

R&S summit

TRANSCRIÇÃO

O que os jovens esperam dos processos de seleção

Então, assim, é uma honra absurda poder ver essa casa cheia e pensar que, no passado, eu estava gravando eu e uma tela para vocês. Então, incrível, muito bom mesmo, estou super feliz. E também para falar de um tema que é o meu dia a dia, que é sobre o que os jovens esperam do processo seletivo, é isso que eu faço.

Na Companhia de Talentos, hoje estou como sócia CEO, e a gente trabalha principalmente para entender essas transformações que acontecem no mercado de trabalho como um todo. Então, a gente trabalha com o público jovem, fazendo o processo seletivo de estágio, de trainee, treinamento e desenvolvimento, porque temos que formar essas pessoas, e employer branding, para que a gente ajude também as empresas a falarem sobre sua marca empregadora e ajudarem na tomada de decisão desse público. Companhia de Talentos tem 38 anos de mercado, desses eu faço parte de 25, e a gente atua em processos globais, já fizemos mais de 40 países, a gente tem escritório no Brasil, na Argentina, na Colômbia, no México, agora, recentemente, a gente abriu no Canadá.

Tudo isso para que a gente possa entender o que é o público, tanto jovem, de média gestão, alta liderança, mas em toda a sua esfera. E eu estou na Companhia há 25, porque eu acredito muito nessa transformação que o trabalho ocupa na vida das pessoas, tem a ver com a nossa formação de identidade, e poder acompanhar pessoas que lá no meu primeiro ano entraram como estágio, hoje são conselheiros, diretores, é uma delícia. Então, acompanhar essa jornada é incrível, e eu também falo sobre isso em colunas de carreira da Exame, do Infomani, do Mundo RH, porque eu acho que a gente precisa realmente conversar, a gente está aqui falando muito de expectativa das empresas, do que as empresas precisam falar, mas a gente também precisa saber o que esse jovem quer, o que nós queremos como pessoas, além do RH, quem cuida de quem cuida, não é mesmo? Então, por isso, a gente vai falar bastante sobre isso, e eu sou diretora voluntária do Instituto Ser Mais, porque trabalho com o público de

vulnerabilidade social, para programa de porta de entrada mesmo, de aprendizagem, aqueles processos que a gente fala que, muitas vezes, é essa oportunidade que muda a vida das pessoas.

Então, eu precisava cuidar dessa cadeia toda, então, por isso, eu fui fazer parte do Ser Mais. E a minha melhor versão, sou mãe da Vitória, de cinco anos, então, também estudo carreira, porque eu quero saber, com tanta transformação com AI, com tecnologia, o que minha filha vai fazer, não é? Não sabemos, mas o que eu tenho certeza é que eu posso preparar ela para esses desafios da vida. Então, é para isso que eu vou trazer para vocês um ponto que é, antes da gente falar o que esse jovem espera dos processos seletivos, é importante saber o que eles esperam da empresa, o que eles esperam do trabalho, como está a relação desse público com o trabalho.

E esse é um ponto que a gente vem estudando há bastante tempo, na Companhia de Talentos, a gente faz, há 24 anos consecutivos, uma pesquisa que se chama Carreira dos Sonhos. No início, a gente começou a fazer só com o público jovem, e aí, quando a gente vinha nos palcos, assim, apresentar, todo mundo ficava, o jovem, o jovem, o jovem pensa assim. Aí, a gente resolveu ampliar mais de 10 anos para a média gestão e para a alta liderança, e a gente viu que é tudo muito parecido.

As expectativas, os mobilizadores de carreira são semelhantes. Claro que o público jovem, que é o dado que eu vou trazer aqui para vocês, o recorte principal do público jovem, ele é focado, principalmente, num olhar de, talvez, menos tolerância, mais força na voz, ele não sabe muito bem o que é o trabalho. Então, ele deixa muito mais claro as expectativas e os mobilizadores que eles têm de carreira sobre isso.

Então, fica muito mais evidente. Nesse último ano, a gente ouviu mais de 73 mil pessoas, agora, trouxe os dados só do Brasil, e do público jovem, quase 60 mil. E é esses dados que eu vou trazer para vocês sobre o que esse público espera do mercado de trabalho.

Mas eu não queria que vocês esquecessem que a gente ouviu mais de 10 mil média gestão e quase 4 mil alta liderança, e que as percepções são muito semelhantes. Às vezes, muda uma ordem, muda outra, mas, como eu estou aqui para falar de jovem, não tragam esse estereótipo específico. Lembrem que todos nós, e acho que vocês vão se identificar, a gente está pensando esses caminhos sobre o mercado de trabalho.

Então, sobre a pesquisa, como ela é um dado extenso, eu queria só contextualizar a vocês sobre o que esse público espera do mercado de trabalho. A gente trouxe três movimentos e manifestações que esse público mais espera, que é a voz desses 60 mil jovens. O primeiro é o follow da pressão, o segundo, o sucesso life-centric, e a relação freemium.

Quando a gente fala de unfollow da pressão, que é o primeiro, para a gente entender o trabalho, ele está cada vez mais sendo medido pelo impacto que ele causa na nossa saúde mental. Então, é assim que a gente vê o trabalho hoje. Como é que ele está me impactando? E, para isso, a gente precisa entender o conceito de bem-estar.

O bem-estar, gente, não é ausência de doença ou, de repente, momentos de felicidade momentânea. É, de alguma forma, a gente conseguir entender como que a gente consegue manter ali um equilíbrio, puxa um pouco mais para lá, um pouco mais para cá, mas entre diferentes dimensões da nossa saúde, física, mental, emocional, social e financeira. Então, é desse jeito que a gente olha e a gente começa a olhar como que a gente tem que enfrentar os desafios da vida.

E o público jovem tem ainda uma questão muito mais forte de entender a sua saúde mental e emocional para conseguir lidar com os desafios da vida. Está muito desafiador para o público jovem que está entrando no mercado de trabalho hoje conseguir lidar com múltiplas transformações que a gente está vivendo, sem muito repertório. A gente viveu algumas crises, algumas transformações, mas esse público está vivendo tudo ao mesmo tempo.

Então, ele está fazendo a universidade em casa na pandemia, ele está vendo a tecnologia transformar o mercado de trabalho. A gente falando que as competências antes duravam 30 anos. Na minha época era assim.

Agora, para esse jovem é cinco. Ele fala, minha faculdade tem quatro. Então, quando eu terminei, já não serve mais.

Então, essa necessidade de mudança, mais a questão do impacto que a gente vê da inteligência artificial, que vai tirar primeiro o emprego de quem? Do jovem. Então, é sempre falando isso, não vai ter mais a porta de entrada, não vai mais precisar desse nível. Então, são múltiplas sensações que todas as gerações vivem, mas, quando a gente olha cansaço, preocupação e apatia, ele está muito mais forte para o público jovem, porque ele tem que conseguir lidar com todas essas emoções e esses desafios.

Só que, para isso, quando ele começa a viver todas essas tensões, ele precisa falar, como é que eu lido com tudo isso? Diante dessas transformações, diante dos índices que a gente tem visto de maior afastamento na história de transtorno mental, que só aumenta ano a ano. Então, a gente vai acompanhando, vai falando, como que esse público tem repertório para lidar com isso? E aí, a gente olha e fala, então, está bom. Ele fala, então, vou fazer o seguinte, eu vou organizar a minha vida em torno do meu bem-estar, e não mais em torno do trabalho.

O trabalho, ele é importante, ele é fundamental, mas ele é uma parte da minha vida, mas não é ela toda. Então, ele trouxe o ponto para a gente do Life antes do Login. E esse comportamento do Life antes do Login, do público jovem, ele aparece de três movimentos importantes, que é, o bem-estar ocupa o lugar que o trabalho ocupava anteriormente, e como isso se manifesta nas relações do público jovem, no que eles esperam da gente como marca empregadora, do trabalho, como ele se organiza, como é que ele entra nos nossos processos seletivos, o que ele espera da gente como empresa, ou quando a gente faz algum comentário para o público jovem, eles respondem mais direto, mais seco, mais frio, mas é porque eles estão olhando a vida por esses três comportamentos.

Então, o primeiro, o bem-estar como autocuidado, que aí é uma ação interna de proteção. Eles olham e falam, espera aí, eu preciso proteger a minha vida, eu preciso conseguir lidar com essas múltiplas transformações e cuidar da minha saúde. Como é que eu faço isso? E aí ele recai para o letramento emocional, que é a capacidade que esse público tem de se conhecer, e aí o autoconhecimento ganha uma força muito grande de saber como é que eu lido com as minhas emoções, como é que eu escolho o que me faz bem e o que não faz, como é que eu evito um ambiente tóxico, como é que eu escolho que o trabalho tem que ocupar um espaço na minha vida, mas me deixar ter tempo para o meu lazer, para a minha vida, para o meu estudo.

Então ele traz isso muito forte numa sensação de realmente de um poder de caminho de proteção, eu preciso proteger meu bem-estar. Claro, gente, que a gente não vai discutir sobre extremos, que tem em todo lugar, em toda geração, eu não vou fazer nada porque eu vou na academia três horas. A gente não está falando sobre isso.

Existem de verdade, a gente veio aqui ouvindo hoje diferentes modelos, a gente falou dos neném, começamos, quem acompanhou a primeira palestra, a gente falou sobre a realidade do público jovem, do mesmo jeito que tem os que não estudam ou não trabalham, que são os nenéns, que tem os que só estão estudando, tem os que estão trabalhando, tem os que estão ali tentando fazer a diferença e tem os que não estão conseguindo nem decidir. E isso é muito importante a gente pensar, não necessariamente essas pessoas que não estudam e não trabalham é uma opção muito clara, às vezes é uma apatia, um dos piores sentimentos, porque todos geram emoção de alguma forma, então a ansiedade gera um movimento, um friozinho na barriga, mas você vai lá e faz. A apatia não, a apatia paralisa, você fala assim, eu não sei, não vou fazer nada. Então a gente precisa olhar o público jovem quando ele fala, eu preciso cuidar do meu bem-estar, porque está difícil, hoje em dia, só trabalhar duro para uma empresa não me garante essa empregabilidade futura. Bem-estar como poder de escolha, e aí, gente, é uma ação interna mesmo de poder escolher o que eu quero. Então, como é que eu escolho o trabalho que eu tenho, o produto que eu vou consumir, vocês percebem que tem um caminho muito mais do que eu consumo, que grupo eu vou pertencer, a quem eu vou seguir, a quem eu não vou

seguir, o que eu quero fazer, o que eu não quero, ambientes que não me fazem bem, então é um poder de escolha mesmo de também proteção e de caminho do que eu faço diante de todas essas transformações que a gente está vivendo no mercado de trabalho.

E aí o terceiro, que é o bem-estar como status. E aí, gente, em 2016, a gente fez uma pergunta do que era importante para o jovem, o que ele entendia como realização e sucesso. Em 2016, em primeiro lugar, era sucesso profissional.

E agora a gente vê como um sucesso com uma questão de qualidade de vida, de equilíbrio entre essas diferentes emoções, sensações e desafios que a gente tem. E esse bem-estar como status é um posicionamento externo, que aí, gente, no passado, quem nunca, eu fiz, confesso, faz aquele post desligando o escritório, tipo, a última a sair, dez e meia, mais trabalho feito. Gente, isso é péssimo.

Eles vão falar, que exaustão, mas por que você ficou lá sozinha? Tem algum problema, ou você é uma cavaleira solitária ali no desafio, como é que você está lá sozinha? Hoje, o que é bem-estar para o público jovem, o que é status, é você poder controlar a sua vida, é você poder bater foto que você tem autonomia, que você vai na academia, que você se cuida, que você faz esporte, que você trabalha. Um monte de gente faz lá o seu retrato da sua vida, porque, de novo, gente, o trabalho é importante, mas ela é uma parte da vida e não mais ela toda. E a gente vai falar bastante sobre isso, de como a gente reorganiza o espaço do trabalho na vida.

Então, diante disso, hoje, a gente olha e fala, está bom, se eu preciso reorganizar esse caminho, o que é sucesso, então? Sucesso é realmente me organizar de acordo com o meu bem-estar. Agora, o que me gera bem-estar, além dessas coisas que eu trouxe para vocês? Tem a ver também com o trabalho com significado, que aqui eu não vou entrar, porque é o que muita gente tem visto, a gente fala muito de propósito, de algo que faz sentido para mim, do que tem a ver, e eu acho que a gente pode falar sobre estabilidade e reconhecimento, para dizer o que esse público enxerga como estabilidade. E o público jovem trouxe que estabilidade tem a ver com uma parte de segurança econômica, mas de novo, com bem-estar.

E como que isso se representa? O que a gente quer dizer como estabilidade? O que isso quer dizer para o público jovem? E aí, gente, na pesquisa Carreira dos Sonhos desse ano, a gente usou a inteligência artificial para fazer algumas perguntas muito direcionadas, entender aquelas nuances que antes não dava, questionaram para 70 mil pessoas, não dá para ficar fazendo muita pergunta aberta. E agora com o AI, a gente pôde fazer. Entender claramente o que é estabilidade para você, o que você quer dizer sobre isso.

E aí eles trouxeram que é segurança financeira, que é uma renda que me permita conforto. Então, eu preciso ter o mínimo para eu conseguir pagar minhas contas, para eu conseguir me manter aprendendo, para eu conseguir sobreviver nesse desafio que está sendo a vida. Uma estabilidade formal, e aí, gente, público jovem, 59% colocou que quer um emprego CLT, e quando a gente faz o recorte Rio-São Paulo, é 72%.

O que significa isso? A gente tem falado muito sobre diferentes modelos e vínculos, mas o público jovem precisa dessa segurança, e ele sabe a segurança que o CLT traz. Então ele começa a buscar, e quem já foi empreender também viu que não é muito fácil pagar as contas no final do mês, que você tem que vender, entregar, então, na verdade, é mais difícil. É melhor dividir o trabalho com algumas pessoas.

A estabilidade emocional também, e nessa parte de bem-estar, que tem a ver, eu preciso trabalhar com pessoas em um ambiente que não me adoça, que não seja tóxico, que não pode me destruir. E depois, uma estabilidade de crescimento, tem a ver com eu me sentir aprendendo. Este trabalho me forma para os desafios. Eu estou aqui aprendendo, não só ganhando dinheiro. Isso tem um ponto importante, porque ela vem formada em todos os sentidos. E no passado, quando falávamos estabilidade, vinha uma sensação de aquelas pessoas que ficam 25 anos na mesma empresa, seguindo uma carreira, fazendo aquele negócio credo, parece que fez a mesma coisa.

Hoje não. Hoje a estabilidade para o público é entender que ele tem uma empregabilidade. É menos sobre quanto tempo eu vou ficar na mesma empresa, e mais sobre eu me manter empregada.

Então eu estou aqui, estou ganhando uma remuneração que me permite pagar as minhas contas, que eu estou aprendendo, ou seja, me formando, se eu vou fazer uma carreira menos linear que era no passado, mas eu estou me preparando. Então aqui é um lugar de... eu estou me sentindo empregável. Então é isso, estabilidade.

Entender que eu estou ali concorrendo para outras posições do mercado. Lembra que falamos do poder de escolha? Volta para este poder de falar, se eu quiser ficar aqui, eu fico, se não, eu busco, mas eu estou aqui, me mantendo ali num hype para poder participar de outras vagas. E aí, quando nós vamos para o reconhecimento, ele tem a ver também como um sentimento de várias práticas ao mesmo tempo.

E para nós, reconhecimento no passado era, você recebeu um aumento de salário? Era assim que nós falávamos. Você foi reconhecido? Quando você recebeu? Ninguém falava como foi, que desafio você teve. Era direto reconhecimento de salário.

E hoje ele é um conjunto para o público jovem visível de diferentes atributos. O primeiro, ele vem muito ligado a um esforço contínuo de tempo, dedicação, horas trabalhadas, o que eu entreguei, numa esfera financeira, muito mais composto de todas as formas, zero lacuna, tem que ser tudo junto, não é um ou o outro. Não vale a pena só eu receber muito bem no ambiente tóxico.

Não vale a pena eu receber muito bem para fazer um trabalho igual que eu não estou aprendendo e não estou me desenvolvendo. Então é meio que tudo junto. Só que isso é muito desafiador.

Porque como é que nós conseguimos aqui, olhando o nosso chapéu de RH, de empresário, nesse contexto, como é que nós conseguimos atingir tudo isso? E o público jovem traz claramente que falta de reconhecimento é o maior incômodo com a empresa. De todos. O que mais te pega? Cara, eu faço e não sou reconhecido.

Não é assim que nós ouvimos quando nós conversamos, principalmente com o público jovem? E aí esse reconhecimento, gente, por mais difícil que passe, em todas as pesquisas, todas as formas abertas, focos, grupo, interação, ele vem como falta. O reconhecimento na hora, ele vem ligado como algo que ele não tem. E que é algo que ele não está sendo atendido e não está sendo cumprido. Em todas as esferas. Cuidado e consideração, esforço e dedicação, financeiro, crescimento, competência e experiência. E é muito difícil, confesso também que muitas vezes eu falei com o time lá da Companhia de Talento.

Gente, não dá para reconhecer esforço. Tem que girar ponteiro. E, na verdade, quando eu vi o resultado da pesquisa, eu falei tá bom, eu não necessariamente preciso remunerar ou aumentar o salário de alguém, mas eu posso dizer muito obrigada pelo seu tempo de dedicação.

Eu enxerguei que você, neste projeto, tentou fazer o melhor. Como eu te ajudo a girar o ponteiro. Agora, quando eu falo gente, NPS 7 não é bom, nem 8. Porque o problema da Companhia de Talento é se nós somos uma consultoria que tem que entregar o trabalho de excelência, para nós a meta é nota de promotor, 9 ou 10, numa pesquisa de satisfação.

Ponto. Eu posso dizer que esta é uma meta para a pessoa ser promovida. Mas isso não quer dizer que quem tirou 8, que é uma nota super difícil num projeto, não tem que ter uma conversa de consideração de tempo.

Então, eu acho que isso é um caminho importante da gente realmente ou olhar o que eu posso considerar em cima, se eu não posso fazer o financeiro, como é que eu olho o crescimento de carreira, como é que eu formo essa pessoa, como é que eu dou novos desafios, como é que eu faço mais, como é que eu não sou pragmática de isso não dá, não é o que eu preciso. A pessoa fala, então, tá bom, vou embora, porque eu sou humano. E a gente precisa refletir sobre isso.

Então, se o jovem chega olhando para tudo isso, como é que fica a relação dele com o trabalho? Como é que no fim ele entrega esse processo, essa jornada, numa relação freemium? E aí, gente, convido vocês, de novo, é o resultado do jovem, mas a pensar, quantos de vocês não estão nesse lugar? Hoje a relação do público jovem vem de duas formas com as empresas. Um, no modelo free, que é, sabe free, quando você paga aquele teste, que você compra alguma coisa, que

você está naquele modelo de conhecer? Então, assim, o meu tempo em troca do salário que eu ganho. O que isso quer dizer? Eu vou fazer o meu básico bem-feito.

Tudo certo, eu não estou dizendo que eu não vou entregar, mas só isso. E aí eu preservo meu tempo, meu bem-estar. É aquilo, quando a pessoa fala, estou fazendo o que precisa ser feito.

Hoje eu estou assim na minha relação. Por quê? Porque para você ter um upgrade, para você ter o meu melhor, eu espero, em troca da minha responsabilidade, em troca do meu upgrade, a sua responsabilidade full. O seu foco, o seu reconhecimento, o seu engajamento, a minha valorização.

A hora que eu enxergo que o que eu estou fazendo está fazendo sentido para a empresa e para mim, aí eu dou um pouco mais, aí eu me envolvo em novos projetos de inovação, aí eu consigo fazer diferente. Então, muitas vezes, esse público, ele vai se dividindo nessas duas formas e a relação com a empresa, ela deixa de ser vertical, porque antes, por exemplo, quando eu entrava, a gente já entrava dando 120%. Faça chuva ou faça sol, eu estou lá no meu 120, dando o meu melhor, porque é assim que é. Hoje não.

Hoje é, espera aí, em troca do quê? Como é que eu vou fazer isso? Então, agora, a gente é uma troca constante de valor. Então, hoje eu posso estar entregando o meu modelo premium, amanhã eu já caí por free. Depois eu voltei por... Tudo depende dessa troca com a organização.

Mas aqui eu chamo a atenção numa coisa muito importante, que eu falo sempre para todos os jovens que eu faço conversa de orientação de carreira e para todos os jovens há mais tempo que também fazem isso. Esse modelo, gente, do free, ele não é bom nem para a pessoa e nem para a empresa. Porque para a pessoa, se ela não está em projetos diferentes, mexendo com inovação, se desafiando, ela não vai crescer.

Ela não vai se manter empregável. Ela não vai conseguir aceitar os desafios futuros. E se a gente está falando que o mercado está mudando tanto, esta escolha é perigosa.

Ela pode te parar quando você vê e falar, não, está bom, agora eu não estou aqui, a empresa te desliga e você não consegue recolocação, porque você não estava nos projetos mais desafiadores, porque o que você estava fazendo é o que estava sendo automatizado e você não viu. Então, muita atenção a esse modelo que é o que a gente tem feito. E aí, nessa pesquisa, a gente também perguntou para o público jovem o que eles enxergam e querem de mudança do mercado de trabalho.

O que eles acham que pode ser feito de diferente? E aí eles elencaram alguns pontos, a gente chamou os quatro mais importantes para trazer para vocês. Então, o primeiro, disparado, é modelos de condições de trabalho. Então, isso tem a ver com jornada flexível, que, de novo, pode ser híbrida, não é sobre ser presencial ou híbrida.

Até porque o jovem quer, ele prefere o modelo híbrido. Ele quer ir na empresa, ele sabe que isso é importante. Mas é sobre jornada flexível.

Como é que eu consigo, diante dos desafios, ter um mínimo de flexibilidade? Que a empresa entenda que eu estou aqui, mas que eu posso ter alguns modelos de escolha e mudança na minha vida. Depois, a valorização e recompensa, que é o que a gente falou. Eu preciso estar aqui, precisa fazer sentido o meu tempo, eu preciso ser reconhecido e valorizado pelo tempo que eu entrego.

Depois, gente, essa parte tão importante, que a gente também teve o espaço aqui da Amazon, contando sobre a cultura, enfim. E aí a gente tem que olhar. Essa cultura, ela tem a ver com o ambiente diverso.

Ela tem a ver com culturas que não sejam tóxicas, que não eliminam. Que tem a ver também com uma comunicação muito clara e transparente do que está acontecendo. Beleza, gente, ninguém tem a resposta do que vai acontecer amanhã.

Mas o que você sabe hoje? Você pode me antecipar. Que conversa franca você pode ter comigo que me ajude nesse caminho? E depois a eficiência e a inovação. Automação, critérios, novas tecnologias.

Entender o quê? Que eu estou me preparando para o mercado. Eu preciso estar numa empresa que me prepara para os novos desafios. É importante a minha empresa me dar acesso.

Isso, às vezes, a gente trabalha em lugar só. Você não tem acesso a nada, não pode usar nada. Essa pessoa vai falar, vou ficar para trás.

Eu não vou cuidar do meu desenvolvimento. Então, como empresas que, às vezes, têm alguns critérios que não deixam, dão acesso a melhores tecnologias para essas pessoas. E aí, a gente depois, essa pesquisa é muito conhecida porque a gente faz o ranking da empresa dos sonhos.

As pessoas escolhem quem são as empresas dos sonhos para trabalhar. Mas não é o caso que a gente vai discutir aqui. Aqui a gente quer saber o quê o jovem espera do trabalho.

Então, eu não trouxe o ranking porque, neste momento, não é importante. Mas é vocês saberem por que que eles escolhem as empresas dos sonhos. E os cinco principais motivos de escolha do público jovem sobre uma empresa dos sonhos, em primeiro lugar, é desenvolvimento, depois, segmento de atuação, remuneração e benefício, visibilidade da marca e solidez.

Visibilidade tem a ver com liderança da marca, ser uma marca líder no mercado. E solidez, ela ser perene, ela não ser algo que você fala, está boa, mas depois está no hype e vai cair, que hoje a gente viu muito de startups, modelos. Então, essa solidez ali é importante.

Mas eu vou focar no desenvolvimento. O desenvolvimento, há 15 anos consecutivos, é o primeiro lugar no que os jovens escolhem. Por quê? Aquilo que a gente discutiu, a questão da empregabilidade.

Eu me senti preparado para esses desafios, que eu não tenho as respostas. Então, como é que essa empresa me ajuda a lidar? Porque a universidade não forma, a gente não sabe as soft skills, está tudo tão difícil. Então, pelo menos, me ajuda a crescer nesse momento tão desafiador.

E esse desenvolvimento, gente, quando a gente aprofunda, ele vem num tema de jornada. Então, ele é uma jornada que precisa ser vivida de diferentes formas dentro da organização. Então, o primeiro é que ele tenha desafios claros, mensuráveis, que ele consiga saber o que eu estou aqui para fazer, que problema, que dor eu vou resolver.

Com quem eu vou resolver essa dor? Qual é esse ambiente? Com quem eu vou aprender? Como que eu vou ter desafios no meu trabalho? Como é que eu vou ter, real, vou resolver problemas difíceis? Eu vou entender que eu estou destravando coisas e não só fazendo a mesma coisa. A gente fala tanto do modelo de gamificação, de passar de fase, aquela sensação de como é que eu estou tendo novos desafios. Significado? Fazer algo que faça sentido, com propósito, que realmente a pessoa sinta que ela está fazendo bem.

A gente tem cada vez mais pessoas não querendo trabalhar com determinados segmentos, caminho, porque eu quero fazer algo que faça sentido para o mundo. E que eu me desenvolva. A gente falou sobre a avaliação cognitiva aqui numa outra palestra, na importância do que é a gente se desenvolver no nosso raciocínio, na nossa capacidade de resolver problemas, de aprender, raciocínio matemático.

Isso é muito importante. E a empresa pode nos ajudar a fazer isso diante dos nossos desafios. Se vocês ouvirem o que as pessoas falaram, vocês vão ver que as ferramentas de acess, que quando a gente fala da formação de um bar razor, do que a gente viu de manhã, tem a ver com uma educação, um processo de um ano, você está aprendendo, você vai levar isso para a sua vida.

Você não vai levar só para aquela empresa. Talvez aquela decisão é para isso, mas tem um contexto maior de educação que você teve. E essa questão de preparar para a tecnologia digital, e aí eles falam de diversos temas, cibersegurança, modelo de tecnologia, eu quero me desenvolver nesses temas, eu quero estar à frente do que está acontecendo.

E também a questão do desenvolvimento de pessoas, de cultura, de como é que eu lidero pessoas, comportamento humano, já que a gente fala que é IA com IH, que é inteligência humana. É os dois juntos que vai potencializar. Então, como é

que a gente faz essa formação direta para esse público? E aí, gente, para a gente sair do tema do que o jovem espera do mercado de trabalho, para depois entrar em como fazer uma seleção para esse público, quatro recados finais para vocês.

Primeiro, a questão de estabilidade, ela foi reinventada. Então, agora, estabilidade tem a ver com essa questão que eu falei para vocês, essa empregabilidade. Entender que eu estou me desenvolvendo em soft skills, em hard skills, que eu estou me preparando para os desafios do mercado, e que isso está me formando uma pessoa melhor.

Segundo, um propósito pragmático. Eu quero deixar... Não é verdade que eu vou trabalhar a qualquer custo, que eu vou construir uma vida maravilhosa. Eu quero realmente fazer algo que faça sentido para a minha vida e que não me adoça. Isso tem que fazer sentido. A vida em primeiro lugar. Então, a gente, principalmente esse público, viveu na pandemia um momento finito, uma sensação de posso morrer amanhã.

Tudo isso pode não valer a pena. Não adianta eu fazer isso. É uma geração que está muito doente, tomando muito remédio.

O que adianta? Se eu não cuidar de mim, eu vou me afastar, vou ficar por fora, deprimido, não estou bem, não vou conseguir seguir. E depois, gente, desconstruir narrativas que têm um pouco do que eu disse no começo. Para de me olhar como um jovem da geração Z, que não vai ser empregado, que é mimado, preguiçoso.

Isso é um papo que, juro por Deus, em 1920, saiu na capa da revista o termo da geração perdida, que era a geração nova, que estava entrando no mercado de trabalho, que era disruptiva. Procurem aí, em 1975, era a capa da Time, a geração do eu, dos egoístas, preguiçosos, que só queriam... A vida inteira tem um questionamento sobre a nova geração. Não façam isso de novo.

A nova geração... Está difícil contratar? Claro que está, mas está difícil para contratar todo mundo. A gente falou sobre isso aqui. É que eles estão trazendo, eles e elas, essa questão muito mais forte dos desafios, do pragmatismo, mas

também trazem formação, desenvolvimento, curiosidade, um olhar para a tecnologia, ensinam as pessoas a se cuidarem, a dar valor, a repensar o básico. Isso é maravilhoso, porque são as gerações que estão mudando, graças às mulheres que entraram na geração X ali, quebrando tudo, fazendo a diferença, empreendendo, que hoje eu acredito que é possível ser CEO de uma empresa. Então, é alguém que fez, é um legado, gente. Então, vamos olhar essa geração, como todos que fizeram a transformação, e ver como a gente faz um processo seletivo que inclua esse público.

E, de modo geral, o que mudou, se a gente olhar para 2015 e para agora, o trabalho, gente, ele é importante. A geração quer trabalhar, não é só sobre sombra e água fresca e não querer, só que o trabalho tem que, de novo, ocupar um espaço da vida, e não ela toda. E o que mais mudou é que o trabalho deixa de ser a principal fonte de prazer.

Não é mais no trabalho. O sucesso não é mais, para mim, eu sei a melhor colocada até crescendo. Hoje, sucesso é eu cuidar da minha vida, eu estar bem comigo mesma, eu estar saudável, cuidando da minha saúde. Então, mudou isso. E não é que o jovem não tenha a expectativa de que o trabalho gere prazer. Às vezes gera, mas ele fica mais cético.

É meio que, tá bom, deixa eu aprender e seguir. Então, o trabalho deixa de ser um fim em si mesmo e passa a ser o meio para o fim. Então, o trabalho é o que me propicia cuidar da minha vida, crescer, cuidar da minha saúde, conquistar e prosperar.

Não é mais o sucesso só o crachá, a vaga na garagem, só acabou. Não é mais o sentido de sucesso. Pode ser, em uma parte, um momento da minha vida, mas quando a gente olha o todo, e principalmente para essa geração, não é o que ele está enxergando.

Combinado até aqui? E aí, gente, o processo seletivo da empresa de vocês está comunicando muito bem esses mobilizadores de carreira. Quando a gente chama o jovem para uma entrevista, antes da gente falar de etapas, do que eles esperam do processo, a gente consegue responder o quanto nossa empresa está fazendo

sobre isso? Pensem. Às vezes está muito claro para nós, mas se é isso que eles estão buscando, a gente vai ter que contar.

Contar com clareza, transparência, ninguém tem tudo, não tem nenhuma empresa maravilhosa que não tem problema nenhum. Isso a gente já aprendeu, antes tinha. Essa empresa... Hoje, todo mundo fala, veja bem, tem alguma coisa que pega.

Então, é assim, dentro da minha realidade, o que eu vou comunicar? Disso aqui, se eu sei que é isso que o público quer, o meu processo tem que comunicar o que eu tenho e o que eu não tenho, porque é bom que ele saiba no começo, e que ele venha me ajudar a construir. Então, esse é o convite que eu faço para vocês, para a gente começar a falar o que os jovens esperam dos processos seletivos. E aí, a gente adora pesquisa, porque eu não posso vir aqui falando só porque eu tenho 25 anos de mercado, porque a gente faz os processos, a gente sabe.

Não, a gente pergunta, porque muda toda vez, porque a gente acha que sabe e não sabe, e todo ano a gente pergunta para mais de um milhão e meio de pessoas que participam dos nossos processos o que eles esperam, porque é nisso que eu, como empresa, como consultoria de RH, tenho que focar. E, gente, o que mais o público espera é o básico bem-feito, que a gente não faz, que é dar resposta. A gente não, não posso dizer que eu faço, porque isso, senão a gente não ia conseguir, mas a maioria das empresas não faz e deixa o público muito indignado.

E cabe a gente dizer que eles desistem, a gente falar que as pessoas que somem, ou que vivem onde comem, e a gente? E as empresas que não dão resposta para as pessoas que participam? Então, o que eles mais esperam, gente, é o básico, um status do como está o processo, se ele foi aprovado ou não, que informações ele vai ter sobre o retorno da participação dele, se esse processo está sendo justo, avaliando ele como pessoa. A gente falou muito de AI aqui. AI pode ajudar um monte de coisa, mas ela tem que ser justa, ela tem que avaliar, ela não tem que fazer um corte seco, errado.

A gente tem que ser muito responsável sobre o uso dessa ferramenta. Ah, mas otimiza demais. Mas a gente tem que olhar.

Na companhia, a gente olha para a triade, a gente fala as pessoas, participantes, as empresas, clientes e nosso time. Também não é só para as empresas e não olhar para o nosso time. Tem que fazer sentido para essa triade, tem que fazer sentido para o negócio.

E depois que eles se desenvolvam. E aí, gente, a gente colocou atenção aqui para o 7%, que é participar de atividades inovadoras. Não é que eles não querem fazer as pirotecnias que a gente coloca nos processos seletivos.

Eles querem, mas tem que fazer sentido. Ele tem que se sentir avaliado. Não é só para ser legalzão e a gente cortar.

A gente viu agora, saiu uma pesquisa do quanto o processo seletivo com AI está com viés em alguns modelos. Então a gente tem que olhar para isso. Tem que ter responsabilidade.

E o jovem quer isso. Ele quer que o processo tenha, mas desde que cumpra tudo isso antes. Não é o primeiro lugar.

E depois a gente perguntou, o que você espera quando você é reprovado de um processo seletivo? Quando você sai, o que você quer? 72% saber se eu passei ou não. Por que eu passei? E se eu puder ter alguma dica do que eu posso melhorar? Então, é muito fácil a gente vir aqui e, de novo, gente, eu vivo dos dois lados. Quem recruta e não consegue fechar a vaga porque a pessoa desiste e quem precisa do jovem.

Os dois, a gente brinca, são nossos clientes. Mas não dá também para a gente só olhar para o nosso lado, como empresa. Tem alguém dizendo que o mínimo que ele espera é um retorno.

E esse número vem todos os anos, ele não diminui. Então, de modo geral, não é o que está acontecendo nos processos. Então, diante disso, gente, os processos seletivos precisam comunicar.

Precisam. Clareza, gente. Qual é o detalhamento dessa vaga? Por que eu estou aqui? Qual que é essa remuneração? Se vocês puderem colocar, coloquem.

Porque, às vezes, a gente fala, vou falar lá na frente. Mas, aí, lá na frente, ele desiste, a gente fica bravo. Então, tentem divulgar, se for possível.

Claro, cada empresa tem sua regra. Mas, quanto mais clareza você der para as pessoas sobre a vaga, sobre os desafios, como é essa cultura, como é essa liderança, você também dá a chance dessa pessoa escolher. No passado, o processo seletivo, a gente abria a vaga, sabe, vem a nós, quem puder, é isso que tem.

Agora não, gente. Agora é um casamento, é uma escolha, dos dois lados. Ele precisa, ele e ela precisam escolher a empresa, e a empresa precisa escolher. Só que, para isso, como que a gente pode dar essas informações? E aí, trouxe um exemplo do que a gente faz na Companhia de Talentos, que é para os hotspots dos programas. A gente tenta colocar um monte de coisa. Isso demora, é claro. O processo seletivo, às vezes, para entrar no ar, eu preciso de muita informação. Mas vou receber 80 mil inscrições e eu preciso contar o que é essa empresa? Eu preciso falar o que é. Você precisa trabalhar sua marca empregadora, você precisa discutir esse processo, porque, muitas vezes, é aqui que a gente descobre que não está mapeado, que não está ali feito o trabalho do qual vai ser o programa de desenvolvimento, o que essa pessoa vai fazer quando entrar. E aí, muitas pessoas conversam comigo e falam Paulo, mas é maravilhoso, porque vocês fazem processos longos, de estágio, de treinamento, de grandes empresas. Eu não. E eu tenho muita dificuldade de empregar. Eu falo, você pode fazer uma página na vida, que é uma página de carreiras, e lá você coloca tudo. Você coloca quem é sua empresa, uma vez. Quais são os desafios, as vagas que você tem, depoimento de quem trabalhou lá. Você faz uma vez e serve para todos.

Não precisa fazer por processo. Mas você pode pegar as informações que você tem e contar para o público. E durante o processo, das dicas de carreira que eles querem.

Vocês viram que a gente ouviu da Amazon, quando eu fui para a entrevista, eu recebi um guia. É isso. Se você já faz, você faz para todos.

Eu vou te avaliar nesse modelo. Se prepara. Vem melhor preparado.

É bom para o meu tempo, é bom para o seu tempo. Então, nós, como pessoas recrutadoras, se a gente tem uma página que comunica isso, a gente já tira diversas dores das pessoas do processo seletivo. Em segundo lugar, experiência. Essa experiência tem que ser fluida. Ela tem que gerar valor para as pessoas que estão participando. Eles têm que receber feedback em todas as etapas.

Gente, um RH liderança preparada e presente. Aqui tem muito a ver com momentos que a gente vê que a pessoa vai para a entrevista e não olha, faz outra coisa, a pessoa vê que ela está lendo. Assim, a gente tem que ter uma responsabilidade genuína.

A gente está lá ouvindo uma vida falando da nossa marca empregadora. É o mínimo que a gente pode fazer do tempo e estar preparado para realmente avaliar, para fazer pergunta que faz sentido. A pessoa quer se sentir, quando ela faz, ela fala, que pergunta que ela quis tirar disso? Essa pergunta não faz nenhum sentido, não é bom para a pessoa, não é bom para você, como imagem de pessoa recrutadora que está fazendo isso.

E aí a gente pega frases do LinkedIn, o cansaço que ninguém vê no currículo, o tempo que você gasta, o dinheiro para se locomover para uma entrevista, para às vezes o RH nem olhar na sua cara, ou o RH rir, ou ficar fora. E também as pessoas reclamam da pessoa estar mandando mensagem para fazer do processo, mas também a gente reclama, sei lá, do ghost. Ah, deu ghost.

Quando o time vem e fala, ah, não respondeu, eu falo, tem alguém do seu time sem resposta? Porque a gente tem aqueles QPIs que aparece tudo. Tem alguém há menos de dez dias sem resposta no seu processo? Se tem, eu quero ver. Porque se você está falando do outro, então você está com tempo de ver o seu processo.

Porque é isso, gente, a gente só olha para a falta do outro. De novo, e não o que a gente como empresa pode fazer para o público jovem participar do processo seletivo, já que ele está escolhendo, já que isso tem que fazer sentido. E aqui, gente, a gente usa inteligência artificial na Companhia de Salentos para fazer perguntas, principalmente de soft skills, de competência, mas a gente escolheu uma ferramenta que permita que a pessoa receba uma devolutiva, que saiba o que ela está sendo avaliada.

Então, é uma pergunta mais ou menos do modelo que, para a gente não entrar em avaliação de competência, de estar que ele contou, de contexto, situação. Então, a nossa devolutiva para a pessoa participante é, olha, a sua resposta faltou contexto, faltou um pouco de informação. Estou fazendo aqui um depara para a gente falar hoje a mesma língua.

E uma inteligência artificial que não vai olhar etnia, idade, vai olhar a pergunta que respondeu, não vai linkar com o processo para ter algum viés e a pessoa entender que ela está sendo reprovada. Então, independente se ela foi aprovada ou não, ela sai com uma devolutiva. E cases interativos, lives que a gente faz com empresas para poder contar sobre o processo.

Mostra a sua cara. Vai lá a empresa, conta dos desafios, traz um ex-treinee, ex-estajário, ex-funcionário para quem está fazendo. Conta o que é. Não é uma etapa eliminatória, muitas vezes.

Às vezes, é ali você poder vender sua vaga também para essa pessoa. Pegar aquele candidato que, às vezes, está no modelo free, trazer para o modelo premium no seu processo. Engaja ele no seu processo seletivo.

O case, se ele pudesse discutir um desafio de negócio, e hoje, gente, na minha época, nossa, cortava papelzinho, fazia case um por um, hoje ajuda super a desenvolver cases ligados, claro, com a nossa curadoria, com a nossa inteligência, pelo amor de Deus, senão fica tudo igual. Paradoxo, o número sete que comentamos, que é isso mesmo. Mas a gente consegue curar, desenvolver jogos, um raciocínio que a pessoa pode trabalhar num case real do negócio e ainda ser avaliada nesse sentido.

E depois, essa sensação de sentir que estão aprendendo, que é aquilo que falamos, tanto na empresa da empregabilidade, como no processo seletivo. Se vou me dedicar um tempo nesse processo, como é que posso aprender? Como é que posso me desenvolver? Como é que eu posso sair melhor desse processo? Então, desde dicas de carreira que a gente pode dar, conteúdo sobre a empresa, sobre a liderança, como se preparar, é muito sobre o cuidado que a gente trouxe aqui, sobre como é que eu trago a diferença de conhecer pessoas, de, de repente, fazer um evento que a gente tem troca, a pessoa entende melhor sobre a

área, faz uma visita na empresa, na fábrica, enfim. Tentar fazer essa jornada, também uma jornada de encantamento.

E o JP falou sobre isso, também aqui, sobre essa pessoa, às vezes, ela não sai, não passa nesse seu processo hoje, mas ela passa depois. Ela pode voltar, ela pode estar aqui. Então, como é que a gente, de alguma forma, entende que é a nossa exposição como marca empregadora, que é um desafio que a gente está dando para essas pessoas, participar do nosso processo, mas que a gente também está preocupada com ela como indivíduo.

Um respeito. Tem muito processo que a gente faz que a pessoa fala, eu estou desesperada, porque eu quero essa empresa. Eu vou me cadastrar no trabalho conosco dessa empresa, eu vou seguir essa empresa nas redes sociais, porque eu quero entrar nessa empresa.

Eu falo, que lindo, essa empresa conseguiu comunicar e engajar essa pessoa que é tão difícil hoje, que é um caminho tão desafiador. E aí, essa questão de experiência, o que a gente faz, para trazer cases para vocês também, não ficar muito só na expectativa sem casos. Então, por exemplo, os nossos testes, que a gente chama de assessment, na companhia a gente usa uma triade, que é cultura e valor, a gente usa skills, que é competências, o que essa pessoa tem, e a parte que a gente fala de análise cognitiva, que foi tão dito aqui hoje como importante de diferentes tipos de raciocínio, resolução de problemas, gestão de tempo, enfim.

E a gente se preocupou em criar três testes que fossem únicos, que a pessoa pudesse preencher uma vez e participar de todos os processos, de novo, processo ágil e tal, mas que dê uma devolutiva para a pessoa. E eu não posso dar devolutiva para a pessoa de como ela foi na vaga, porque eu não sei, depende da empresa, quem escolhe a empresa, não sou eu, mas eu posso dizer o método cultural dela sobre não com a empresa, mas ela faz o nosso fit cultural, e eu digo o seu perfil de cultura, valor, o que é o ambiente que funciona para você, o que o teste mostrou. Avaliação cognitiva, olha, nesse ponto você pontuou menos, o que você pode fazer para melhorar essa avaliação? O que você pode fazer para se autoconhecer? Como é que você pode melhorar o seu raciocínio de capacidade de resolver problemas complexos? Então a gente dá uma devolutiva

para que a pessoa, independente do processo seletivo, ela saia ali com um aprendizado.

E depois das dinâmicas de grupo, avaliação, painel, tudo o que a gente faz de competência, a gente pontua as pessoas e entrega uma teia. Então assim, nessa competência você pontua assim, assim, não quer dizer que a pessoa foi aprovada ou reprovada. E a gente fala, você pode ter 10 em tudo, mas se tiver 10 pessoas, ranking, a vida é assim, igual na faculdade, não adianta ter a melhor nota, a gente vai usar todos os critérios.

Então isso não quer dizer que você foi aprovada ou reprovada, isso quer dizer como a gente te avaliou. E às vezes a pessoa fala, mas eu sou muito boa nesta competência e vocês não viram. Não sei o que a gente fala.

Isso mesmo, porque eu só vejo se você participa. Eu não tenho como deduzir que você tem essa competência. Então por isso você tem que participar, por isso você tem que mostrar, por isso a gente fala, mas eu não sou o primeiro a falar.

Não importa. Você tem que participar para que a gente consiga avaliar. Então isso a gente coloca na dinâmica.

Se você não pontua, não quer dizer que você não tem, quer dizer que nessa competência a gente não percebeu. Reflita se você demonstrou esse comportamento. E aí a gente vai fazendo o processo de educação para carreira.

Então eu formo essa pessoa para que ela se sinta melhor, para que ela tenha uma experiência positiva nesse processo eletivo, para que ela valorize a gente como empresa, a empresa que está lá fazendo o processo eletivo, tudo numa medida de desenvolvimento. E também, às vezes, a gente faz processos anuais ou processos mais longos. A gente coloca, por exemplo, um Padlet com tudo que a pessoa pode fazer de desenvolvimento.

Então, olha, dicas de carreira, como se preparar para a entrevista. Isso serve para as empresas. Naquele trabalho conosco, às vezes vocês podem pegar conteúdos que vocês entendam que faz sentido, que está de acordo e colocam lá.

O Padlet é gratuito, tem outras ferramentas, enfim. Estou aqui fazendo propaganda de nenhuma, mas que jeito você coloca as informações que fazem

sentido para as pessoas se desenvolverem. Você pode pegar um conteúdo de carreira, se você usa um modelo, e botar no seu processo.

Então, a gente vai desenvolvendo conteúdos, enfim, e colocando aqui para que as pessoas se desenvolvam. E aí, gente, do processo eletivo, do primeiro clique até a etapa final, o que é importante? A gente saber que o jovem quer, na primeira etapa, saber a parte do que é a sua empresa, que a gente fala de employer brand. Qual é o seu atributo como marca empregadora? O que é trabalhar aqui? O que te diferencia do outro? Como é que eu te escolho e não escolho o outro? Se eu estou participando desse processo, como é que eu decido isso? Como é que eu tenho essas informações? Como é que eu sei nessa página se este é um programa que eu quero estar ou não? Me dá o direito de escolher.

A gente falou muito que eles querem olhar, que eles querem poder ter o controle, é aqui que ele vai ver qual é esse ambiente, qual é o seu histórico. Então, trabalhar isso. Essa parte de inscrições, teste online, assessment, ser um modelo que, de alguma forma, por mais que é necessário, é o que a gente sempre fala. Eu não tenho um jeito de avaliar 80 mil pessoas, 90 mil pessoas, se eu não tiver um mecanismo de avaliar volume. Agora, dá para eu fazer isso ser justo, respeitoso, com uma devolutiva para as pessoas, com um significado? Dá para colocar 350 mil perguntas? A gente sempre fala, você quer descobrir tudo isso na etapa de inscrição? Tem processo que pede o negócio lá do RG, o SS, sei lá o quê, a data de expedição. Eu falei, gente, quem que sabe isso? Aí ninguém vai se candidatar, candidatura chata, ruim, ou pede número que a pessoa não tem. Cara, tem que ser uma candidatura mais fluida possível. E, às vezes, a gente quer resolver tudo, naquele momento. Cara, candidatura chata, ruim, muda. Isso todo mundo é possível, porque, às vezes, a gente quer resolver, quer fazer mil coisas. É o que eu falo, a gente faz pesquisa para tudo, como vocês viram. Mas, às vezes, o questionário é, Paola, olha esse questionário legal. Quê? Você quer saber até a vida... Faz três perguntas que já te ajudam a conhecerem esse público. Vamos ser um processo justo e simples. A avaliação, ela pode ser coletiva, ela pode ser individual, o que fizer sentido para a sua empresa, mas pessoas preparadas.

Vai avaliar a pessoa? Prepara essa pessoa para avaliar, para fazer boas perguntas, para que sejam pessoas presentes, que essa experiência seja positiva, que essa pessoa receba um retorno dessa etapa. E o último feedback, gente, que é isso, a devolutiva em todas as etapas. E se você não conseguir ter uma ferramenta de jeito nenhum que te ajude a trazer alguma devolutiva para a pessoa, lembra que o número um é simplesmente uma devolutiva.

Simplesmente saber que a pessoa passou ou não. É o mínimo que a gente pode fazer. Não adianta a gente ficar criando um monte de coisa e não responder para as pessoas o que elas esperam.

E, de novo, gente, como eu só não consigo responder a pergunta do que as pessoas esperam, eu tenho uma história. Então, eu comecei. O que as pessoas esperam do mercado de trabalho? Aí eu vim para o processo eletivo.

E agora eu vou dizer para vocês para elas não saírem. Porque depois que ela entrou, é aí que vem o resultado. Então, é aí que a gente sabe se valeu a pena.

Porque quem acha que seu SLA é fechar a vaga, está errado. Essa pessoa tem que ficar. Você tem que ter selecionado a pessoa certa.

Então, se eles chegam para ganhar dinheiro, para trabalhar com significado, para ter esse work-life balance que a gente falou, esse equilíbrio entre vida pessoal, profissional, as suas diferentes capacidades, essas pessoas também saem da empresa. E a gente ouviu isso aqui hoje. A rotatividade alta do público jovem, principalmente de 18 a 24 anos.

Tudo que a gente está falando aqui, vocês veem que se ligam no contexto como um todo. Por quê? Porque eles entram para buscar isso e saem para se sentir crescendo, para se sentir desenvolvendo novas skills, que é aquilo que a gente falou da empregabilidade. Eu não posso fazer o mesmo trabalho sem me desenvolver em nada.

Mas não dá. Minha função é essa, muito operacional, muito técnica. Está bom.

Dá para pegar 10% e botar essas pessoas para desenvolverem alguma coisa, senão ela não vai ficar. Ninguém vai querer só fazer a mesma coisa e não se desenvolver. Como que você consegue propiciar desenvolvimento, acompanhamento e novos desafios? Porque as pessoas precisam conseguir resolver cada vez mais problemas complexos do que a gente está vivendo.

Então, gente, queria super agradecer meu tempo com vocês e de verdade falar que a gente está vivendo essa transformação mesmo. Aqui a gente falou bastante sobre a mudança, do que as empresas estão sentindo sobre os processos seletivos, sobre o trabalho. Mas também, assim, quando a gente olha, tem tudo que ser revisitado e desenhado.

Então, desde a experiência da gente, como empresa, da gente como RH, mas também da experiência das pessoas que a gente faz. E não tem ninguém fazendo, tirando o golaço e tal. O meu convite para vocês é que processo de vocês, vocês podem ajustar amanhã.

Tudo, gente, não dá para fazer. E quando a gente assiste, a gente fala, nossa, quem me dera, porque tal empresa consegue fazer isso, porque tal empresa tem esse desenvolvimento. Mas será que a gente não consegue fazer uma mudança? Será que a gente não consegue, no processo seletivo, no mínimo, dar o retorno para a pessoa participante? Então, assim, será que a gente não consegue ter uma conversa e olhar se nessa vaga a gente vai desenvolver essa pessoa e fazer a diferença? E a gente ir trocando, gente.

Tem muita ferramenta no mercado, tem muita coisa acontecendo nesse sentido e momentos como esse, fóruns como esse, o espaço que a For Sales Company trouxe aqui desse encontro presencial, é muito sobre essa necessidade que a gente tem de trocar, de aprender, porque não está fácil, não tem uma bala de prata, segue esse caminho, mas tem sempre direcionamentos do que vocês podem cuidar. Foi um prazer. Obrigada, pessoal.