres, as quais 29% são de grupos sub-representados.

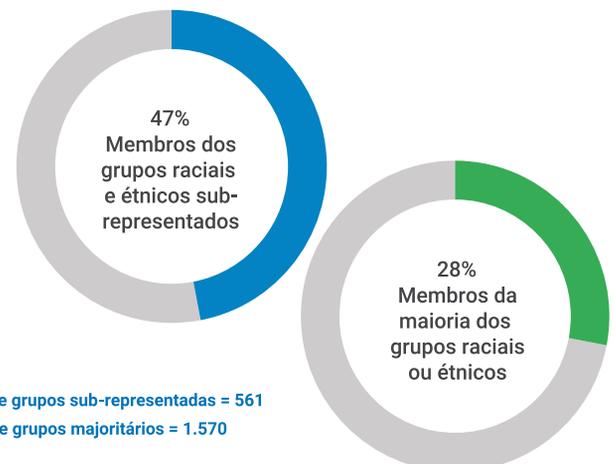
Foi constatado em nossa pesquisa com candidatas a emprego, que mulheres em busca de cargos na área de tecnologia frequentemente fazem concessões salariais. Em contrapartida, os homens que buscam cargos de tecnologia têm mais probabilidade do que as mulheres de se candidatarem a empregos com um salário médio mais alto. Do mesmo modo, 39% das mulheres disseram que provavelmente optariam por cargos iniciais de menor hierarquia, em comparação a 34% dos homens, que possuem certificados ou não. (Gráfico 20)

Isso também se aplica a candidatos que identificam-se como pertencentes a um grupo sub-representado de seus países. Eles se candidatam a cargos de tecnologia com salários cerca de 31% mais baixos do que os pertencentes a grupos majoritários.

Candidatos de grupos sub-representados têm mais probabilidade de assumir tipos de empregos menos duradouros do que candidatos de grupos majoritários. Quase metade dos candidatos de grupos sub-representados que responderam a nossa pesquisa se candidatou a posição de estagiário, estagiário remunerado e aprendiz. Entretanto, menos de um terço dos candidatos que não são desses grupos, relataram que fizeram o mesmo. (Gráfico 21)



GRÁFICO 21
CANDIDATOS DE GRUPOS SUB-
REPRESENTADOS TÊM UMA PROBABILIDADE
DE CONCORRER A CARGOS MENOS
DURADOUROS



n membros de grupos sub-representadas = 561
n membros de grupos majoritários = 1.570



AGORA, A BOA NOTÍCIA:

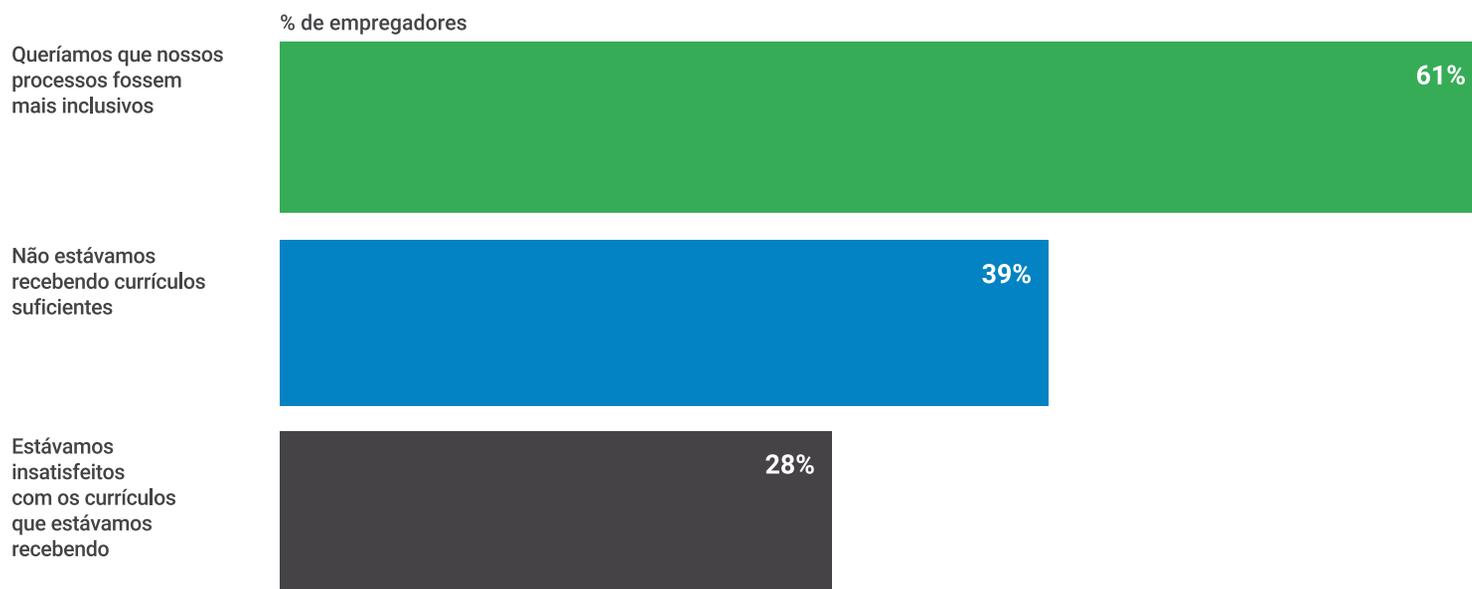
**EMPREGADORES PIONEIROS
QUE REDEFINIRAM OS
REQUISITOS DE CONTRATAÇÃO
E UTILIZARAM MÉTODOS
BASEADOS EM HABILIDADES,
EXPANDIRAM SEUS BANCOS
DE TALENTOS COM POUCO
COMPROMETIMENTO NO
DESEMPENHO**

REINVENTANDO REQUISITOS DE CONTRATAÇÃO

Mesmo que a maioria dos empregadores estejam sendo mais rigorosos em relação aos requisitos de contratação, um pequeno grupo ao redor do mundo - 24% dos que participaram da nossa pesquisa - não exige mais o mesmo nível de experiência de trabalho ou formação específica para preencher cargos em nível de entrada.

Estes empregadores redefiniram seus requisitos para serem mais baseados em habilidades, em prol da inclusão. (Gráfico 22) E também descobriram outros benefícios.

GRÁFICO 22 OS EMPREGADORES CITAM VÁRIOS MOTIVOS PARA ELIMINAR REQUISITOS DE CONTRATAÇÃO



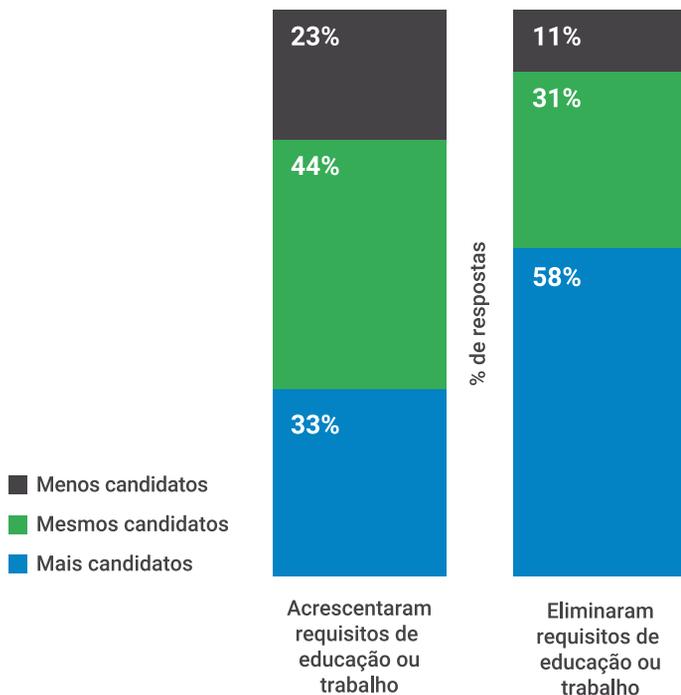
MAIS CANDIDATOS, MAIS CARGOS PREENCHIDOS - E DESEMPENHO COMPARÁVEL

Redefinir requisitos para cargos de tecnologia em nível de entrada tem proporcionado que os empregadores tenham mais opções para escolher em banco de talentos. 89% das empresas que eliminaram pelo menos um requisito observaram o mesmo número (31%) ou um aumento (58%) em currículos, comparado ao que acontecia antes. (Gráfico 23)

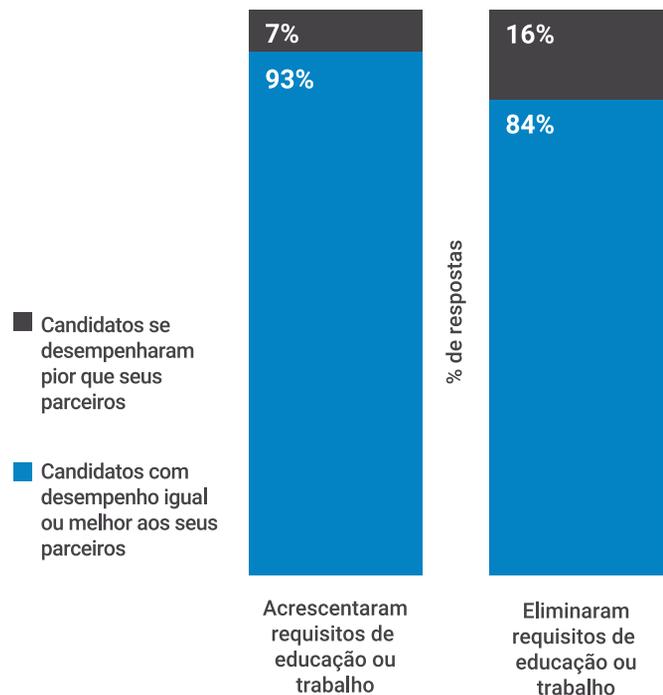
Uma vez que quantidade não necessariamente gera qualidade, esses candidatos comparados aos mais experientes ou aos que receberam educação formal também apresentaram um desempenho excelente. Uma esmagadora maioria (84%) de empregadores afirmaram que as pessoas contratadas após a eliminação de requisitos, apresentaram um desempenho melhor ou igual aos que foram contratados usando métodos mais tradicionais, baseados em diplomas e experiência como indicativo de uma potencial competência. Especificamente, metade deles concordou que esses candidatos não-tradicionais se desempenharam tão bem no trabalho quantos os candidatos anteriores, e um pouco mais de um terço (34%) disse que esses candidatos se desempenharam melhor que seus parceiros mais tradicionais.

GRÁFICO 23
EMPREGADORES QUE REDUZEM OS OBSTÁCULOS PARA CURRÍCULOS VISANDO CARGOS DE TECNOLOGIA EM NÍVEL DE ENTRADA...

...tem mais probabilidade de aumentar o número de candidatos do que os que aumentaram os obstáculos para currículos...



...enquanto mantém um banco de talentos de alta qualidade



n de empresas que aumentaram requisitos = 804,

n de empresas que redefiniram requisitos = 323

O PADRÃO OURO: CONTRATAÇÃO BASEADA EM HABILIDADES

Onde critérios de graduação e experiência de trabalho prévia não são mais o filtro principal, critérios de seleção alternativos serão necessários. Uma minoria de empregadores ao redor do mundo está aderindo a avaliação baseada em habilidades e avaliando os candidatos baseados em entrevistas e avaliações técnicas, e certificações técnicas reconhecidas pela indústria.

À medida que essa mudança ocorreu, a dependência a essas novas ferramentas aumentou. Dentre os empregadores que eliminaram pelo menos um dos seus requisitos relacionados à educação e trabalho nos últimos três anos, 38% relataram um aumento de requisitos associados à avaliações técnicas e 41% um aumento nas entrevistas técnicas. (Gráfico 24)

GRÁFICO 24
MUITOS EMPREGADORES QUE ELIMINARAM REQUISITOS DE EXPERIÊNCIA DE TRABALHO E GRADUAÇÃO AUMENTARAM OS REQUISITOS PARA AVALIAÇÃO BASEADA EM HABILIDADES



n empresas = 323



**CONTRATAÇÃO
BASEADA EM
HABILIDADES
OFERECE MAIS
UMA GRANDE
VANTAGEM:**

**CONTRIBUI PARA QUE OS
EMPREGADORES AMPLIEM
A DIVERSIDADE ÉTNICA DE
SEUS TALENTOS – PORÉM
É NECESSÁRIO MAIS
PROGRESSO SOBRE
DIVERSIDADE DE GÊNERO**

A CERTIFICAÇÃO TÉCNICA COMO UMA FERRAMENTA DE TRIAGEM COMPENSA O VIÉS BASEADO NA GRADUAÇÃO

44%

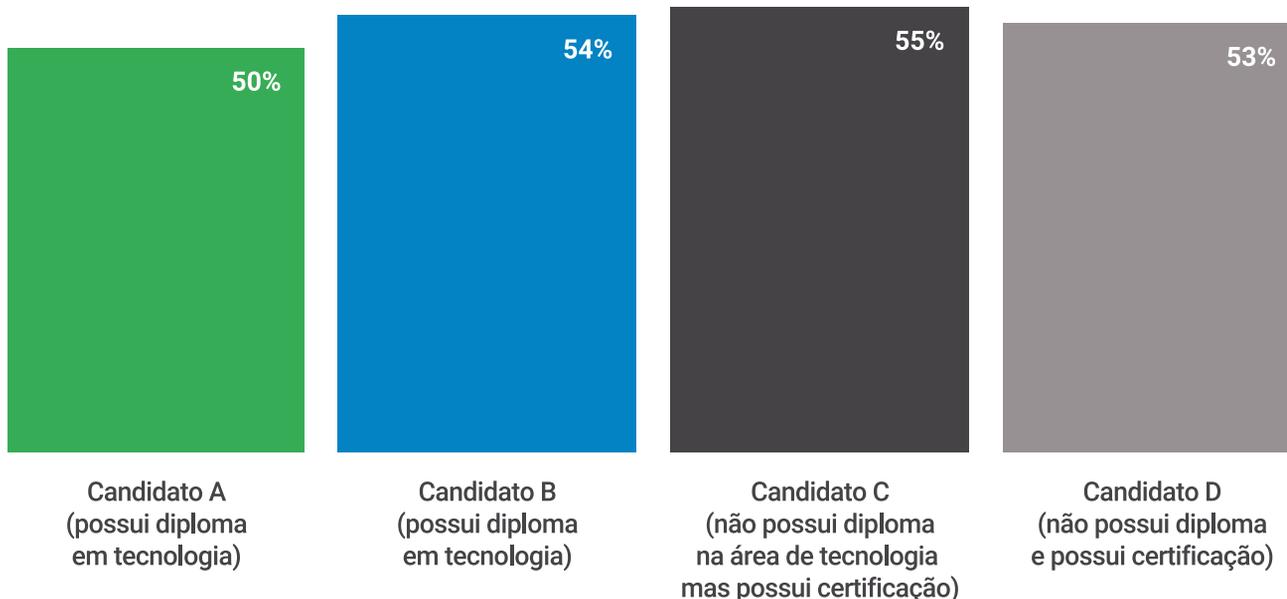
**DOS EMPREGADORES EXIGEM
QUE OS CANDIDATOS POSSUAM
CERTIFICAÇÕES TÉCNICAS A SEREM
CONSIDERADAS PARA CARGOS EM
NÍVEL DE ENTRADA**

Substituir graduação e experiência prévia de trabalho por certificação como uma ferramenta de seleção, também aumenta a probabilidade de contratar indivíduos que estão, hoje em dia, sub-representados em cargos de tecnologia. Atualmente, 44% dos empregadores exigem que os candidatos possuam certificações técnicas a serem consideradas para cargos em nível de entrada.

Para melhor entender a forma como contratam, pedimos aos empregadores para avaliar aleatoriamente um conjunto de currículos fictícios com uma mistura de graduações e certificações técnicas. Os resultados não mostraram uma disparidade estatística significativa, relativa a probabilidade que candidatos diferentes seriam selecionados para uma entrevista, independente da sua educação ou formação acadêmica. (Gráfico 25)

GRÁFICO 25 OS EMPREGADORES VÊM CANDIDATOS COM CERTIFICAÇÕES EM TECNOLOGIA DE UMA MANEIRA TÃO FAVORÁVEL QUANTO ÀQUELES COM GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIA

Probabilidade do empregador realizar entrevista
após análise de currículo

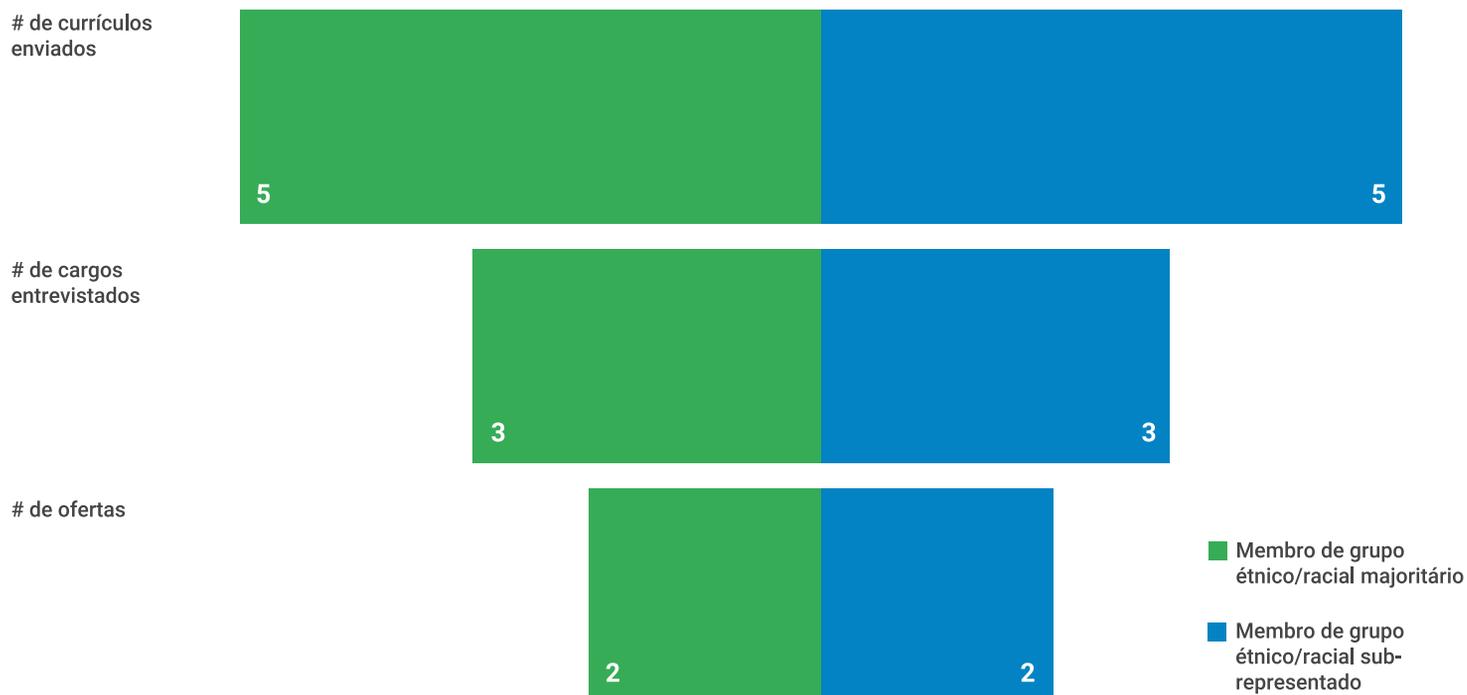


n empresas = 1.325, dos quais 675 avaliaram candidato A, 667 avaliaram candidato B, 664 avaliaram candidato C e 644 avaliaram candidato D.

CERTIFICAÇÕES TÉCNICAS PODEM CONTRIBUIR PARA A IGUALDADE DAS ETNIAS

Ao comparar as experiências de contratação (desde currículos e entrevistas à ofertas de emprego) de pessoas com certificações pertencentes a grupos sub-representados, com indivíduos que não são desses grupos, as certificações servem para ajudar na igualdade das etnias. Candidatos de grupos sub-representados sem certificação ou diploma em STEM beneficiaram-se com uma entrevista e uma oferta de emprego a cada cinco currículos. Já aqueles de grupos étnicos majoritários obtiveram o mesmo resultado com apenas quatro currículos. Com certificações, ambos os grupos apresentaram o mesmo desempenho. (Gráfico 26)

GRÁFICO 26
CERTIFICAÇÕES TÊM UM EFEITO
NIVELADOR PARA GRUPOS ÉTNICOS
E RACIAIS SUB-REPRESENTADOS



Nota: indivíduos com certificações também podem possuir diplomas; os valores representam uma média das respostas da pesquisa. n membro de grupo majoritário com certificações = 899, n membro de grupo sub-representado com certificações = 152

AS CERTIFICAÇÕES TÉCNICAS NÃO CONTRIBUEM PARA QUE MULHERES TENHAM OPORTUNIDADES IGUAIS

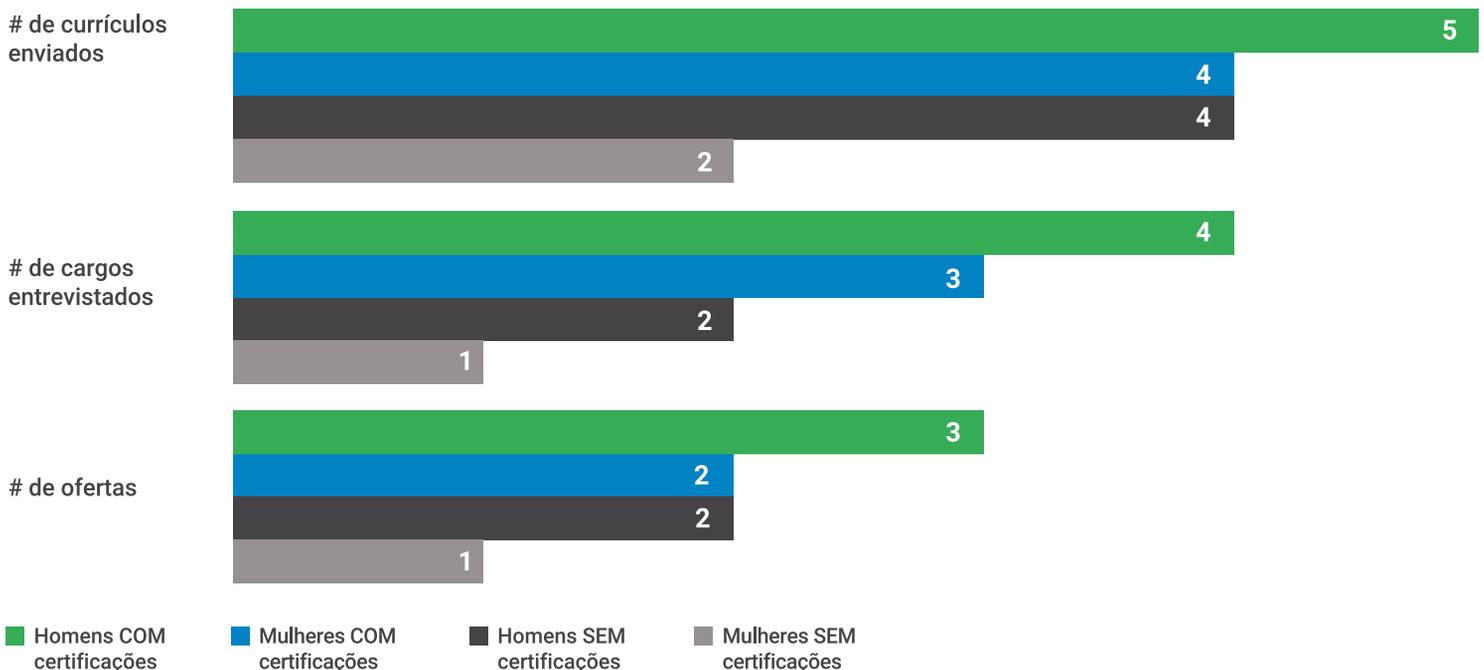
As certificações também nivelam o campo de atuação para mulheres, pelo menos na fase inicial do processo de contratação. Quando certificações fazem parte do processo de análise, os homens apresentam uma taxa de conversão de currículos para entrevista um pouco maior do que as mulheres (80% para homens, comparado a 75% para mulheres), e taxa de conversão de currículos de uma forma geral sutilmente maior para oferecer (60% para homens, comparado a 50% para mulheres) (Gráfico 27)

Entretanto, de maneira surpreendente, descobrimos que homens sem certificações tiveram uma taxa de conversão maior com base nas entrevistas do que mulheres com certificações - 100% versus 66%. Isso pode indicar um preconceito que ainda existe no processo de entrevista.

Nossa conclusão: enquanto as certificações funcionam como um nivelador durante o processo de contratação inicial, mais trabalho precisa ser feito para desconstruir preconceitos no processo de entrevista.

Além disso, homens com ou sem certificações candidatam-se a mais cargos, indicando uma necessidade em aumentar o número de mulheres se candidatando a vagas abertas.

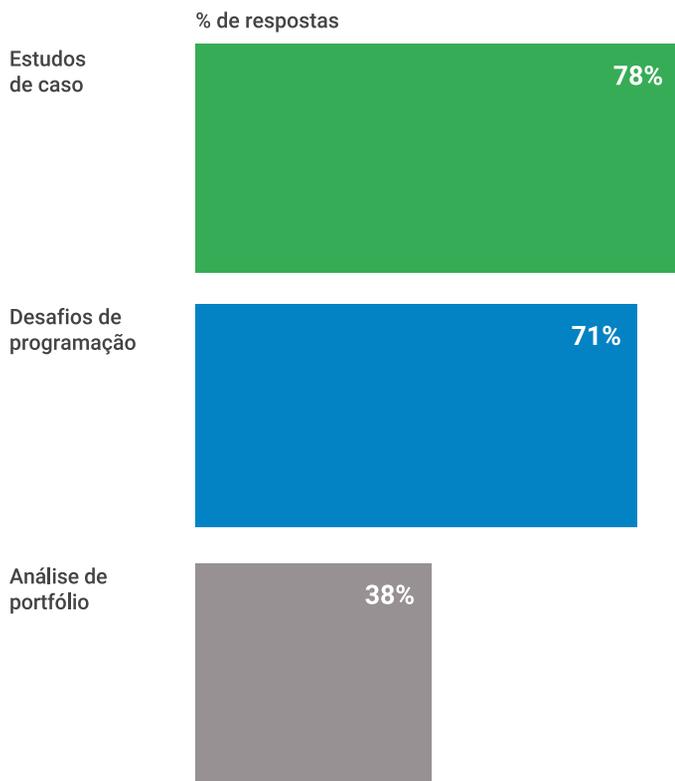
GRÁFICO 27
O PRECONCEITO DE GÊNERO CONTINUA PRESENTE MESMO DIANTE DOS EFEITOS NIVELADORES PROPORCIONADOS PELAS CERTIFICAÇÕES



Nota: indivíduos com certificações também podem possuir diplomas; n homens com certificações = 772, n de mulheres com certificações = 279
n homens sem certificações = 561, n mulheres sem certificações = 506

AVALIAÇÕES TÉCNICAS: OUTRA FERRAMENTA PARA NIVELAR O CAMPO DE ATUAÇÃO

GRÁFICO 28
EMPREGADORES UTILIZAM VÁRIOS
TIPOS DE AVALIAÇÕES TÉCNICAS



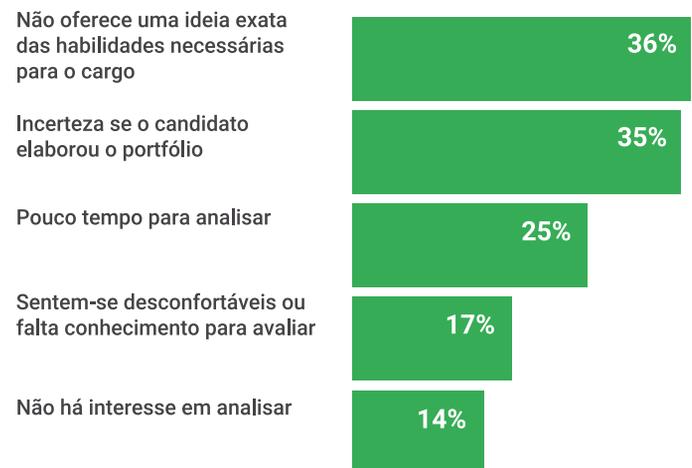
n empresas = 1.325

Nossa pesquisa revela que avaliações técnicas podem nivelar o campo de atuação para candidatos com ou sem diploma técnico. Para avaliar as habilidades dos candidatos, cerca de 75% dos empregadores incluem uma avaliação técnica e em torno de 80% incluem uma entrevista técnica no processo de contratação.

Os tipos de avaliações técnicas variam: 78% incluem estudo de caso e 71% incluem um desafio de programação (Gráfico 28). E desenvolver essas habilidades parece ser crucial para candidatos a cargos de tecnologia em nível de entrada, uma vez que 38% dos que buscam essas funções não foram contratados pois não tinham as habilidades técnicas exigidas pelo empregador

Em contrapartida, as respostas aos nossos currículos fictícios mostraram que a seleção de portfólios tem menos impacto no momento de decidir a contratação. Apenas 38% dos empregadores pesquisados incluem seleção de portfólio no processo de contratação devido a questionamentos relacionados à possibilidade do próprio candidato ter elaborado o portfólio. (Gráfico 29) Entretanto, um currículo com um portfólio de baixa qualidade diminui a chance do candidato ser contratado, comparado a um candidato que apresenta um currículo sem portfólio.

GRÁFICO 29
RAZÕES PARA EMPREGADORES NÃO
INCLUIREM SELEÇÃO DE PORTFÓLIO
NO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO

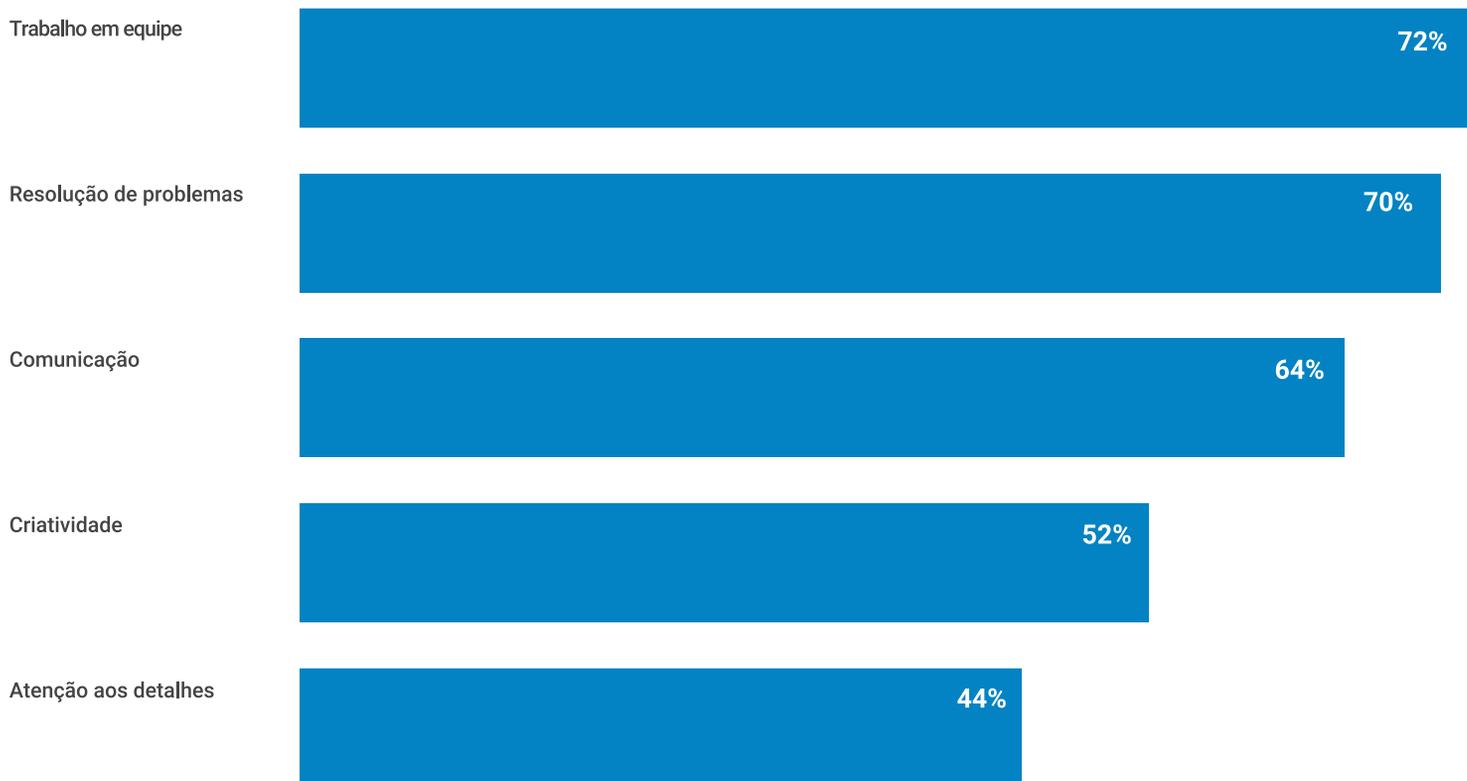


n empresas = 828

NÃO É APENAS SOBRE HABILIDADES TÉCNICAS

Curiosamente, muitos empregadores também têm acrescentado requisitos de habilidades comportamentais nas contratações para cargos de tecnologia em nível de entrada, ao longo dos três últimos anos. 40% adicionaram requisitos e apenas 7% diminuíram. Os requisitos exigidos incluem habilidades de comunicação, trabalho em equipe, resolução de problemas e criatividade. (Gráfico 30)

GRÁFICO 30
EMPREGADORES EXIGEM MUITOS TIPOS
DE HABILIDADES COMPORTAMENTAIS

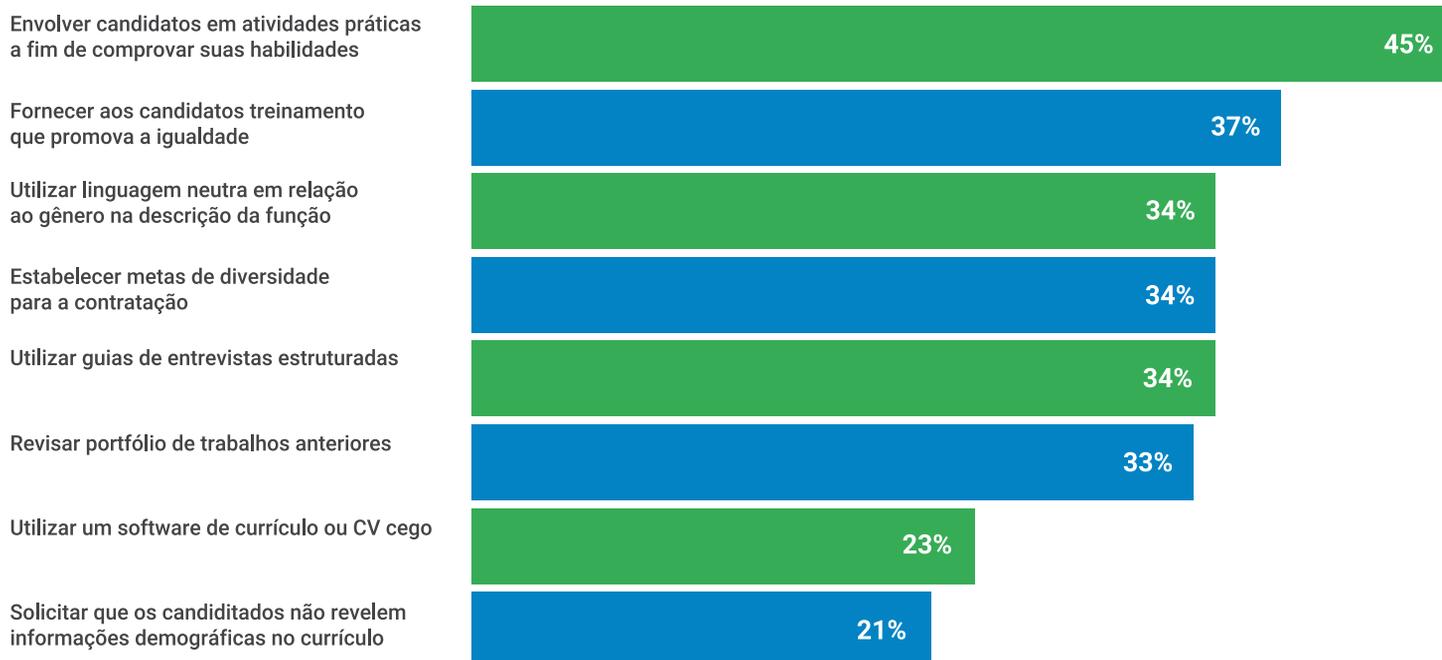


n empresas = 1.325

UM FOCO NA INCLUSÃO

Empresas que já estão adaptando seus processos de contratação estão fazendo uma variedade de intervenções adicionais para garantir que os objetivos de inclusão sejam atingidos. (Gráfico 31)

GRÁFICO 31 EMPRESAS ESTÃO ADAPTANDO SEUS PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO PARA SEREM MAIS INCLUSIVAS



n empresas = 1.325

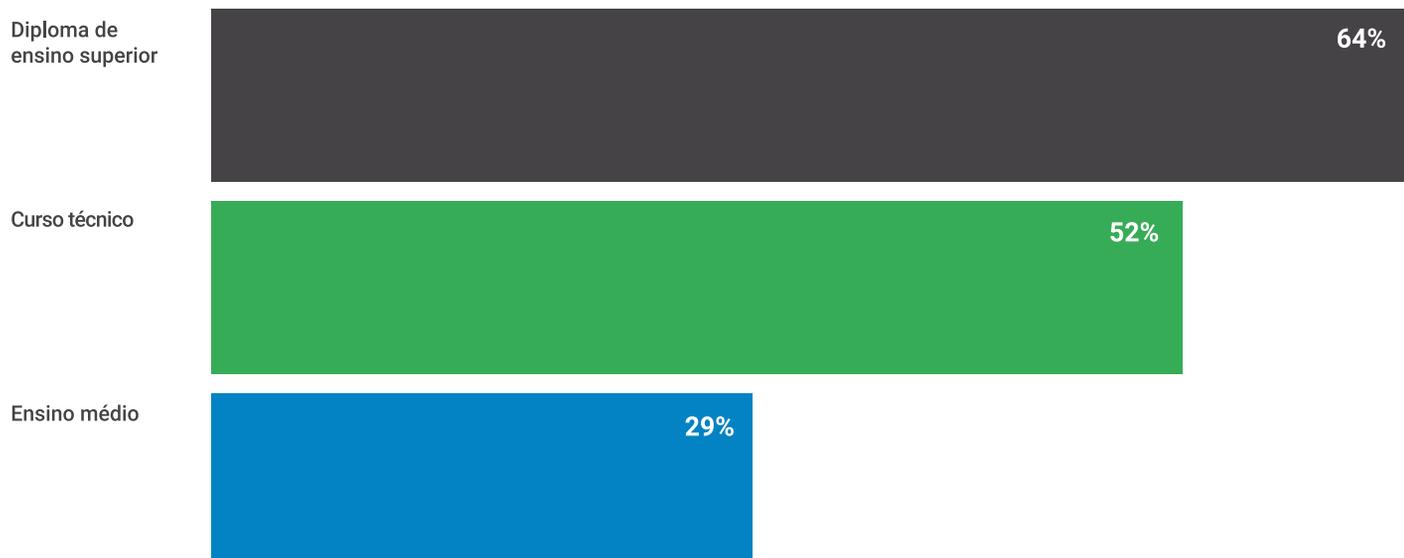
TAMBÉM EM DEFESA DE UMA MAIOR DIVERSIDADE ENTRE OS RECRUTADORES

A diversidade dos que avaliam os currículos é também algo crucial para empregadores que têm o intuito de ampliar o banco de candidatos.

Ao que parece, o contexto social e educacional de quem avalia os currículos, têm implicações em quem eles acabam escolhendo contratar.

Em nossa pesquisa, empregadores com diploma universitário tinham duas vezes mais probabilidade de afirmar que estariam abertos a contratar um candidato com diploma universitário do que os empregadores com diploma de ensino médio. Especificamente, 52% dos empregadores que responderam que possuem diploma de curso técnico, estavam propensos a contratar um candidato com diploma universitário. E 29% dos que tinham diploma de ensino médio, estavam propensos a contratar um candidato com diploma universitário. (Gráfico 32) Avaliadores com educação no ensino médio (sem diploma) estavam um pouco mais propensos a entrevistar candidatos que não possuísem diploma na área de tecnologia.

GRÁFICO 32
EMPREGADORES QUE TENHAM DIPLOMAS PROVAVELMENTE SÃO MAIS ABERTOS A CONTRATAR CANDIDATOS QUE TAMBÉM TENHAM DE DIPLOMAS



n empregadores com diploma de ensino superior = 995, n empregadores com curso técnico = 160
n empregadores com ensino médio ou menos = 170



INGREDIENTES PARA FAZER FUNCIONAR O PROCESSO DE CONTRATAÇÃO BASEADO EM HABILIDADES

O argumento empresarial estabelecido em nossa pesquisa com o intuito de repensar radicalmente os obstáculos envolvendo trabalho e educação para contratação em nível de entrada, é claro. Então, o que está impedindo que a maioria das empresas de seguir o exemplo de pioneiros e avançar corajosamente para esse novo paradigma? A tendência humana de manter-se preso ao trabalho rotineiro é uma razão. Como observou o economista John Maynard Keynes: “ A dificuldade está nem tanto em desenvolver novas ideias, mas livrar-se de ideias antigas.

A segunda razão é: apesar da insistência de Keynes ao dizer que “desenvolver novas ideias” não é um problema real, não é tão fácil descobrir como fazer abordagens verdadeiramente novas funcionar na prática. Na Generation, estamos convencidos de que transformar contratações baseadas em habilidades em um movimento global amplo, vai exigir um progresso contínuo no desafio de identificar exatamente o que é necessário para acertar. Não afirmamos ter a receita definitiva. Ninguém tem. Mas para dar início em como avançar da melhor forma com essa nova maneira de contratação, complementamos os resultados da nossa pesquisa com

entrevistas que captam a experiência de diversas empresas que resolveram fazer essa mudança, assim como a percepção de alguns profissionais da indústria de contratação de tecnologia.

Pense no que vem a seguir como uma lista inicial dos ingredientes essenciais. Para determinar a melhor forma de misturar e temperar esses ingredientes, e em qual sequência exata, precisaremos caminhar juntos com empregadores inovadores que estão prontos a dar um passo adiante e testar essas e outras ideias em suas próprias cozinhas de contratação do mundo real - e estão dispostos a compartilhar o que aprenderam tanto positivamente quanto negativamente. Precisamos entender como técnicas específicas podem precisar ser ajustadas para atender a diferentes contextos globais e setores.

É fato que apenas em adotar esse tipo de abordagem aberta e voltada para a exploração, nós seremos capazes de construir, juntos, o vasto banco de talentos que o mundo precisa para seu futuro dependente de tecnologia.

1. TRAZER DE VOLTA O EMPREGO EM NÍVEL DE ENTRADA

NO ESTÁGIO INICIAL DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO , ELIMINAR REQUISITOS DE EXPERIÊNCIA DE TRABALHO E GRADUAÇÃO DA SELEÇÃO. AO INVÉS DISSO, USAR CERTIFICAÇÕES E OUTROS INDICADORES DE HABILIDADES PARA APROVEITAR AS OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO - MAIS CANDIDATOS, MAIOR DIVERSIDADE E RESULTADOS SEMELHANTES

Como vimos, os resultados da nossa pesquisa demonstram que empregadores que não mais façam a exigência que candidatos a empregos de nível de entrada tenham

experiência de trabalho ou diplomas, vão ter acesso a um volume maior de currículos. Mas não é só isso.

Primeiro, há uma economia de custos. Nossa pesquisa constatou que empregadores que acrescentaram requisitos adicionais de graduação e experiência de trabalho buscando eficiência, na verdade acabaram gastando 13% mais com recrutamento de talentos em nível de entrada do que os que escolheram eliminar alguns requisitos. Em outras palavras, redefinir requisitos para ampliar o acesso, compensa.

Em segundo lugar, você acaba tendo uma força de trabalho mais diversificada, o que agrega valor de diversas maneiras.

Vamos considerar a experiência da empresa de serviços financeiros Itaú Unibanco. Esse gigante brasileiro decidiu flexibilizar os requisitos em nível de entrada para ajudar a expandir o tamanho de sua equipe de tecnologia em 30% em apenas dois anos. De acordo com Erica Masiero Nering, uma gerente de recursos humanos do Itaú e chefe de recrutamento de tecnologia, ir além de considerar graduados universitários não teve impacto no desempenho no trabalho. Mas ao fazer isso, ela afirma, “realmente aumentou a nossa diversidade - diversidade racial, o número de mulheres e de membros da equipe com deficiências. Sabemos que se não tivermos uma equipe diversa, não seremos capazes de atender bem nossos clientes.”

Para garantir que esses candidatos não tradicionais sejam capazes de se desenvolver bem em cargos de tecnologia em nível de entrada, a maioria dos empregadores dão mais ênfase a métodos alternativos de seleção ao eliminar os requisitos de graduação e experiência de trabalho.

A certificação técnica não é uma ferramenta de seleção nova. Atualmente, quase metade dos empregadores exigem certificações — credenciais que demonstrem competência em habilidade com ferramentas específicas e plataformas - de candidatos a cargos de tecnologia em nível de entrada. Com entusiasmo, nossa pesquisa confirma que esse grupo tem a mesma probabilidade de contratar candidatos com apenas uma certificação técnica, quanto de trazer a bordo candidatos com diplomas tradicionais.

Mas a nossa minoria pioneira de empregadores foi além de considerar as certificações como uma alternativa igual aos requisitos de graduação. Eles têm como objetivo utilizá-las para substituir totalmente os requisitos de graduação para cargos de tecnologia em nível de entrada. Para esses empregadores, certificações relevantes para o cargo, de nomes reconhecidos e confiáveis como Microsoft, Amazon Web Services, Google and Cisco, são um bom sinal de que os candidatos de tecnologia em nível de entrada já demonstraram as competências adequadas e investiram as horas de aprendizado necessárias. As certificações possuem identificadores digitais e podem ser validadas através do provedor de treinamento.

Infelizmente, apesar dos resultados da nossa pesquisa mostrarem que certificações técnicas abrem portas para um talento em tecnologia em nível de entrada mais diversificado e capaz, nós também descobrimos que tais certificações perdem seu poder equalizador para mulheres, quando elas atingem a fase de entrevista no processo de contratação.

2. ADOTE UMA ABORDAGEM BASEADA EM HABILIDADES

DIVERSIFIQUE SEUS RECRUTADORES PARA REDUZIR O VIÉS TÁCITO E TRAZER UMA AMPLA VARIEDADE DE TALENTOS

Nossa pesquisa e entrevistas constataram que empregadores que conseguem, com sucesso, desviar seu foco da educação e histórico de trabalho, ainda precisam verificar de uma maneira tangível, se os candidatos em potencial têm as habilidades necessárias para as vagas em aberto. A resposta básica: confiar muito mais em métodos que ofereçam aos candidatos em nível de entrada a chance de demonstrar suas habilidades relevantes, os quais podem incluir avaliações e entrevistas técnicas. Porém, garantir que esses processos sejam eficientes - e ao mesmo tempo - colher os frutos de uma maior inclusão sem comprometer a qualidade - pode ter

diferentes caminhos, dependendo da indústria ou da empresa.

O uso de avaliações técnicas para testar a habilidade dos candidatos para cargos de tecnologia em nível de entrada está disseminado - 75% dos empregadores pesquisados, adotam esse método. Eles normalmente assumem a forma de estudo de caso e desafios de programação. Os candidatos podem completar tais avaliações antes de encontrar os membros da equipe de contratação ou durante entrevistas técnicas subsequentes. Enquanto encontramos muitas semelhanças nos passos usados por empregadores para selecionar

Nos programas da Generation ao redor do mundo, nós temos observado como pessoas sem diplomas, experiência com STEM ou de trabalho, podem ser candidatos bem-sucedidos para cargos de tecnologia em nível de entrada, permitindo assim, que as empresas preencham vagas disponíveis mais rapidamente à medida que introduzem mais diversidade em suas equipes.

Entre nossos graduados em tecnologia, a maioria (55%) não possui diploma universitário. E os que possuem, normalmente não estão relacionados à ciência, tecnologia ou matemática. Dentro de 180 dias após a conclusão do programa, 79% dos graduados da Generation conseguem um emprego. Somente em 2022, mais de 10,000 alunos se formaram em nossos programas de tecnologia, onde 49% eram mulheres, das quais mais de um terço tinham dependentes sob sua responsabilidade. A maioria era de comunidades sub-representadas em seus países de origem.

Expandir essas oportunidades para um grupo mais diversificado de candidatos não é benéfico somente para os empregadores que precisam de talentos. Empregos de tecnologia têm um dos melhores resultados a longo prazo para os graduados da Generation. Analisando ex-alunos de tecnologia dois a seis anos após a formação na Generation, 86% continuam a trabalhar na área, 46% foram promovidos e 64% podem economizar para o futuro - economias que eles utilizam para moradia, educação, saúde e outros investimentos importantes, que podem transformar suas vidas e as de suas famílias.

candidatos, as principais diferenças estão na sequência e ênfase. Geralmente é utilizada uma combinação de triagem de currículo e carta de apresentação, entrevista e avaliação técnica, análise de portfólio, entrevista comportamental e verificação de referências. Mas de uma forma geral, os empregadores consideraram a avaliação técnica o passo mais difícil de ser implementado. Uma maneira que encontramos de aumentar a eficiência de tais avaliações, é os empregadores confiarem em empresas terceirizadas conceituadas para avaliações e entrevistas, tais como CodeSignal e Karat, que automatizam a triagem sem a necessidade de uma intervenção contínua por parte das equipes de contratação.

Essas soluções geralmente giram em torno de conjuntos extensos de perguntas e outros mecanismos de anti-fraude para garantir uma triagem de habilidades rápida e de qualidade e dessa forma, evitar depender somente de requisitos de experiência de trabalho e graduação.

Exemplo típico: centenas de milhares de indivíduos fazem as avaliações do CodeSignal todo ano e não encontraram nenhuma relação entre nível de educação e resultado de avaliação. O rápido avanço de ferramentas de inteligência artificial está acrescentando um novo nível de complexidade, à medida que esses provedores se apressam para estar à frente de um jogo em constante mudança.

Ainda assim, as avaliações são um bom primeiro passo para testar habilidades, especialmente se seguidas por entrevistas técnicas.

Os gerentes de contratação podem especificar os tipos de habilidades que eles querem avaliar, assim como a pontuação mínima para candidatos serem bem-sucedidos. Para acessar o teste, os candidatos podem fazer o login na plataforma de avaliação ou o serviço pode ser integrado aos sistemas de gestão de contratação existentes, para enviar automaticamente os links de avaliação no momento certo do processo de contratação. Um sistema de avaliação automática, avalia os desempenhos em várias tarefas e desafios, e os resultados servem como feedback para gerentes de contratação.

Akhilesh Nair atualmente ocupa a liderança da equipe responsável pela transformação digital de recursos humanos global da NTT Ltd. Nair afirma que a NTT, que começou a introduzir avaliações baseadas em habilidades em seu processo de contratação de tecnologia em nível de entrada, descobriu que há um melhor aproveitamento logo no início do processo para identificar rapidamente se os candidatos têm as habilidades necessárias para o emprego. Atualmente, a maioria das avaliações técnicas atende a funções da indústria de software, como desenvolvedores de Java e Python. Portanto, para empresas de engenharia de infraestrutura ou hardware, é importante adotar uma abordagem híbrida de certificações e avaliações personalizadas de habilidades, a fim de selecionar as pessoas corretas com as habilidades corretas para o cargo. Com novas tecnologias avançando rapidamente, Nair e outros recomendam modificar o banco de questões, critério de seleção, e/ou desenvolver avaliações baseadas em novas habilidades para, com sucesso, preencher os cargos de tecnologia que estejam procurando

3. VALORIZE HABILIDADES TÉCNICAS E COMPORTAMENTAIS

AO LONGO DO PROCESSO, MANTENHA O FOCO TANTO EM HABILIDADES COMPORTAMENTAIS QUANTO TÉCNICAS

Nossa pesquisa revelou uma vasta variedade de habilidades não-técnicas que os empregadores estão procurando em suas contratações de tecnologia em nível de entrada. Trabalho em equipe, comunicação, resolução de problemas e criatividade foram critérios importantes para a maioria. Fausto Diaz Ballinas, Diretor de Tecnologia Bancária de Transações Globais na América do Norte para o Banco Santander, está entre esse grupo crescente de gerentes de talentos que acreditam que habilidades técnicas em tecnologia por si só, não são suficientes para garantir o sucesso de uma contratação. Ele diz: “ Nós costumávamos pensar que precisaríamos somente de habilidades técnicas em tecnologia, mas agora, também estamos procurando por habilidades bilíngues e de comunicação. Fausto utiliza entrevistas não técnicas para avaliar outras habilidades dos candidatos, entusiasmo para aprender e crescer e a probabilidade de uma boa adaptação na equipe e cultura existentes.

Como uma maneira de ampliar a visão, alguns participantes da nossa pesquisa e entrevistas ressaltaram o benefício de estimular as equipes de contratação a focar em combinar talentos específicos com funções específicas, ao invés de simplesmente avaliar habilidades básicas isoladamente.

Não importa como se faça, é inquestionável que essas habilidades comportamentais são difíceis de contratar e avaliar. Porém, uma vez que os empregadores afirmam que elas são cada vez mais importantes, é da nossa responsabilidade manter tais habilidades comportamentais como parte do processo e continuar melhorando na avaliação delas.

4. REPENSANDO EQUIPES DE CONTRATAÇÃO

DIVERSIFIQUE SEUS RECRUTADORES PARA REDUZIR O VIÉS TÁCITO E TRAZER UMA AMPLA VARIEDADE DE TALENTOS

Apesar do incentivo para mais automação, incluindo contratação e avaliação, ao final são pessoas que contratam pessoas. Nossa pesquisa enfatizou essa realidade, ao revelar que a probabilidade do candidato ser contratado pode ser influenciada pelo contexto social da pessoa que analisa o currículo. Empregadores participantes que possuíam diploma universitário eram os mais propensos a contratar candidatos com diploma universitário e menos propensos a escolher aqueles com diploma de curso técnico ou qualificações de ensino médio. Para compensar tal viés, as empresas deveriam se esforçar para montar uma equipe de contratação de

tecnologia mais diversa, que inclua pessoas de grupos sub-representados com históricos educacionais, sociais e culturais variados.

Além disso, descobrimos que empregadores que valorizam uma maior diversidade estão oferecendo treinamento anti-preconceito para suas equipes, priorizando metas de diversidade no processo de contratação e usando guias de entrevistas estruturados para reduzir a chance de um preconceito influenciar na decisão.

UMA REVOLUÇÃO NA CONTRATAÇÃO

Essas primeiras descobertas apenas exploram a superfície do que é possível.

Mas nós esperamos que elas ao menos ofereçam aos empregadores de tecnologia - ou melhor, todos os empregadores - um começo convincente para desenvolver uma nova solução. Para acelerar a transição em relação aos processos de contratação predominantes para talentos em tecnologia em nível de entrada, devemos continuar

explorando e aprimorando em uma série de abordagens baseadas em habilidades, nos aprofundando em detalhes de como utilizar ferramentas diferentes e aprimorar as melhores práticas.

Em apoio a essa aprendizagem, a Generation planeja reunir empregadores ao redor do mundo que queiram implementar os tipos de mudanças que a nossa pesquisa demanda.

Vamos testar essas ideias juntos e compartilhar amplamente os resultados, para nos ajudar a chegar a soluções duradouras que possam ser aplicadas em diversos setores e ao redor do mundo. Substituir um modelo centenário não é um trabalho de alguns meses ou mesmo de um ou dois anos. Entretanto, é evidente que uma revolução na contratação de profissionais de tecnologia é essencial e precisa começar agora.



METODOLOGIAS & DEFINIÇÕES

Os resultados desse relatório foram obtidos através de uma pesquisa recomendada pela Generation, realizada de 4 de novembro de 2022 a 9 de Janeiro de 2023. O estudo inclui pessoas empregadas (com 18 anos ou mais), desempregadas (com 18 anos ou mais) e gerentes técnicos de contratação.

A pesquisa obteve 4,023 respostas de pessoas empregadas e desempregadas, e 1,325 respostas de empregadores de todo o Brasil, Canadá, França, Alemanha, Índia, México, Reino Unido e Estados Unidos. A pesquisa retrata as visões e opiniões das populações online desses países, e as pesquisas com empregados e desempregados são representativas de suas populações específicas com relação à idade, gênero, renda familiar ou nível socioeconômico e região. As respostas coletadas nos Estados Unidos também são representativas das proporções étnicas da população. Intervalos de confiança foram utilizados para avaliar a importância estatística dos resultados. Nesses estudos, utilizamos um nível de confiança de 95%.

CURRÍCULO E TESTE DE PORTFÓLIO

Para entender os vieses naturais que existem no espaço de tecnologia, os requisitos de emprego em constante evolução para funções de tecnologia e como empregadores selecionam currículos para essas funções, a pesquisa para todos os empregadores inclui um teste A/B para Empregadores e Gerentes. Nesse exercício, foram testados os credenciais educacionais e portfólios de candidatos selecionados aleatoriamente a partir de um grupo de quatro candidatos diferentes que estavam se candidatando a uma vaga de Desenvolvedor Java.

Os perfis foram os seguintes:

1. Indivíduo com diploma em uma área relacionada a tecnologia e um portfólio de alta qualidade.
2. Indivíduo com diploma em uma área relacionada a tecnologia e um portfólio de baixa qualidade.
3. Indivíduo com diploma em uma área não relacionada à tecnologia, certificações relevantes e um portfólio de alta qualidade.

4. Indivíduo sem diploma, com experiência em bootcamp, certificações relevantes e um portfólio de alta qualidade.

O exercício constituiu em os empregados avaliarem o currículo de um candidato e, em seguida, serem solicitados a analisar o portfólio para registrar se isso alterava sua decisão de chamá-lo para uma entrevista. Então, eles comparam o candidato com outro cujas credenciais eram diferentes, garantindo que, a cada vez, houvesse uma alternância nos currículos e portfólios para minimizar vieses de ordem.

TERMINOLOGIA DE RELATÓRIO COMUNIDADES SUB-REPRESENTADAS

Os números sobre as comunidades sub-representadas são baseados na escolha de etnia dos participantes da pesquisa ou, na França e na Índia, na autoidentificação como membro de uma comunidade sub-representada em seu país (identificação racial ou étnica)

RENDA DO PAÍS

Os agrupamentos por renda do país são baseados nas definições do Banco Mundial de quatro grupos de economias globais (baixa renda, renda baixa-média, renda média-alta e alta renda) com base no PIB per capita anual. Essas definições são atualizadas a cada ano e, nas classificações de 2022-23 para os países pesquisados, o Brasil, a Índia e o México estão incluídos nos grupos de renda média, enquanto a França, Alemanha, Reino Unido e Estados Unidos estão no grupo de alta renda.

TIPOS DE PARTICIPANTES

Esse relatório adota termos específicos para diversos grupos de pessoas: Indivíduos desempregados em busca de cargos de tecnologia em nível de entrada, indivíduos desempregados em área não tecnológica em nível de entrada, indivíduos empregados em cargos de tecnologia, gerentes de contratação e técnicos em funções tecnológicas.

Os participantes incluíram o seguinte:
Indivíduos desempregados em busca de vagas em nível de entrada em tecnologia: Indivíduos com 18 anos ou mais atualmente desempregados e buscando uma oportunidade de emprego em uma função tecnológica em nível de entrada em empresas de tecnologia ou não.

Aproximadamente um quarto desses indivíduos afirmaram ser provenientes de uma comunidade sub-representada. Cerca de dois terços desses participantes possuem formação educacional na área de tecnologia.

Indivíduos empregados em funções de tecnologia: Indivíduos com 18 anos ou mais que nos últimos três anos encontraram um emprego em um cargo de tecnologia em nível de entrada ou intermediário. 37% deles afirmaram ser provenientes de uma comunidade sub-representada. 59% dos participantes possuem formação educacional na área de tecnologia.

Gerentes de contratação e Técnicos para cargos de tecnologia: Indivíduos com 18 anos ou mais e atualmente empregados em tempo integral ou parcial e em posições responsáveis pela contratação e avaliação de candidatos para cargos de tecnologia em nível de entrada ou intermediário. Eles também devem ter avaliados candidatos para pelo menos três cargos em nível de entrada ou intermediário no último ano. Essa pesquisa incluiu tanto gerentes que ocupam cargos no departamento de recursos humanos (onde a contratação é sua principal responsabilidade) quanto gerentes que trabalham em um departamento separado do de recursos humanos e participam do processo de contratação (não como parte de sua principal responsabilidade no trabalho).

CARGOS DE TECNOLOGIA

Nessa pesquisa, "tecnologia" é definida por uma lista de 30 cargos específicos (veja lista abaixo). Os cargos em nível inicial que foram incluídos são: desenvolvedor NET, desenvolvedor C++, desenvolvedor de nuvem, suporte de nuvem, segurança cibernética, analista de dados, arquitetura de dados, engenheiro de dados, DevOps, suporte ao cliente digital, marketing digital, desenvolvedor web front-end/júnior, desenvolvedor full stack, coordenador de tecnologia da informação, gerente ou diretor de TI, desenvolvedor JavaScript, desenvolvedor Java júnior, desenvolvedor de software júnior, desenvolvedor PHP, designer de produto, proprietário de produto, desenvolvedor Python, testador de garantia de qualidade (QA), RPA, desenvolvedor Ruby on Rails, desenvolvedor Salesforce, SCRUM master, arquitetura de software, líder técnico e especialista em suporte técnico.

AGRADECIMENTOS

Esse relatório apresenta o esforço conjunto de muitas pessoas. Uma equipe da Generation, composta por Helen Cashman, Goldie Chow, Ali Jaffer, Mona Mourshed, Karen Salazar e Jennifer Sikes, liderou a pesquisa. A pesquisa foi então realizada em parceria com a Material, que se mostrou uma parceira habilidosa e atenciosa nesse esforço. Rik Kirkland e Douglas Knowledge Partners ofereceram grande apoio na redação e edição para relatar os dados. E a equipe da Soapbox Communications deu vida a todo o conteúdo da página. Somos gratos pelo trabalho coletivo deles, juntamente com todos os outros que forneceram suporte ao longo do caminho.

Em especial, gostaríamos de agradecer os insights e contribuições do conselho consultivo de pesquisa:

- Lynne Clegg, CIO EMEA da MetLife.
- Eduardo Kassner, Diretor de Dados e Gerente Geral da Equipe de Sucesso do Cliente de Dados e IA da Microsoft.
- Scott McKinley, Sócio Fundador da EMA Partners Seattle.
- Randy Moore, Presidente da Fundação CD&R.
- Stuart Pearce, CTO de Portfólio da Hg.
- Chris Satchell, Princípio Operacional, Tecnologia e Digital, CD&R.
- James Turner, CEO da Fundação Hg.

Essa pesquisa foi viabilizada por meio do financiamento e apoio de várias organizações. Um agradecimento especial ao nosso principal apoiador, a Fundação Hg, uma instituição de caridade que oferece subsídios com o intuito de eliminar os obstáculos existentes relacionados à educação e habilidades em tecnologia. Também somos gratos aos nossos outros colaboradores: Bank of America, Clayton Dubilier & Rice and MetLife Foundation.

www.generation.org

© Generation: You Employed, Inc. 2023