

# R&S summit

## TRANSCRIÇÃO

### Por que está tão difícil recrutar no Brasil e o que esperar daqui para frente

Primeiro de tudo, queria dizer que eu estou muito feliz de estar aqui com vocês hoje. Para nós é um marco, fazer o RS Summit presencialmente. Como quem já participou aqui nos anos anteriores sabe, o evento era 100% digital.

Nos últimos dois anos, a gente teve mais de 24 mil pessoas de recrutamento de seleção inscritas no evento. E esse ano a gente topou o desafio de trazer ele para presencial mesmo. A gente acha que o recrutamento de seleção merece essa atenção.

Vocês vão ver com a palestra o quão estratégico o nosso trabalho está ficando, pessoal. Recrutamento, uns anos atrás, poucos anos atrás, ainda era visto como uma coisa operacional. E depois dessa palestra aqui, que é a apresentação do estudo muito denso que a gente fez sobre a dificuldade de recrutar no mercado de trabalho no Brasil, eu tenho certeza que vocês vão sair daqui convencidos daquilo ali.

Recrutamento e seleção é o novo Growth. E eu vou explicar para vocês o que isso significa. Muito bem, pessoal.

Para começar... Perdão. Para começar, pessoal, não sei quantos de vocês... Antes de iniciar, deixa eu fazer uma pergunta aqui. Quantos aqui participaram das edições online dos dois anos anteriores? Levanta a mão para a gente ver. Muita gente nova, muito legal, muito legal. Olha o potencial que o evento tem, que a gente reunir recrutadores e recrutadoras tem. Quer dizer, a gente teve aí, ano passado foram 13 mil pessoas inscritas e ainda assim 10%, 20% de quem veio participou ano passado.

Então, realmente tem um espaço enorme aqui para a gente fazer isso anualmente, fazer esse encontro anual aqui de boas práticas de recrutamento e

seleção. Mas sem mais demoras, vamos lá. Eu não sei o quanto de vocês teve acesso a esse estudo anual que chama Global Talent Shortage.

Esse estudo é feito pela Mempower Group e ele apontou algo realmente assustador, pessoal. O Brasil se tornou um dos lugares mais difíceis do planeta para recrutar pessoas. Basicamente, aqui está um resumo do estudo. Inclusive, eu já vou avisar a vocês que a gente vai disponibilizar os slides para quem quiser, então fiquem tranquilos que depois vocês podem consultar inclusive as fontes do rodapé. Então, todos os dados que a gente está apresentando estão indexados ali no rodapé. E vocês podem baixar o estudo, enfim.

Até era para ter um hiperlink para o estudo ali embaixo, mas vocês acham no Google ali fácil. Mas, enfim, esse estudo é feito há 20 anos, está em 41 países, pessoal. Então, não é um estudo que é feito só no Brasil e começou ontem. É um estudo muito grande, são mais de 41 mil empresas que respondem esse estudo. E o que ficou apontado? Aqui em cima, em laranja, desculpa que eu tenho um pigarro genético aqui de família. Então, eu fico lutando com o pigarro aqui.

Então, aqui em cima, pessoal, vocês veem em laranja o nível de dificuldade de recrutar no Brasil. Aqui em amarelo está o nível de dificuldade no mundo. Aqui a gente tem um quadro comparativo com o nível de dificuldade por cada um dos 41 países pesquisados.

Aqui está o Brasil. E o dado mais chocante é que quando a gente começa a olhar para o demográfico fino do estudo, que é o quê? As empresas grandes, com mais de 250 colaboradores, as empresas de São Paulo, as empresas de Santa Catarina, as empresas de Minas, que são as grandes áreas, regiões industriais do país. A gente começa a ver algo peculiar.

Olha o nível de dificuldade das empresas de mil a cinco mil colaboradores. 90% das pessoas apontando grandes dificuldades para recrutar e selecionar. E olhem que curioso, os lugares mais difíceis do planeta estão abaixo das grandes empresas no Brasil e de recrutar em São Paulo.

Se eu não me engano, recrutar em São Paulo foi apontado com 88%. Então vejam, vocês poderiam estar recrutando na Eslováquia mais fácil do que aqui no Brasil. Muito bem.

Mas por que está tão difícil recrutar, pessoal? Como eu falei para vocês, no final do ano passado, entre metade para o final do ano passado, a gente começou a fazer um amplo estudo, tentando fazer um diagnóstico de o que está acontecendo realmente. Porque a gente começou a ouvir cada vez mais as empresas reclamando, time to fill aumentando. O que está acontecendo? Vamos fazer um diagnóstico realmente profundo dessa situação.

E entregar para o mercado. E essa palestra tem o objetivo de apresentar esse estudo para vocês. Então o que eu vou focar aqui? Eu vou ajudar vocês a entender exatamente por que está difícil recrutar e selecionar.

Então vocês vão ver ali os parâmetros que tornam a situação tão difícil. Se deve continuar ou não assim ao longo desse ano e do próximo. Então um panorama estratégico em relação à perspectiva.

E o que fazer para ter sucesso no recrutamento e seleção nos próximos meses e anos. Está bom? Agora falando brevemente sobre mim. Eu sou o Rodrigo Saad. Como vocês podem ver, eu fui predestinado ao recrutamento e seleção. Porque meu nome é RS, né? Recrutamento e Seleção. Então desde o meu berço eu falei, eu estava predestinado a estar aqui com vocês falando sobre esse tema que eu amo muito.

Mas eu estou há 15 anos no segmento. Eu sou atualmente o CEO do nosso grupo. Nosso grupo é mais conhecido pela Forceios, que é a empresa que originou o grupo.

E hoje é a maior recrutadora especializada em venda... A maior recrutadora de posições de vendas e marketing do país, já há alguns anos. E também organizadores do RS Summit, né? Então eu também apresento gestão de pessoas, um podcast que eu apresento já há seis anos. Tive o prazer, inclusive, de em vários momentos compartilhar o podcast com a Patrícia Bobato, rede global de DHO da Natura.

Inclusive vai estar aqui mediando o painel de teste de perfil agora, começo da tarde. E sou fundador e ex-presidente da Entrepreneurs Organization no Paraná. Que é a maior organização para empreendedores que existe hoje.

Convidado especial da Band News, RPC e Mix FM sobre carreira. Até uma novidade boa. Agora vou... Toda semana eu vou estar com um painel na Mix FM falando sobre carreira.

Respondendo perguntas e respostas sobre carreira. E publico no LinkedIn semanalmente... Semanalmente... Acho que eu vou estar falando-me em verdade aqui. Porque ultimamente eu ando pecando bastante na disciplina com os artigos. Mas acho que uma vez, duas por mês, eu publico algum artigo sobre recrutamento de seleção em mercado de trabalho. Agora vamos lá. Vamos para o que interessa.

Por que eu estou aqui falando para vocês, além de ser o executivo à frente do grupo que oferece o evento. Mas, basicamente, pessoal, por que a gente desenvolve esses estudos tão detalhados, como vocês vão ver? Basicamente, os primeiros nove anos do nosso grupo foram baseados em recrutar vendas e marketing. E quem recruta aqui vendas e marketing sabe que é um tipo de posição que oscila muito com o humor dos empreendedores e empreendedoras. E, também, ele tem uma oscilação natural. Então, você vai ter momentos de montar equipe, momentos que a economia está indo bem, você precisa aumentar o time. Enfim, tem uma oscilação muito grande.

E a gente precisou, como a gente só fazia vendas e marketing naquela época, a gente precisou desenvolver uma leitura muito boa do mercado, da demanda. Para onde estava indo a demanda de recrutamento de seleção. Por quê? Porque todos os nossos clientes tinham concorrentes, recrutando as outras vagas que a gente não fazia na época.

Isso fez a gente desenvolver esse olhar holístico sobre o cenário do mercado. Então, ser uma empresa atenta ao conjuntura econômica por trás. Muito bem. Agora, vamos lá. Vamos para o cerne aqui da conversa, pessoal. Então, aqui o roteiro que a gente vai ter.

Vou começar explicando em detalhe por que está tão difícil. Depois, vou falar da expectativa 26 e 27, com base em dados. Quer dizer, quais são... Para onde a gente tem que olhar, para fazer previsões para isso.

E, por fim, o que a gente deve fazer como recrutadores e recrutadoras. Muito bem. Então, vamos falar de por que está tão difícil recrutar.

Basicamente, pessoal, a gente está, no Brasil, diante de um desafio conjuntural. A gente tem esses quatro fatores contribuindo fortemente para agravar o problema e a dificuldade de recrutar. Quais são eles? Primeiro, redução do número de pessoas disponíveis no mercado.

Precisam ver quão surpreendente é isso. A demografia do mercado de trabalho brasileiro está surpreendente. E tem pouquíssima gente falando disso.

Eu já vou mostrar para vocês. O aumento da demanda por pessoas também está muito forte a demanda. Pessoas mal preparadas no mercado de trabalho brasileiro.

E, por fim, uma altíssima rotatividade estrutural no nosso mercado. Vamos falar, primeiro, do redução do número de pessoas disponíveis. Então, isso tem, basicamente, três motivos.

Primeiro, tem mais pessoas empregadas no mercado. Segundo, a força de trabalho está se dispersando. E, terceiro, a população economicamente ativa do Brasil está em forte desaceleração.

Então, vamos começar falando de pessoas empregadas. Aqui, pessoal, vocês têm esse gráfico aqui em dourado. Ele é a sobreposição daquele gráfico de dificuldade para recrutar, que eu mostrei por primeiro para vocês.

E percebam que, sempre que aumenta o desemprego, aqui é a taxa de desocupação do Brasil, sempre que aumenta a desocupação, ele diminui, facilita recrutar. Sempre que diminui a desocupação, aumenta muito a dificuldade. Olha isso aqui, esses dois quadrantes laranjas.

Então, se a gente fosse resumir a análise, o diagnóstico de mercado em um fator para problematizar se está fácil ou difícil recrutar, a gentealaria para vocês olharem a taxa de desocupação. Esse é o farol principal. Mas não é, de longe, o único e nem o mais importante.

Tem mais coisas mais importantes do que isso influenciando. Mas o que acontece, pessoal? Final de 2025, acho que a maioria aqui deve saber disso, o Brasil bateu o recorde de baixa taxa de desocupação. A gente chegou a bater 5,1% de taxa de desocupação no Brasil.

Recorde absoluto, final de dezembro, que é o período, historicamente, é o pico de ocupação no Brasil, por causa das férias de final de ano, enfim, emprego temporário e tudo mais. Então, quer dizer, na medição histórica do IBGE, da PNAD Contínua, que é o que mede o mercado de trabalho, o nosso recorde tinha sido 6,8% de desocupação. A gente bateu o recorde de 5,1%, que foi em encerramento de dezembro aqui.

Aqui é a média móvel anual, quer dizer, qual é o número anual, a média de desocupação no ano. Mas o último TRI bateu 5,1%. Então, a gente bateu o recorde, sob recorde, no último mês, principalmente em dezembro do ano passado.

Muito bem. Segundo fator, pessoal. Força de trabalho dispersando.

A gente tem, basicamente, quatro coisas atacando a força de trabalho. A primeira é a Geek Economy. Se vocês pegarem aqui, aqui está o número total de pessoas ocupadas na Geek Economy e aqui do lado o percentual da população economicamente ativa.

Percebam que a Geek Economy cresce a uma taxa de 12% ao ano, consistentemente. Olha a base de dados aqui, vem de 2016. A gente está desde 2016, todo ano 12% mais gente indo para Geek Economy.

Geek Economy, Uber, enfim, trabalho por plataforma. O segundo é a globalização do trabalho. Então, pós pandemia, a gente teve um salto gigantesco em pessoas trabalhando do Brasil para fora.

491%. Todos esses dados estão indexados no Rodapé, as fontes. E em 2024, a gente teve, de acordo com a DEL, a DEL tem aquele serviço deles de processar a folha de pagamento, globalmente.

E eles mediram que teve um aumento de 53% nas pessoas processando a folha de pagamento para fora. Quer dizer, a pessoa trabalha no Brasil e recebe de fora, ganha, o dinheiro vem de fora. O terceiro fator, pessoal, então aqui em cima são uma dispersão geral do mercado.

E aqui está uma dispersão ainda mais preocupante, que é nas gerações mais jovens. Na geração de 18 a 24 anos, que as pessoas estão entrando no mercado de trabalho, desculpa, se tiver uma água, eu aceito um copo. Está aqui? Não, eu pego aqui, tranquilo.

Depois eu... Bom, vamos lá. Então, a gente vai ver aqui, na base da pirâmide, a gente teve um salto no número de pessoas, no tempo médio de estudo das pessoas de 18 a 24 anos. Em 2008, a média era de 9,3 anos de estudo. Esse número saltou para 11,9 anos, em média. 25% do total das pessoas de 18 a 24 anos, hoje, estão só estudando, não estão trabalhando. E o problema está, quando a gente soma isso com o NEM-NEM, com os NEM-NEMs, com os EAS-NEM-NEM, que já são 24% do total de jovens de 18 a 24 anos, que nem estuda, nem trabalha.

Se somar... Obrigadão, Dani. Se somar os dois, vocês vão ver que a gente tem um número de... 49,3% das pessoas de 18 a 24 anos não estão no mercado de trabalho. E agora, o dado mais grave, na minha opinião.

A demografia do mercado de trabalho brasileiro. Aqui, pessoal, não deveria ser novidade para ninguém que trabalha com recrutamento de seleção, mas, infelizmente, é. E eu atribuo isso ao fato de já não ter eventos como esse, especializado em recrutamento de seleção, para a gente falar desse tema. Senão, a gente vai ficar no raso, a gente fica em temas genéricos, não entra fundo na questão.

Porque isso aqui deveria estar estampado na tela do computador de todos os alinhamentos de vaga que a gente está fazendo. Depois eu vou explicar por quê. Mas, basicamente, aqui a gente tem dois dados.

A taxa de nascimento por mulher em 1960 versus a taxa de nascimento em 2008. O que tem a ver, Rodrigo, 1960 e 2008? Algo muito simples. 1960, as pessoas desse ano estão completando 66 anos, que é a idade média de aposentadoria. E 2008, as pessoas estão completando 18 anos, que é a idade média de entrada no mercado de trabalho. Portanto, o que isso está falando, pessoal, em miúdos? O número de pessoas que está saindo do mercado de trabalho, ele está, proporcionalmente, muito negativo para nós. E aí vocês vão falar, Rodrigo, mas está saindo 1,2 milhões de pessoas por ano e entrando 1,4 milhões. Isso gera um saldo de 200 mil pessoas, 300 mil pessoas, isso é bom. Não, não. Vocês vão ver no próximo slide por quê.

É uma diferença muito pequena. Se a gente for fazer uma inferência aqui, pensem só. Se nasceram 6,28 pessoas lá atrás, estamos se aposentando 5 pessoas.

Então, 1 milhão de aposentados por ano. 200 mil falecimentos. Os jovens, a gente tem 2,9 milhões de pessoas fazendo 18 anos.

Tivemos no ano passado. Desses jovens, 49,3%, que é o dado que eu mostrei ali, entram no mercado de trabalho, ou seja, somente 1,4 milhões de pessoas. E aqui, pessoal, o grande problema.

A PEA, População Economicamente Ativa, ela tem perdido muito ritmo de crescimento. Então, nas décadas anteriores, a gente tinha, aqui é o década contra década, o ritmo de crescimento da PEA, década contra década. Olha a rampa aqui.

A PEA está, a taxa de crescimento despencou. Isso abre uma boca de jacaré. Porque você tem mais pessoas saindo, menos pessoas entrando, e cada vez mais.

Até porque, se você pegar a taxa de natalidade em 1960, se eu não me engano, ela decresceu 8% ao longo da década. Então, ela começa a década com 6,28 e termina a década com 6,27. Algo assim.

Já a taxa de, na década de 2000, essa taxa de decrescimento foi de 14%. Isso quer dizer o quê? Que a rampa da natalidade das pessoas que estão entrando, ela foi muito mais para baixo do que a rampa das pessoas que estão se aposentando. Isso quer dizer que esses números aqui, eles tendem a manter 1,2 milhões por mais tempo, e esse 1,4, ele tende a ir diminuindo ano a ano. É isso que significa. Está ficando claro aqui? Ou está muito dado? Porque a gente gosta de dado. A gente fala, inclusive, que nós somos os cientistas do recrutamento de seleção.

Porque a gente realmente trabalha abraçado em dado, em análises. Muito bem. Agora vamos falar do aumento da demanda por pessoas, pessoal.

Qual que é o problema da população economicamente ativa está decrescendo? O problema disso, decrescendo e o saldo está pequeno, não teria problema se a demanda não estivesse aumentando. Porque a gente está jogando 200 mil pessoas a mais todo ano para o mercado de trabalho. Então, se a demanda fosse igual ano contra ano, estaria tudo bem.

O problema é que, década a década, o Brasil não cresce produtividade. A produtividade é medida de duas formas. A PTF, a produtividade total dos fatores, e a P e a produtividade por hora.

Aqui embaixo tem os termos, depois, para vocês entenderem, quem quiser entender melhor. Nos dois parâmetros da análise de produtividade, eles apontam para a mesma coisa. O Brasil não cresce produtividade.

E o que isso significa? Aqui está o crescimento do PIB nos últimos anos. A gente entrou em um dos melhores quinquênios. Fala-se assim, quinquênios? Então, a gente entrou em um dos melhores quinquênios da história de crescimento de PIB. A média de PIB de 2021 até 2025 foi de 3,3%. O que isso quer dizer? Quer dizer que a gente está crescendo a demanda de pessoas num ritmo nunca antes visto

nos últimos anos e décadas. Sei lá, o Brasil foi crescer essa taxa aqui em 1980, 70 ali.

Então, de um lado, a gente tem o mercado de trabalho entrando pouquíssima gente. E do outro, a gente tem 3,3% de crescimento ao ano. Se não cresce produtividade, isso quer dizer que... É um arredondamento que não dá para fazer. Mas 3,3% a mais de pessoas demandando. 3,3% a mais de pessoas da população economicamente ativa, que é cento e poucos milhões de pessoas. A gente está falando que a gente precisa, no Brasil, de mais ou menos 3 milhões de pessoas novas entrando no mercado de trabalho todo ano.

E a gente tem 200 mil pessoas. Essa é a base do problema. Muito bem.

Terceiro ponto estrutural. Pessoas mal preparadas. Aqui, pessoal, tem um estudo da OCDE que se chama PISA.

Ele avalia a proficiência dos jovens em matemática e leitura. O Brasil tem sistemicamente uma performance muito ruim de jovens de 15 anos de idade em matemática e leitura. Aqui estão as notas.

O Brasil está com uma nota média de 379. A OCDE está com uma nota média de 472. O resultado foi que 73% dos jovens de 15 anos do Brasil não tem o básico em matemática, contra 31 dos membros da OCDE, que é o benchmark, a referência.

E 50% dos jovens do Brasil não tem o básico de leitura, contra 26 do OCDE. Só para vocês terem ideia do tamanho do problema, para cada 20 pontos aqui, a OCDE estima que seria necessário mais um ano de escolaridade para você compensar o gap de matemática. A gente está falando de quase 100 pontos.

A gente tem quatro a cinco anos a mais que os jovens do Brasil precisariam estudar para equiparar o nível dos jovens que estão nos países da OCDE. Isso é muita coisa, pessoal. Pensa que o tempo médio de estudo é de 10 anos.

Você estaria falando que você precisaria 50% mais tempo estudando no Brasil do que a gente tem hoje, para equiparar o nível. E, por fim, no quesito de pessoas mal preparadas, e aqui é importante prestar bastante atenção, porque isso é meio contraintuitivo e é um pouco polêmico, falar de QI, de raciocínio lógico. Mas vocês sabem, quem já leu algum livro de recrutamento de seleção sabe que inteligência

lógica é o teste que tem mais correlação estatística com a possibilidade de alguém dar certo numa posição.

Principalmente nas maiores. Ela tem uma relação inversa. Quanto maior a vaga, mais correlação tem da inteligência lógica com potencial, com performance.

E aqui, pessoal, se os jovens têm uma baixa preparo em matemática e leitura, isso vai culminar em uma inteligência lógica baixa. Então, aqui a gente tem uma medição da INAF contra a medição da PIAC. A PIAC mede a proficiência da inteligência nos adultos dos países do OCDEA.

O INAF é uma versão brasileira dessa pesquisa que correlaciona pessoas que são analfabetas funcionais e que, por consequência, têm baixa raciocínio lógico. Então, se vocês pararem para pegar aqui os dados, vocês vão ver que nossos adultos, eles têm uma capacidade de execução muito inferior ao dos países do OCDEA. Quer dizer que as pessoas que a gente vai recrutar para as nossas vagas, elas costumam ter uma dificuldade de aprender algo que elas não sabem. Porque a inteligência lógica, acho que foi o PIAG que definiu isso, posso estar errado aqui na frase que eu vou falar, porque eu vou parafrasear, não vou literalmente, porque minha memória não é muito boa, mas o PIAG foi o fundador do conceito de inteligência emocional, lá em 1904, 1910, alguma coisa assim. Um francês que foi contratado para fazer uma análise, para criar as universidades de elite da França. E ele criou o conceito de inteligência lógica para fazer uma triagem dos jovens e ver quais jovens que entrariam nas faculdades de elite da França.

E ele criou, portanto, o conceito de inteligência lógica. E ele tem, de novo, acho que foi ele, mas ele tem uma frase que eu acho muito interessante, que inteligência é a capacidade que a pessoa tem de fazer algo que ela não sabe fazer. Então, perceba que no mundo atual que a gente vive, tem até aquela pesquisa de Harvard que fala da degradação do conhecimento, que a cada cinco anos, a cada três anos, 50% do conhecimento que a gente tem sobre fazer alguma coisa deprecia, quer dizer que se torna inválido.

Quer dizer que em seis anos, a gente tem que refazer toda a nossa forma de fazer as coisas hoje. E aí você pensa em adultos com baixa inteligência lógica, na

média, a gente está falando de pessoas que têm uma dificuldade de aprender como fazer de novo. Algo que mudou a forma de fazer.

Então, isso explica muito o problema que a gente tem. Porque a gente sabe que a gente tem que contratar para o soft skill. Já estou dando uma palhinha aqui do final da palestra, uma das várias coisas que eu vou falar no final.

A gente sabe que a gente tem que contratar para o soft skill. Mas um dos pilares da soft skill é a inteligência lógica. É a habilidade core.

É a habilidade que mais tem correlação estatística com a alta performance. Então, é por isso que a gente falha tanto quando a gente vai recrutar para o soft skill. Porque a gente tem uma base de pessoas no mercado de trabalho com baixa capacidade de análise.

Muito bem. Agora vamos falar do último fator, que é a alta rotatividade estrutural. Aqui estão os dados comparando o tempo médio que uma pessoa fica por empresa ao longo da vida.

Então, no Brasil, a gente tem 7.2 anos em média que uma pessoa fica em uma empresa. Como é que calcula isso? Pega todas as empresas que a pessoa trabalhou e divide pelos anos que ela... Perdão, o contrário. Os anos que ela trabalhou pelo número de empresas que ela passou.

A média do Brasil está aqui. A média da Europa Ocidental está em 11%. Então, vocês vejam.

Quase 50% de diferença. Então, nossa rotatividade no Brasil é muito alta. Não dá para a gente afirmar que a rotatividade no Brasil é a maior do mundo.

Isso é uma falha, é uma simplificação e uma falha da análise. A gente não tem dados que apontam que a rotatividade no Brasil é a recorde do mundo. O que a gente tem? É que a gente tem uma média de rotatividade muito maior que a Europa Ocidental.

E a gente teve um cenário muito crítico na base da pirâmide. Olha os dados das gerações novas aqui, pessoal. Olha a rotatividade da geração Z. Era 26% em 2020.

Antes da pandemia, porque daí vão falar para mim, mas aí teve a pandemia e tal. Antes da pandemia, fevereiro de 20. Contra fevereiro de 25.

A gente teve um salto de rotatividade nas gerações mais novas. Olha isso aqui, pessoal. 18 a 24 anos, a rotatividade era de 22%.

Foi para 41%. 41% das pessoas de 18 a 25 anos trocaram de emprego durante o ano de fevereiro de 24 a fevereiro de 25. Pensem nisso, pessoal.

Aí você junta com os 49,3 de jovens que não entram no mercado de trabalho com essa idade. A gente tem uma dificuldade gigante de atrair talento para as nossas empresas. Aqui embaixo está o total.

Aqui é a população total, a rotatividade. Ela era total de 25, foi para 36. Dá um aumento de 44%.

Estima-se que a média do CDS seja de 20% de rotatividade. A gente não tem dado correlacionando. Porque, para você comparar dados, tem que ter a mesma base.

Porque você não está comparando banana com abacaxi. Então, não dá para comparar isso com os 20% do OCDE, mas dá para dizer que a gente tem uma rotatividade bem superior à da OCDE. Muito bem.

E onde está o ponto aqui? Por que essa rotatividade é tão alta? Aqui eu vou gerar polêmica com o que eu vou falar. E é importante dizer que é o seguinte, eu nunca emito opinião política dentro da empresa, nem em evento que eu palestro, porque eu acho que a diversidade passa pela diversidade de pensamento. Então, é proibido na nossa empresa fazer pregação política.

Cada um vota em quem quer, e está tudo certo. Mas aqui eu vou falar algo que pode, talvez, deixar entender alguma coisa que não é verdade. Mas o Brasil, pessoal, a gente tem uma impressão inversa do Brasil.

Demitir no Brasil é muito fácil. Aí vocês vão falar, pô, o Rodrigo está louco. E é barato.

E eu tenho como provar para vocês. Se você vai demitir na Europa, no Japão, você não pode demitir sem justa causa. Você só pode demitir com justa causa, senão você tem que fazer um acordo com o sindicato para demitir.

E, geralmente, esses acordos têm multa, tem período de Minerva, onde a pessoa fica recebendo o salário. Aqui no Brasil, se você demita em 90 dias, é o período de experiência, não custa nada. Então, assim, bota para dentro.

Se não der certo, demite na experiência. É essa a mentalidade que a gente cria. Lá, aqui, se a pessoa sai da empresa, ela resgata o FGTS.

Ela ganha a multa, ela ganha bônus do FGTS. Vamos chamar a multa de bônus. Ela ganha um bônus.

Pô, fiz mal o meu trabalho, fui demitido. Que bom, vou ganhar um bônus. E vou resgatar meu FGTS.

E a gente tem, portanto, essa cultura de contratos curtos. E de mentalidade de bota para dentro, depois a gente vê. E aqui está o problema.

A gente precisaria redesenhar esse formato para um formato que seja mais inteligente. Claro, óbvio que ele precisa equilibrar todas as necessidades que a gente tem no país. A gente é um país pobre, a gente precisa ter garantias de direitos básicos para as pessoas.

Então, óbvio, mas é importante achar um meio do caminho. A gente não pode ser tão liberal a ponto de estimular a rotatividade. A gente precisa, de alguma maneira, coordenar a legislação trabalhista para que ela incentive as pessoas a ficarem nas empresas, não a sair.

E, por fim, aqui, esse dado é bem legal, vocês vão poder mostrar, quando tiver turnover na empresa de vocês, vocês podem mostrar esse dado aqui. Porque, olha que interessante, a gente criou no Brasil uma cultura de aumento salarial por pressão. Então, aqui em cima está a média de reajuste anual que as pessoas ganham ficando na mesma empresa.

5% a 6% de reajuste. Aqui está a média de aumento de salário por promoção interna, 10% a 20% de aumento. E ali embaixo, esse dado, o primeiro dado aqui é do Salariômetro FIB.

Esse segundo aqui é da Mercer e da WTC, TW, que geram estudos de base salarial para as empresas. E esse último aqui são dados nossos que a gente gera dentro da empresa. As pessoas que estão saindo da empresa, ou seja, que a gente faz hunting e convence a pessoa a mudar, se ela está fazendo uma mudança normal da empresa, a média de upgrade está em 20% a 30% hoje.

Se você está comprando passe de alguém, estou contratando alguém de inteligência de dados, 30% a 50% de aumento. Por isso que eu já até falei para o Lucas Beneghelli, que é o Head do nosso laboratório de automação com IA, que ele vai dar uma palestra no final do dia que é imperdível, pessoal. Então, se vocês

agendaram o compromisso final do dia, desmarca e fica aqui, porque, cara, a palestra é muito interessante, é sobre as tendências de tecnologia que vão afetar o recrutamento.

Eu até brinquei com ele, eu falei, Lucas, se prepara que vai vir uma enxurrada de propostas para você trabalhar nas empresas. Porque quando você vai comprar passe, que acontece nessas áreas com alta demanda, IA, TI e tal, o aumento chega a 30% a 50%. Quer dizer, vamos, o que eu estou querendo dizer com isso, pessoal? É muito mais inteligente você sair da empresa que você está do que você ficar.

Você vai ganhar muito mais saindo. Então, vejam que a gente tem uma situação bem complicada no Brasil, bem complexa. Então, a conta realmente não fecha, pessoal.

A gente tem cada vez menos gente disponível, a gente tem cada vez mais empresas contratando, aumentando a demanda. Quem chega na vaga, chega despreparado, que é o fator 3. E quem vocês contratam e formam internamente e vai embora da empresa por causa do turnover. Então, esse é o problema.

A dificuldade é essa. Agora, a pergunta é, isso vai continuar assim ou não vai? E essa é a resposta que eu vou dar agora na parte 2, expectativas para 2026 e 2027. Para quem chegou agora, fiquem tranquilos e tranquilas que a gente vai disponibilizar os slides para vocês.

Só peço que quem for usar esse material, cite a fonte, porque é um estudo que foi super demorado para a gente construir. Então, cite a The Forces Company quando for usar. Muito bem.

Agora, vamos lá. Falar da expectativa 2026 e 2027. Pessoal, em resumo, o que a gente imagina que vai acontecer com base nos dados que eu vou mostrar, é que a dificuldade deve se manter alta com uma possível ligeira redução ou aumento da dificuldade.

Ou uma pequena redução da dificuldade ou um pequeno aumento da dificuldade. Por quê? Porque dos fatores que a gente apresentou no estudo, esses em verde são fatores estruturais. Eles não mudam com a economia.

Com o PIB. Então, se a economia desacelera, se a taxa de juros baixa, ele não muda. O branco muda.

Então, vocês veem que a maioria dos elementos que pressionam a dificuldade para recrutar, eles se mantêm, por mais que a economia abalance. Qual é a previsão? Aqui estão os fatores que podem aumentar a dificuldade ou facilitar. São esses principais.

Claro, tem outros, mas aqui estão os principais. Primeiro, aqui está em ordem de relevância. Está em ordem de peso.

O primeiro é o ritmo de crescimento do país. Isso afeta muito o recrutamento de seleção. Então, se o PIB crescer... E aqui, olha que irônico.

Por isso que falam que o Brasil ele chegou numa encruzilhada. Porque para a gente crescer, a gente precisa de mais gente. E a gente não tem mais gente.

Então, como é que a gente vai crescer como país? E aqui, pessoal, tem esse contrassenso. Porque quanto mais forte for a economia, pior fica para nós. Mais difícil é recrutar.

Quanto mais fraca a economia, mais fácil vai ficar recrutar. Cenário de juros do Brasil. Se baixar juros, aumenta a dificuldade.

Mais dinheiro no mercado entrando, mais empresas investindo, mais aumento de quadro, mais disputa de mão de obra. Se a taxa de juros se mantém alta, facilita recrutar. Se o ritmo de inflação no Brasil baixa, dificulta o recrutamento.

Por quê? Porque o Banco Central vai reduzir juros e vai jogar mais dinheiro no mercado. Se o ritmo de inflação sobe, facilita o recrutamento. Porque o Banco Central não vai baixar juros.

Isso é o peso e contrapeso da economia. Juros contra inflação. O quarto elemento, pessoal, é o fim da jornada seis por um.

Se a jornada gerar efeito imediato, ela vai aumentar a dificuldade. Se a jornada gerar carência, que é o que estão falando, que está sendo discutido, só está valendo daqui, só vai valer daqui 12 meses, 18 meses. Isso vai reduzir a dificuldade, ou vai manter a dificuldade igual.

Cenário de juros nos Estados Unidos e Europa. Se baixar o juro nos Estados Unidos e Europa, o que acontece? Mais dinheiro para as startups. As startups vivem desse spread do juro americano e europeu contra o brasileiro.

Então, quando o juro baixa muito lá, as pessoas não conseguem mais fazer renda nos fundos de pensão, essas coisas, e eles começam a investir em startups. Então, se o juro dos Estados Unidos diminuir, a gente aumenta a dificuldade de recrutar. Se mantiver alto, Europa e Estados Unidos, ele mantém a dificuldade, ou reduz a dificuldade.

Aqui tem um ponto importante, pessoal. Eu não falei, em momento, de onde está a startup aqui. E isso tem um motivo.

A gente está com a taxa de juros a 14%. Acabou aquela onda de recrutamento que a gente tinha nas startups em 2018, isso está, assim, um décimo do tamanho daquele fôlego que tinha. Porque está tendo muito menos dinheiro nas startups.

Agora, isso pode mudar a qualquer momento, porque se a taxa de juros começar a baixar no Brasil, nos Estados Unidos e na Europa ao mesmo tempo, que era para ter acontecido, se não fosse o conflito no Oriente Médio, e o problema da gasolina e da inflação, a gente já estaria com a taxa de juros terminando o ano com 12%, 12,5%, que era a previsão do boletim Focus no começo do ano. Isso já faria as startups voltarem a recrutar. Aí seria um quinto fator, startups com fome de recrutamento.

Porque startup é o seguinte, o dinheiro é um dinheiro barato, o dinheiro das startups. O dinheiro das corporações mais tradicionais é um dinheiro caro. É fluxo de caixa, é capital de reinvestimento, é empréstimo bancário caro.

Dinheiro de startup é, está aqui 100 milhões, está aqui 50 milhões. Está bom, quanto você quer? Se você ganhar 10, eu te pago 20. Porque eu quero bater minha meta como startup.

Então, ainda tem esse ponto. Fiquem muito atentos, porque se os juros começarem a baixar, as startups vão voltar com tudo. E aí, se o negócio está difícil, porque não sei quantos daqui trabalhavam com recrutamento em 2018.

Levanta a mão. Então, a maioria aqui sabe o que eu estou falando. Cara, 2018, 2019, Jesus amado.

Era um faroeste, faroeste. As startups iam fazendo rodo. Então, isso pode voltar.

E aí, pessoal, o último ponto é adoção de IA por job hunters. Aqui, vocês vão ver que eu vou falar bem pouco de IA, porque o meu objetivo é macroeconomia aqui e cenário de dificuldade. No final do dia, já vai estar a palestra do Lucão, que vocês vão adorar.

Mas tem um ponto que o Lucas vai detalhar um pouco melhor, que a gente precisa prestar atenção. Está começando a surgir IA job hunter. E aí, o que isso pode gerar no mercado? Por isso que está relacionado ao aumento de dificuldade maior de recrutar.

A gente pode começar a ter uma reorganização do mercado de aplicação à vaga. Porque pensa no IA job hunter. O que ela vai fazer? Já está fazendo. As que a gente testou já estão fazendo. Ela lê o job description, pega seu currículo, adapta seu currículo para o job description, se aplica automaticamente na vaga. Então, pode acontecer, se as IAs job hunter ganharem fôlego, sabe o que vai acontecer? A gente vai ficar muito feliz num dia, e no outro dia vai chorar copiosamente.

Porque vocês vão abrir a vaga num dia, vão falar, nossa, divulguei ontem, tem 200 aplicações. Que bom, mas deve ter acontecido algum erro na Cato, no Vagas, no InfoJobs. Aí, no dia seguinte, você vai lá, vai ver 500 aplicações. Ah, ganhei na loteria. Vou fazer essa vaga com a mão nas costas. Aí, no quarto dia, 1.500 aplicações.

Meu Deus, eu realmente estou no meu paraíso astral mesmo, meu aniversário ali na frente, enfim. E aí, vocês vão olhar, e vocês vão ver que já não vai mais poder confiar em currículo, porque a IA vai adaptar o currículo para aplicar. E pior, vocês vão ver que ele vai reorganizar o processo de recrutamento de seleção inteiro. Por quê? Porque se a pessoa está se aplicando por IA, ela se aplicava a 10 vagas por dia, ela vai começar a se aplicar a 100. Você acha que ela vai saber qual é a tua vaga quando vocês ligarem? Então, meus amigos e amigas, eu tenho boas notícias no final, muito boas notícias, vocês vão ficar bem felizes e animados, vocês não vão sair daqui tristes, mas eu preciso dizer que vamos fazer uma abordagem otimista, emoções, viveremos, como é que o Roberto Carlos falava? Fordes emoções, eu vivi. Viveremos fordes emoções, pessoal.

Podem apostar, vai ser legal, vai ser bacana. Quem sobreviver, porque vários de nós vão morrer durante o trabalho, trabalhando no computador, e vai ter um colapso ali, enfim. A encarnação que veja muda de profissão.

Para quem acredita em encarnação, enfim. Mas vamos lá, qual é o cenário mais possível para 26 e 27? Realisticamente. Aqui estão as previsões dos quatro principais bancos que fazem estimativa, então todos estão apontando uma média de crescimento de PIB de 1,8.

Então vai arrefecer um pouco a economia, isso deve diminuir um pouco a taxa de aumento de demanda por candidatos e candidatas. Então isso é um ponto a favor. Taxa de desocupação, a maioria estima que vai ficar no recorde, então vai terminar o ano com 5,6, que é a mínima histórica.

Isso é uma má notícia. Para a dificuldade, de novo, para as pessoas é maravilhoso. Aqui a gente vai separar bem, para nós, como candidatos, é maravilhoso.

Porque a gente vai viver um momento de inflacionamento salarial muito mais forte agora, nos próximos anos, ao que tudo indica. Esses dois fatores, que são os fatores âncora, os outros andam atrás deles, eles apontam que a dificuldade vai continuar muito difícil recrutar, mantendo a dificuldade. Não vai nem ficar mais difícil, nem menos difícil.

Porque de um lado, a economia vai arrefecer um pouco, mas de outro, a desocupação vai continuar muito baixa e o ritmo de vaga vai continuar alto. Então, vai continuar difícil. É isso que eu tinha para falar aqui nessa parte.

Muito bem. As boas notícias estão chegando. Calma.

Vocês estão com muita pressa aqui pelas boas notícias, elas vêm. Sempre vêm. Acho que a gente tem que ter otimismo na vida, porque levantar todo dia de manhã já é uma vitória.

Então, a gente está vivo, estamos aqui reunidos, trocando ideia, fazendo um networking. Então, temos que pensar positivo. Mas o que a gente tem que fazer é de prático, além dessa pregação barata aqui que eu fiz, porque não leva muito jeito para... Como é o nome daquelas... Aquelas pessoas que dão palestra inspiracional.

Enfim, eu não aprendi, não tenho esse dom ainda. Mas o que a gente tem que fazer é como recrutadores e recrutadoras, pessoal. Basicamente, a primeira coisa.

A mesa virou. Mudem o mindset de vocês e, principalmente, do cliente interno nosso. E do CEO e CEO's das empresas.

Porque, gente, a gente vem de décadas de cenário de mercado de vaga. O que é mercado de vaga? Você publica a vaga, tem 500 aplicações, 300 aplicações, 1.000 aplicações. Esse cenário acabou.

Então, as empresas que tinham o maior poder de barganha, agora estão com os candidatos e candidatas. Tempo de contratação. Mercado de vaga, você deixa a tua vaga com 302 etapas e quem quiser, quis, quem não quiser, não quis, porque está gente sobrando.

Mercado de candidato, pessoal, se o processo seletivo não for rápido, esquece. O candidato e candidata está com três propostas na mão, às vezes, cinco propostas ao mesmo tempo. Então, você vai ficar enrolando ele em etapa? Esquece, esquece.

Pressão salarial. Mercado de vaga, pessoal, salário tende a ficar estável até cair, contra a inflação. Às vezes, você nem reajusta a inflação.

Cenário de candidato, tende a subir bem rápido os salários e rankings costumam acontecer com upgrade de 20%, 50%. Qualidade média. Mercado de vaga, permite a gente definir um monte de requisito e empurrar o requisito.

Mercado de candidato, a gente tem que, vai contratar pessoas com menos aderência e vai desenvolver depois. Mercado de vagas, a gente vai, basicamente, publicar a vaga e triar candidato. Mercado de candidatos e candidatas.

Ranking é o core. Se você ficar esperando o candidato cair na tua rede, esquece. Ranking, employer branding, relacionamento com o candidato.

Critério de seleção. Mercado de vaga, experiência específica e aderência. Não, encher de requisito.

Mercado de candidatos e candidatas, potencial. Mercado de vaga, turnover. Turnover diminui muito, porque o cara sabe que ele pode ficar desempregado um ano, dois.

Mercado de candidato, o turnover aumenta muito, que é o que a gente viu ali. Vocês viram ali o aumento de 20 contra 25. Então, pessoal, esse é o resumo.

A gente entrou numa nova era do recrutamento e seleção. E essa era, ela, basicamente, consiste nisso aqui. Se em 2016, quem aqui trabalhava com recrutamento em 2016, levanta a mão.

Se em 2016, a gente teve aquela onda do growth, lembram disso? Todo mundo contratando growth, e os salários de growth muito maiores do que a média dos salários de marketing. O que aconteceu com growth em 2016, aquele buzz, ele vai acontecer com a gente agora. Em 2016, quem dominava a aquisição de cliente vencia.

Por quê? Porque a economia estava andando de lado, então o desafio era trazer negócio. O protagonista era o growth. Como eu mostrei para vocês, pessoal, de cinco anos para cá, o mercado está crescendo razoavelmente bem.

3,2%. Estamos, se eu não me engano, entre os quatro países do G20 que mais cresceram no primeiro tri desse ano. Pessoal, só para ficar muito claro aqui.

Eu sempre entro em palestra tentando fazer com que ninguém descubra o meu viés político, porque eu não acho adequado a gente fazer pregação política em palestra. Eu acho que a gente tem que ser técnico e comprometido com as coisas. O objetivo aqui é informacional, não é pregacional, nem não é enviesacional.

Mas o fato é que a economia está crescendo em um ritmo relevante. Então, pessoal, não está faltando cliente, está faltando mais gente. Gente está virando o problema.

E a solução. Então, nessa nova era, a gente vai sair de um agente de recrutamento que divulga a vaga e tria aplicante para uma consultoria estratégica de pessoas, onde a gente vai atuar 360 graus na aquisição de talentos. A gente vai fazer diagnóstico, prognóstico, a gente vai fazer recomendações, a gente vai fazer engenharia reversa de dados, a gente vai garantir que onboarding vai funcionar.

Então, a métrica do recrutador vai deixar de ser fechar vaga, e vai ser fechar vaga essa pessoa ficar depois de 12 meses. Então, eu fiz um artigo no começo do ano

que terminou com essa frase aqui. Nos próximos anos não vencerão as empresas que tiveram o melhor produto, a melhor estratégia, o melhor marketing.

Vencerão as empresas que conseguirem montar times melhores, seus concorrentes de forma consistente. Eu realmente acredito nisso. Então, meus amigos e amigas, da mesma forma que aconteceu com o Growth, que basicamente ele pegou o marketing, lembram como era o marketing antes do Growth? Era, estou exagerando um pouquinho, mas era fazer anúncio bonito. Esse era o marketing. O que o Growth fez? Ele transformou o marketing em estrategista de crescimento. Olha o paralelo aqui, pessoal.

Nós, recrutadores e recrutadoras, a gente vai ter que ser estrategista de pessoas daqui para frente. Isso vai passar por a gente executar esse plano de ação básico aqui. Então, para atuar na redução do número de pessoas disponíveis, hunting ativo tem que virar padrão nosso.

A gente tem que criar um, o processo de hunting tem que ser de foda as vagas. Não dá para ficar contando com inbound. E mensurar canal de hunting também. De qual canal está vindo o resultado, o contratado efetivamente. Mensurar, fazer engenharia reversa. Estar onde o talento está.

Então, a gente ocupar espaços como empresas para estar dialogando com as pessoas. Eu vou dar um exemplo bem legal de um cliente nosso, que eles são uma empresa do agronegócio e eles trabalham com cana-de-açúcar, açúcar alcooleiro. E eles têm que contratar um monte de tratorista, piloto de máquina, enfim.

É uma aventura. E o pessoal, o que essa empresa fez? Eles criaram uma universidade para treinar tratoristas e operadores e operadoras de máquina. Então, a gente vai ter que começar a se relacionar com os candidatos, a estar mais presente nos locais onde os candidatos estão e a pensar diferente para captar gente.

Com relação ao aumento da demanda por pessoas, a gente tem que encurtar o time to hire. Os candidatos que hoje estão com duas propostas, que há dez anos atrás não tinham nem uma proposta rodando quando a gente propunha uma

vaga, hoje tem três, cinco. Então, o time to hire tem que ser rápido, a gente tem que tirar a etapa, sem perder qualidade de seleção.

Focar, ter um carinho especial pelo público mais 50 e menos 24 anos. Aqui é o grande celeiro das oportunidades, pessoal. Por quê? Porque é onde tem a maior taxa de desocupação.

A maior taxa de desocupação está em pessoas mais 50 e menos 24. E aí, aqui está a grande oportunidade. Aliás, eu posso falar isso como experiência pessoal nossa.

A gente tem aqui na The Forces Company uma base de estagiário, que eu não tenho dúvida que metade ali vai ser diretor ou diretora de grandes corporações, CEO, empreendedor grande. Não tenho dúvida nenhuma. Pelo menos metade dos estagiários que a gente tem ali vai voar, vai voar.

Aliás, eu falo às vezes para o pessoal que os estagiários de hoje são os maiores clientes nossos daqui a 20 anos. Porque vão ser as pessoas que vão estar liderando o mercado corporativo no Brasil. Então, por quê? Porque tem muita gente boa, muita gente boa, na base da pirâmide.

E aí, eu vou convidar vocês para a palestra da Paula Esteves, da Cia de Talentos, que é a papa no Brasil nesse assunto de recrutamento, de programa de treino e estágio. Ela vai falar para nós, acho que ainda pela manhã. E o último ponto aqui nesse pilar é decisor dentro do processo, pessoal.

Então, esqueçam o cliente interno, fazer um alinhamento Tabajara e depois voltar com vocês, só lá na entrega de candidatos e candidatas. Esquece. Vocês vão ter que exaurir a pretensão salarial, a faixa salarial, para você já partir para o hunting com a elasticidade máxima que você vai ter.

Para você já aproveitar essa base de hunting que você vai ter. Porque a gente sabe que hunting é caro, é demorado. Então, o cliente interno tem que entrar no processo.

Ele não pode ficar, ele é meu cliente interno. Não, ele é o meu parceiro ou parceira. E ele tem que estar no D1 e em todos os dias da vaga com vocês.

Inclusive, a gente tem vários clientes nossos aqui e uma das coisas que a gente tem, que os clientes adoram, é o nosso software. O software de entrega de projeto que a gente tem. E lá, por exemplo, os clientes todos acompanham em tempo real todas as vagas que estão sendo conduzidas.

Então, todo o pipeline de gente, mapeamento, estatística, salarial, tudo em tempo real. E é isso que vocês vão ter que fazer. O cliente interno, de novo, o parceiro da vaga, não é mais cliente interno, a gente tem que chamar de parceiro da vaga. Ele tem que ser inserido no panorama dia a dia. E por isso que, no nosso caso, o cliente interno acessa qualquer hora o sistema e acessa em tempo real o projeto. Inclusive, uma breve palhinha aqui, não é o objetivo daqui meu, mas a gente está no pré-lançamento do WorkPath, que é o nosso software, o nosso ATS de recrutamento e seleção.

E, basicamente, a gente produzizou o nosso software e vamos começar a oferecer uma solução 360° para recrutar e selecionar. Quer dizer, tanto para internalizar as vagas no software quanto terceirizar em parte ou em todo. Muito bem.

Para o terceiro pilar, pessoal, então, a dica é selecionar por soft skill, atenção especial para a lógica, raciocínio lógico e também aqueles valores que a ciência mostra que são determinantes para o sucesso, determinação e humildade. Então, eu diria que é o tripé, lógica, determinação e humildade. Isso resumiria muito bem um 2080 de soft skill.

Porque vários estudos apontam determinação e humildade como a grande alavanca das empresas e das pessoas. E o raciocínio lógico é o teste mais válido para medir potencial. Treinar a técnica, então, contrata o potencial, treina a técnica.

E cortar requisito. E sobre alta rotatividade, pessoal, primeiro, criar expectativas reais. Então, overselling de vaga vai dar muito errado agora.

Então, assim, tem que ser realista. O que você realmente vai ter aqui? Essa proposta que você tem na mão é melhor ou não é melhor do que a que eu estou te fazendo? Porque não adianta fechar a vaga. Duas semanas depois, o pessoal vai para outra vaga.

Então, a gente tem que ser muito realista com as expectativas. Tem que ter um gabarito de alinhamento de expectativa. Quer dizer, cara, checklist.

Tudo bem para você fazer hora extra? Sim. Tudo bem para você... Você não vai perguntar sim, porque senão a pessoa vai falar tudo sim, né? Mas, enfim. Mas tem que ter um checklist de aderência.

E alinhar a expectativa. Falou, ó, você vai encontrar exatamente isso aqui na empresa. Aí você diminui a fricção.

Ter um conceito de alinhamento de expectativa muito bom, pessoal. Que, basicamente, é o seguinte. Se você prometer nota 8, nota 9 e entregar 8,5, a pessoa está insatisfeita.

Se você prometer nota 8 e entregar 8,5, ela está satisfeita. Então, com a mesma entrega, vocês têm dois resultados completamente opostos. Então, o segredo do recrutamento de seleção vai passar para a gente alinhar a expectativa.

Onboarding vai passar a ser parte do recrutamento de seleção. Por quê? Porque a gente vai ter que fazer um handover de informações. A gente vai ter que pegar esse gabarito e passar para o nosso parceiro, barra cliente interno, antigo cliente interno, vai ter que passar esse gabarito para a pessoa e falar assim, olha, a pessoa está entrando na tua vaga por causa disso aqui.

Ela quer virar gestora ou gestora em tantos anos. O próximo passo da carreira dela é esse daqui, segundo ela. Então, vai ter que fazer um inventário de interesses e passar para a pessoa que vai gerir ela.

E passar para o subsistema DRH que vai fazer o PDI, o Programa de Desenvolvimento Individual, as reuniões de acompanhamento. E, por fim, medir o sucesso, não mais pelo fechamento da vaga, mas pela permanência. A gente mudou, o mercado mudou.

A gente não pode mais ser aquela empresa que bota para dentro e depois vem ver. Isso não vai mais funcionar, pessoal. Então, a gente tem que ser empresa, onde o principal indicador do recrutamento de seleção tem que ser quem eu contratei.

Quantos por cento das pessoas que eu contratei estão na empresa depois de 12 meses? Essa informação vai ser mais importante daqui para frente. E agora,

chegando no recado final aqui, e um motivo para ótimas notícias, pessoal. Vocês viram que o desafio é grande, e eu estaria cometendo um erro grande aqui se eu fosse obter isso de vocês.

O desafio é grande, mas talvez maior ainda é a oportunidade que isso vai criar. Vocês estão vendo ali o letreiro, né? Recrutamento e Seleção is the New Growth. O Recrutamento e Seleção é o Novo Growth.

Faltou até a tradução ali, o pessoal vai providenciar a placa ali traduzindo, né? Mas, o que a gente quer dizer com isso, pessoal? A era do recrutamento e seleção começou. Nós seremos um dos maiores protagonistas das empresas nas próximas décadas. Então, se atribuam o valor que vocês têm como recrutadores e recrutadoras, como Talent Acquisition, porque essa área vai ser uma área que, no nosso ângulo, vai passar por bastante reajuste salarial para cima, vai ter bastante oportunidade, porque, de novo, Recrutamento e Seleção é o Novo Growth.

Quer dizer, o que aconteceu com o Growth em 2015 vai acontecer e está acontecendo com a gente agora. Muito obrigado. Um excelente evento para todos e todas.

E se conectem comigo aqui no LinkedIn, pessoal. E vamos conversando. Eu vou estar durante os dois dias do evento, então, vão me abordando ali e vamos conversando.

Obrigado, Dani. Rodrigo, obrigada pela palestra e pelas reflexões. Começar o dia falando sobre os desafios atuais do recrutamento é fundamental, inclusive, para contextualizar...