

# R&S summit

## TRANSCRIÇÃO

### Como atrair e reter as novas gerações

Estou aqui com vocês, nesta manhã, e hoje eu vim falar de um tema polêmico que acredito que todos os nichos aqui de empresas vêm enfrentando, que é sobre o desafio de atrair e reter os jovens, principalmente os jovens da geração Z, no mercado de trabalho. Então, a gente vai conversar um pouquinho hoje. Deixa eu ver se vai passar.

Já, já, o slide vem. Perfeito. Bom, então, alinhando aqui a agenda com vocês, dos tópicos que eu vou trabalhar, primeiro eu vou explicar quem sou eu, quem é a Rede Pavin, para estar falando sobre esse tema tão espinhudo.

A gente vai contextualizar as principais gerações que estão no mercado de trabalho. Também vou trazer um pouquinho de dados, tanto nacionais, internacionais, e explicar quem é essa geração, por que vem sendo tão difícil, desde a atração, a reter, a engajar, e também, claro, vou trazer aqui algumas soluções para vocês, e, sobrando tempo, a gente tira algumas dúvidas também. Então, a Rede Pavin é uma consultoria de RH especializada na geração Z, inclusive somos pioneiros na temática de como liderar essa geração.

A gente trabalha através de palestras, treinamentos corporativos, programas de desenvolvimento, gamificados, personalizados, bem mão na massa, tanto para jovens quanto para líderes, além de pesquisas e dados, que a gente tem uma comunidade de jovens espalhadas pelo Brasil. A gente já desenvolveu jovens e líderes de grandes companhias, inclusive do iFood, estava falando com o Vinícius aqui, a gente estava palestrando para os líderes deles semana passada, Bradesco, Ford, Bayer, L'Oreal, Hershey's, Coca-Cola. Então, como vocês podem ver, empresas muito diferentes, de nichos muito diferentes.

Mas como a gente está falando sobre pessoas, problemas de integração entre gerações, de liderança, de comportamento, a gente tem esse problema em qualquer empresa, e a gente faz tudo muito personalizado, então a gente

consegue transitar em empresas tão distintas. Mostrando rapidamente aqui um grande orgulho, saímos recentemente na Exame, com todo o nosso impacto, recebemos um prêmio do Reino Unido como pioneiros no desenvolvimento de líderes para gerir a geração Z, e, provavelmente, vocês já devem ter visto várias notícias sobre geração Z, e a gente está sempre nesse lado de tentar apaziguar, chegar no meio do caminho, já saímos três vezes na Forbes, quatro vezes no Estadão, você RH, meio mensagem, grandes painéis, trazendo essa discussão como referência. E quem sou eu? Eu sou uma jovem da geração Z, mas o meu intuito aqui, obviamente, não é defender a geração, e eu sempre falo para os nossos clientes, não está bom para ninguém.

Então, vamos resolver juntos, vamos construir juntos o presente e o futuro do trabalho? Então, eu sou a Letícia Pavin, cofundadora da Rede Pavin, ao lado do meu sócio, Igor, que, infelizmente, não pôde estar aqui hoje, geralmente, a gente palestra juntos, e, por mais jovem que sou, já vivi experiências muito diferentes, então, sou formada em Relações Internacionais pela Unifesp, fui morar na Espanha, fazer o intercâmbio, depois eu fui trabalhar no Egito, em uma startup, fui sozinha, com 19 anos, e foi onde eu conheci o Igor, meu sócio, um mineiro que estava lá no hostel, no Egito, e a gente foi se conhecer dessa forma, e hoje estamos aqui há seis anos já com a nossa empresa. Além disso, em 2022, fui morar na Índia, e foi onde começou a minha segunda carreira. Eu sou criadora de conteúdo de viagens também, com foco em inspirar mulheres a viajarem sozinhas, quebrar os estereótipos dos países, e estou sempre em várias aventuras, saí já quatro vezes na Globo, inclusive, não sei se alguém aqui viu, em abril, eu estava lutando com o Gifu, na China, e vários vídeos viralizaram bastante, então, foi uma grande aventura da minha vida.

Então, estou sempre para lá e para cá, com grandes aventuras, inclusive, tenho o meu TED Talk, falando muito de geração Z, de carreira, e também sobre viajar sozinha como mulher. Mas, ao longo da minha carreira, trabalhei na Unilever, assim como Vinícius, estagiei lá, também fui treinar na Kraft Heinz, mas eu realmente sou apaixonada por empreendedorismo, que, inclusive, essa minha paixão começou através do meu e-commerce, que foi uma matéria de faculdade, que durou dois anos, o meu primeiro negócio, e chegou até a aparecer na Exame, no Pequenas Empresas, Grandes Negócios. Então, esse é um pouquinho muito

da minha carreira, muitas carreiras ao mesmo tempo, mas me fizeram chegar até aqui e conseguir conversar com vocês.

Então, agora que vocês me conhecem melhor, vamos apresentar sobre as principais gerações que estão no mercado de trabalho. E aqui, a gente já consegue entender muito desses grandes conflitos que a gente vem tendo, desde o recrutamento, até no dia a dia da empresa, para quem já está dentro da companhia. Então, aqui, eu sei que já tem até a geração alfa chegando, mas a gente vai trazer as quatro principais.

Então, nós temos os baby boomers, que são os nascidos de 1946 a 1964, temos a geração X, de 1965 a 1979, geração Y, ou os millennials, de 1980 a 1994, e a geração Z, de 1995 a 2010. Existem algumas pesquisas que mostram a geração Z como de 1997 a 2012, mas, enfim, aqui a gente consegue entender um grande recorte. E, quando a gente fala de geração, é inevitável falar dos marcos sociais, do que estava acontecendo no mundo externo, que molda muito o mundo interno. Então, nós temos os baby boomers, um grande marco da sociedade, foi o homem ter chegado à Lua, em 1969. Já a geração X, a gente teve um momento bem sensível da nossa sociedade, que foi o momento da ditadura militar. Para a geração Y, os millennials, a gente tem a crise de 2008, já começa essa crise econômica generalizada, global, e a geração Z, a pandemia.

E aí, alguns de vocês podem me questionar, Leticia, mas a pandemia impactou todo mundo. E, óbvio que a pandemia impactou todo mundo e mudou a humanidade, mas, quando a gente fala de geração Z, foi um momento muito de virada de chave para a vida adulta. E falo até por experiência própria, eu estava finalizando a universidade, e começou o caos da pandemia, onde as universidades tiveram muita dificuldade para continuar.

Eu mesma tinha entrado no meu primeiro estágio na Unilever, super animada, deu um mês, teve o lockdown, e acredito que todo mundo aqui sentiu o quão desafiador foi, da noite para o dia, as empresas todas se adaptaram, e nunca tinham pensado em operar 100% home office, todas as operações, as metas, e a gente sabe que um primeiro emprego, um ensino superior, um primeiro salário, são momentos muito marcantes da vida adulta. E foi, nesse momento, muito

caótico para muitas pessoas da geração Z, que, inclusive, aprenderam a trabalhar já de cara com o home office, na pandemia. Então, a gente vem tendo muitos conflitos, e isso marcou bastante.

Trazendo sobre comunicação, que é um grande problema da humanidade, de todas as relações que a gente tem, e também avançou muito nas últimas décadas, onde você tinha os baby boomers, que, muitas vezes, se comunicavam com cartas, então, aquela coisa de escrever sua carta e ir até o correio, demorar dias, semanas, às vezes, meses, para ter uma resposta. Depois, você tem a geração X com o telefone, algo já muito revolucionário. Mas não era todo mundo que tinha, não era essa coisa de ficar ligando a todo momento, para depois você ir para os milênios com os e-mails, que também é algo instantâneo.

Mas, de novo, não era todo mundo que tinha, não era essa coisa de todo segundo, como é hoje. Essa comunicação instantânea, onde a gente fala o dia inteiro por Instagram, por TikTok, WhatsApp, Google Meet, FaceTime, Teams. Então, você deixar a gente ficar 24 horas conectado, falando com pessoas do mundo inteiro, a todo segundo, e quantas vezes isso não sobrecarrega.

Acredito que vários de vocês, às vezes, chegam no final do dia com o WhatsApp lotado e exaustos, não tem nem cabeça para responder e falar com tanta gente a todo momento. Trazendo sobre estilo de liderança, que aqui, nesses desenhos, vocês já conseguem ver, o porquê de tanto conflito. Então, você tem os baby boomers, que tinham esse estilo, o líder dirigia, ele falava o que tinha que fazer, você apenas executava, e, muitas vezes, essa figura do medo, do chefe ali, que você não contesta, às vezes, nem olha no olho.

Então, era um momento até que você ouvia vários absurdos, muitas grosserias, não que hoje em dia não tenha, mas, nessa época, era mais comum, era mais normal. Para a geração X, a gente já tem um líder que coordena, mas, ainda assim, essa figura bem autoritária. E aí, você vem para os milênios com o mesmo desenho, só que aqui já tem um guiar.

Então, as pessoas começam a ter mais autonomia com as suas ações. E, hoje em dia, a geração Z, a gente vem vendo muito essa questão do empoderar. E acredito que vocês devem sentir muito isso no dia a dia, que, cada vez mais, todo

mundo trabalha com squads, cada um tem um projeto, desde o jovem aprendiz ao diretor, todo mundo tem algo para chamar de seu, para uma melhoria na empresa, para apresentar.

Essa acessibilidade também do líder, aquela coisa olho no olho. Inclusive, a gente tem clientes que o jovem aprendiz conversa com o diretor, tem acesso ao CEO. Há alguns anos, isso era impossível, você não tinha acesso.

Então, cada vez mais, essa questão do um a um, do olho no olho, de prezar pelo desenvolvimento. E, por último, trago sobre estilo de aprendizado, que também é algo que mudou radicalmente ao longo dos anos. Onde você tinha os baby boomers, com um estilo muito estruturado, essa coisa de sala de aula muito severa, inclusive várias escolas, na época, da Palmatory.

Então, uma coisa até agressiva. Para depois você vir para a geração X, com um estilo participativo, então, as pessoas começam a perguntar mais aqui ou ali e, depois, você vem para os milênios, com um estilo interativo, começam a surgir novas formas de se aprender e, a geração Z, esse estilo louco, multimodal, onde você aprende por vídeo de TikTok, YouTube, Instagram, chat GPT, Cloud, mil agentes, e você tem workshop, palestra, tem mil e uma formas de se aprender, a gente tem acesso a todas as informações possíveis e, assim como a comunicação, também sobrecarrega. E parece que, no final das contas, ninguém consegue aprender mais nada.

Ainda mais agora, com esse avanço da IA tão rápido, da gente ter acesso a tudo no mesmo segundo, então, vem sendo muito desafiador também o estilo de aprendizado. Então, só com esse slide aqui, a gente já viu por que tem tanto conflito de mentalidade, de comunicação, de estilo de aprendizado e de tudo, e, obviamente, isso reverbera em todas as etapas ali do mercado de trabalho. Bom, então, agora, vamos trazer dados para a gente entender melhor o que está acontecendo, seja no mundo, seja no Brasil.

Eu trago três dados para vocês que praticamente dizem a mesma coisa, só que um é internacional, um é nacional, e outro, nós, da Rede Pavinha, estamos constantemente fazendo com os nossos clientes, em que, basicamente, sete a cada dez líderes diz que é mais difícil trabalhar com a geração Z do que com

outras gerações. E acredito que vocês que estão ali na parte do recrutamento, muitas vezes, devem ter várias pérolas, inclusive, de entrevistas, porque vem sendo desafiador de ponta a ponta essa questão da geração. E aqui, nós vemos essa questão, o dado nacional, 68% do mercado de trabalho tem dificuldade em lidar com a geração Z, considera ser mais difícil trabalhar com essa geração, então, o desafio existe.

O problema não é a sua empresa, o problema não é o seu nicho, o problema não é o Brasil, nós temos esse problema no mundo. Agora, trazendo melhor, o que esses líderes vêm reclamando? Então, tem uma pesquisa que mostrou que 50% dos líderes dizem que a falta de motivação e iniciativa são os motivos para não trabalhar com eles, não querer trabalhar com jovens. Então, cada vez mais, os líderes vêm reclamando dessa falta de produtividade, as pessoas do recrutamento e seleção, essa falta de curiosidade, de ter cases para contar, até de uma certa, às vezes, animação, na própria entrevista, já chega cansado.

E nós até falamos com os jovens, se você chega cansado para contar a sua história, como que o recrutador vai se animar com você ali na entrevista? Então, o desafio é de ponta a ponta. E o que mais que os líderes falam? Falam que são pouco profissionais, são desorganizados, há comunicação ruim, não cumprem horário, roupas inadequadas, linguagem imprópria, muitos problemas. Que, inclusive, muitos deles, na verdade, todos eles, nós trabalhamos também da outra ponta com os jovens, porque o trabalho é sobre chegar no meio do caminho de todo mundo, não dá para todas as gerações se adaptarem à geração Z, não dá para a geração Z querer impor a todo custo e tudo o que eles querem, mas dá para a gente conversar, porque tem pautas relevantes, sim.

E agora, mostrando melhor sobre os jovens. Então, nós temos aqui um dado, o pessoal do recrutamento e seleção deve sentir muito isso, 42% dos pedidos de demissão no Brasil, em janeiro de 2025, foram feitos por jovens de 18 a 24 anos. Um dado muito alarmante, quase 50% dos pedidos de demissão foram feitos por esse intervalo de idade tão pequeno, e nós sabemos o custo do turnover, então, tem toda a organização para fazer o processo seletivo, além de impeja, as entrevistas, as dinâmicas, esse jovem entra, o on-board, começa a trabalhar e já logo sai.

Nós sabemos o quanto isso é nocivo, não só para o time de recrutamento e seleção, de desenvolvimento, para o líder, para os objetivos da empresa, e também é para a carreira do jovem, afinal, não existe um lugar onde ele vai entrar e vai ficar sendo promovido a cada seis meses. Nós até brincamos com os jovens, a cada seis meses você vai ser promovido, em três anos você virou CEO, sua carreira acabou. Não existe.

Então, às vezes ele vai aprender pelo bem ou pelo mal, de ficar pulando de emprego em emprego, isso vai ser nocivo, inclusive, o pessoal de recrutamento e seleção, com certeza, já tem um pé atrás, quando vê, nossa, mas só ficou dois meses e uma empresa já pulou, e três meses na outra, e três meses na outra, mostra uma instabilidade. E nós também fazemos esse exercício com os jovens, de mostrar, olha o que o mercado também está achando de você, olha o que vem acontecendo. Então, nós vemos trazendo a realidade, fazendo meio de campo com ambos os públicos.

E a gente tem uma pesquisa da Gup, bem alarmante, de que nove meses é o tempo médio que um jovem da geração Z fica na empresa. Isso também é uma loucura. Muitas vezes, com clientes nossos, a gente vai lá e tem funcionários que estão há 20 anos, 30 anos.

Então, quando vem esse dado, quase caem para trás, porque realmente, como assim, você não fica nem um ano, nem um ciclo completo para ver como funciona a empresa, para entregar seu projeto, ver o que aconteceu. Então, essa questão de pular de emprego em emprego, tem uma série de motivos, mas é sendo muito desafiador para todo mundo, desde o jovem, recrutamento e seleção, DHO, líder, empresa como um todo. E também, um último dado, de que 80% dos empregadores têm dificuldade na contratação de profissionais qualificados.

Aqui, falando de todo mundo, independente se é jovem ou não. E vocês devem sentir muito isso. Às vezes, receberem vagas e eu não consigo achar. Não tem candidato que preencha tudo. Às vezes, a vaga está pedindo demais. Às vezes, a empresa não está querendo investir no desenvolvimento.

Às vezes, não, realmente o mercado está escasso. Então, tem uma série de motivos, não dá para falar que é um apenas. Mas a dificuldade existe, hoje em dia, para recrutar de todas as vagas possíveis.

Bom, agora que vocês viram essa problemática, viram que o problema não é a empresa de vocês, não é o nicho de vocês, e também toda essa problemática dos jovens, vamos entender. Então, quem é essa geração? Por que eles pensam assim e agem assim? Tenho certeza que vocês já devem ter visto várias notícias bem polêmicas da geração Z, como de atraso, dependência dos pais, é menos engajado, demissão silenciosa e vários e vários problemas. É muito importante sempre lembrar que existem muitos tipos de geração Z. Afinal, vocês aqui já devem sentir, vocês viram, por exemplo, até dos meus clientes.

Eu atendo desde o jovem, até então escala 6 por 1 atendente de farmácia, até o jovem que está de home office e trabalha nos escritórios espelhados de Faria Lima, Morumbi. E nós sabemos que é uma mentalidade muito diferente. O jovem que está ali no comércio, atendente de farmácia, chão de fábrica, do jovem que está no administrativo, ar-condicionado, home office, uma vida mais confortável, de certa forma.

Então, por isso que temos que entender que tipo de geração Z estamos falando. Não dá para colocar todo mundo no mesmo lugar, geração mimimi sem resiliência que não quer trabalhar. Temos que ver, temos que ter cuidado com esse ponto. E, dito isso, tendo esse cuidado, agora vemos para as características principais. Quando falamos de geração Z, é natural você encontrar pessoas que são mais ágeis, criativas e inovadoras. E por quê? Por causa dessa hiperconectividade, a globalização, esse acesso às redes sociais, que, muitas vezes, esse jovem não teve todas as vivências por si só, ele não tem todo o repertório, mas, só de ter acesso a tanta informação, a tantas vidas diferentes, ele acaba trazendo toda essa inovação e criatividade que ele vê nas redes para os pilares da vida dele, para o trabalho.

Às vezes, vê um vídeo de uma... que nem o Vinícius estava falando, os vídeos do iFood. Às vezes, vê um vídeo do iFood. Nossa, se fizermos uma coisa assim dos estagiários, dos treinis, ou, às vezes, vê uma coisa do outro lado do mundo e

também quer trazer isso para dentro da empresa dele ou outros pilares da vida dele, então, ele vai trazer essa agilidade, inovação e criatividade a todo momento. Mas, claro que, em contrapartida, você também tem esses jovens como muito inquietos e imediatistas. E, óbvio, afinal, está tudo praticamente a um clique. Inclusive, estávamos palestrando para os mentores lá do iFood e falamos, usando o próprio exemplo de iFood, em que estou com fome, peço um iFood, chega em 30 minutos, falta alguma coisa na minha cozinha, peço o Turbo, chega em 10 minutos, quero ir embora daqui, vou pedir um Uber, chega em um minuto, eu comprei algo na Amazon, no Mercado Livre de manhã, chegou na hora do almoço.

Então, temos tudo muito a um clique, tudo muito rápido, mas, obviamente, uma carreira, quando falamos de uma graduação, grandes projetos de vida, isso demora anos, demoram décadas. Então, esse jovem, muitas vezes, ainda tem esse bug mental de entender que o ritmo de uma carreira, de uma promoção não vai ser o ritmo do iFood, não vai ser o ritmo do Uber. Então, ele precisa ter mais essa calma e nós vemos trabalhando isso com jovens também.

Agora, falando de sucesso para essa geração, que também vem sendo muito rediscutido, uma das grandes pautas é o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Vocês devem estar sentindo bastante isso. Perguntas de home office, de flexibilidade, de ver o horário do trabalho, de ver quanto tempo vai demorar para chegar no trabalho, porque, às vezes, tem outras atividades e outros pilares da vida para viver.

Então, essa é uma das grandes pautas. E isso, de novo, tem tudo a ver com as redes sociais, no quesito de você ver pessoas vivendo outras coisas, para além de acordar, pegar o transporte público, ir para o trabalho, pegar o transporte público e repetir o dia. Não que isso seja um problema só dos jovens, acredito que de muitos aqui, mas o jovem vem com essa ânsia de querer viver para além disso.

Aqui, o segundo ponto é esse senso de pertencimento. Algumas pessoas ficam chocadas com esse ponto tanto do senso de pertencimento quanto de fazer a diferença com as suas ações. O jovem quer se sentir parte da sua empresa, ele quer sentir parte da equipe, ele quer saber que está movendo o ponteiro de

alguma forma, ele não quer fazer só coisas operacionais, que, sim, são normais, afinal, se ele está em cargo de entrada, ele vai fazer coisas mais operacionais, ele não vai decidir o rumo da empresa.

Mas como a gente puxa até dessa inovação, criatividade, agilidade, que eu trouxe para vocês, para trazer esse fôlego maior para o trabalho dele, já que ele quer fazer essa diferença, ele quer usar dessa inovação também. E o que a geração Z mais valoriza no trabalho? Primeiro, essa oportunidade de aprendizado e desenvolvimento constante, isso tem tudo a ver com essa agilidade, tudo é muito rápido. Ok, ele não vai ser promovido a cada seis meses, mas será que não dá para fazer essa trilha de desenvolvimento? Ele até usar dessa ansiedade que eles têm a favor de vocês.

Então, essa questão de mini projetos, grandes projetos que tem que ir entregando, semana após semana, mês após mês, porque antes tinha muito essa questão de, bem-vindo, você foi contratado, seu estágio é de um ano, dois anos, daqui a dois anos a gente vê se você vai ser promovido ou não. Hoje em dia, isso é meio impensável. A gente vai criando projetos, várias metas, para esse jovem ver que ele está saindo do lugar, que ele está se desenvolvendo.

Também, o jovem clama muito por um ambiente agradável e flexível. Antes, no passado, tinha muito essa questão de, no trabalho eu sou assim, na minha outra parte da vida eu sou diferente. O jovem, geralmente, ele vem por inteiro, toda a personalidade dele.

E ele também clama muito por essa flexibilidade que vocês devem sentir muito. Sempre perguntando do home office, se tem uma short Friday, se vai ter day-off no dia do aniversário. Então, uma série de flexibilidades.

Posso chegar mais tarde, porque eu tenho terapia de manhã, embora mais tarde. Posso chegar mais cedo, embora mais cedo que eu vou na academia está o horário. Então, você vai pedir essas coisas para algumas pessoas, é absurdo, mas ele valoriza muito, valoriza viver esses outros pilares.

E se você pode flexibilizar, isso não vai alterar nada? Por que não? É de se pensar. E agora, trazendo sobre os problemas comuns. Então, um dos grandes problemas mais falados pelos líderes é essa questão da ansiedade.

Essa ansiedade a mil, que muitas vezes gera essa comparação exagerada. Então, vamos pensar juntos. Antes das redes sociais, as pessoas se comparavam com quem? Com seus primos, seus familiares, a galera do seu bairro, se você estava na escola da sua escola, se você já estava trabalhando no seu trabalho, e você ficava ali no seu universo.

Quando você tem as redes sociais, consciente ou inconscientemente, você acaba se comparando com tudo e todos. E, obviamente, pelo jovem não ter uma maturidade emocional, uma inteligência emocional tão desenvolvida, justamente por ser jovem, ou seja, pessoas com pouca idade, que ainda estão aprendendo a viver, entendendo esse mundo da vida adulta, às vezes se compara demais. Então, aquela questão de entrar nas redes sociais e se comparar com o corpo daquela influenciadora que fez mil cirurgias, com outro que comprou uma mansão e ele não sabe nem quando vai sair da casa dos pais, a outra pessoa que foi viajar de férias para um resort luxuoso, ele não sabe nem se vai conseguir tirar férias e se ele vai fazer alguma coisa.

A outra que tem uma série de amigas, e ela pensa, nossa, eu não tenho tantas amigas. O outro que tem um relacionamento, nossa, eu queria ter um relacionamento. Então, se você for ver, ele vai e vai comparar com tudo.

E, muitas vezes, nós vemos até essa geração, muitas pessoas com depressão. Tem até um dado recente que mostrou que 32% dos jovens brasileiros da geração Z são diagnosticados com ansiedade ou depressão. Uma porcentagem bem alta. Então, nós vemos esse grande problema também causado por essa hiperconectividade e também das redes sociais, que, obviamente, isso cascadeia para o trabalho. E, às vezes, até aquela brincadeira de você entrar no LinkedIn, parece que está todo mundo sendo promovido, menos você. Então, também, o jovem acaba sentindo muito isso no ambiente de trabalho.

E aqui, como empresa, como RH, eu trago quatro grandes desafios que vocês têm. Então, o primeiro, puxando para o movimento Quiet Ambition, não sei se vocês lembram desse movimento, significa ambição silenciosa. Começou lá nos Estados Unidos, não foi da geração Z, começou com o Millennials, e geração Z juntou.

Mas significa não almejar uma promoção e não agir proativamente nesse sentido. Obviamente, esse movimento gerou muita burburinha, a galera brigando nas redes sociais de que a geração Z não quer trabalhar, não liga para nada, não tem mais ambição. Só que, investigando, fomos ver caso a caso, esse movimento tem muito a ver com qualidade de vida.

Então, aquela coisa, às vezes, o jovem, no cargo de entrada dele, já está se sentindo sobrecarregado, não está dando tempo de fazer as coisas do escopo dele, olha para o gestor dele e vê o gestor trabalhando de domingo a domingo, de feriado, sem prezado, sem tempo de fazer nada, e ele começa a pensar, poxa, será que é isso que eu quero? Porque antes tinha muito esse ponto de, nossa, eu quero ser um C-level, eu quero ser um grande diretor, um grande líder, mas eu não acabei de falar para vocês que um dos motivos de sucesso é esse equilíbrio entre vida pessoal e profissional, essa flexibilidade. Então, ele vê a pessoa ali, muitas vezes, gestor exausto, burnout, sem tempo para nada, ele fala, não sei se é exatamente isso que eu considero sucesso ou o que eu quero para mim. E, obviamente, não é todo mundo, mas já tem pessoas assim, inclusive, já tiveram jovens clientes nossos, de uma empresa, que o líder quis dar uma promoção e a pessoa respondeu, era escala 6 por 1, ela falou, eu prefiro que você me dê um home office, um dia de home office, pelo menos, do que você me dá uma promoção, e a pessoa recusou.

Então, você já vê isso acontecendo. Para alguns, isso é absurdo, mas, para outras pessoas, isso já vem funcionando. O segundo movimento, o desafio que eu trago para vocês, é o quiet quitting, que significa demissão silenciosa, e é fazer apenas rigorosamente o que está no escopo de trabalho e nada mais.

Então, esse movimento também gerou muita briga nas redes sociais, de novo, a geração Z não quer trabalhar, não quer nada com nada, e, de novo, a gente foi investigar melhor. Claro que, dentro desse movimento, existem muitas pessoas que vão entregar um trabalho mais ou menos, realmente, estou fazendo um trabalho aqui de qualquer jeito, aquele nota 6, só para falar o que estou fazendo e não reclamarem comigo. Mas, também, existem várias pessoas, aqui não só jovens, mas de, eu já estou dando 100% de mim, não está dando nem o tempo do trabalho, eu realmente não consigo abraçar mais atividades, mais atividades para o meu escopo.

Então, de novo, a gente precisa entender de quem a gente está falando e caso a caso. Agora, o terceiro grupo de desafios para vocês, como empresa, é, primeiro, essa questão da cultura participativa. Acredito que vocês do RH, na parte de recrutamento, já devem estar sentindo isso, que, claro, existem os jovens desinteressados, que, às vezes, chegam, não sabem nem para que vaga que eles estão fazendo a entrevista ou a dinâmica, mas existem muitos jovens que vêm estudando muito sobre a cultura da empresa, que vão lá, pesquisam os vídeos, às vezes, até no TikTok, por exemplo, sobre essa empresa, se tem jovens falando sobre, vão na Glassdoor, vão, às vezes, no LinkedIn, se conectar com quem já está trabalhando lá, para saber como é que é, e tirar todas as dúvidas, entender a cultura.

Então, cada vez mais, de ponta a ponta, a gente precisa banhar esse jovem com a cultura da sua empresa, mostrar o que vocês estão fazendo, a missão de vocês, os resultados, porque ele também vem sendo seletivo. Porque, se você não é aquela marca top of mind, aquela coisa que o jovem fica muito atraído de querer estar, você vai ter mais desafios para trazer esse jovem, porque, realmente, tem muitas opções. Não que seja fácil conseguir um emprego bom e bem estabelecido, bem pago, hoje em dia, mas existem várias opções para, pelo menos, você tentar.

Então, isso é uma coisa que a gente tem que envolver no processo, desde o começo, essa cultura, esse fit cultural, passar o que vocês estão fazendo, conectar até com esses propósitos e valores pessoais desse jovem. Também, aqui, a gente tem essa questão da busca por mais benefícios, que eu vou aprofundar melhor nas soluções, e acredito que vocês devem estar sentindo bastante isso. Às vezes, não é nem sobre o salário, a pessoa fica vendo, comparando cada benefício de uma vaga ou de outra, para decidir para qual ela vai.

E o quarto ponto é esse mundo de oportunidades. Então, muitas vezes, os líderes vêm e reclamam para a gente que parece que o jovem não está nem aí, está totalmente desapegado. E, sim, comparado ao passado, que parecia que só tinha uma opção, você ia lá, entrava numa empresa e fazia carreira, ficava 20, 30 anos.

Hoje em dia, não só para se candidatar, que ele vai lá e atira para todos os lados, e, enfim, a gente tem muitas questões aqui, dá para fazer uma palestra só sobre isso, que tem tanto ponto de você tem que escolher, mas, ao mesmo tempo, muitos processos seletivos nem dão feedback, demoram meses, e esse jovem precisa trabalhar, então, ele vai se candidatar para vários, e, às vezes, ele não sabe nem em qual ele está mais, e ele vai tentando, isso sendo negado a todo momento. Então, é toda uma complexidade, mas, sim, existem muitas oportunidades. E, para além disso, hoje em dia, ele descobriu que não existe só um caminho.

Então, se ele está em uma empresa e não está gostando, ele vai lá e se candidata para outra, e, para além disso, eu quero ser freelancer de alguma coisa ao mesmo tempo, eu quero começar a criar conteúdo, por exemplo, eu vou ativar um e-commerce, ou começar a vender alguma coisa em uma Instagram. De novo, não que seja fácil, mas existem muitos caminhos de tentarmos fazer dinheiro, de tentarmos arriscar, e fora até essa questão da realidade financeira, que aqui não dá tempo de aprofundar, mas a nossa palestra mais aprofundada sempre traz que, hoje em dia, só o salário não basta. E não só para o jovem, mas acredito que para todo mundo aqui.

Fala até de, por exemplo, vocês vão no supermercado, vai lá, R\$ 100, compra uma sacola e meia, não compra quase nada. Então, se nós, que já temos um salário melhor, a gente sofre, imagina o jovem ali, estagiário, jovem aprendiz, ele sente ainda mais, porque ele está no começo. Então, obviamente, ele vai receber menos.

Então, só o salário não basta. Então, por isso a gente vem nessa luta até dos benefícios, da flexibilidade, porque, com o salário que ele tem, ele não consegue começar, por exemplo, uma vida de adulto pleno, como a gente brinca, que é pensar em morar sozinho, dar entrada em um apartamento, dar entrada em um carro, ele não consegue, é impossível, é inviável, ainda mais quando a gente fala da realidade de São Paulo. Um aluguel, não existe um aluguel de R\$ 1.000 num local tecnicamente perto do trabalho, um local bacana.

Então, não dá, o salário não fecha. Então, a gente vem tendo esse desafio e esse jovem vem arriscando para todos os lados, porque, no final das contas, ele não tem muito a perder. A maioria deles nem saiu de dentro de casa.

Então, está ali tentando, está tentando várias coisas e isso vem sendo um problema geral. Bom, agora vamos falar de soluções. Obviamente, eu não consigo trazer aqui soluções específicas para o seu nicho, porque aqui a gente está em um fórum geral, mas aqui, com as empresas, com os nossos clientes, a gente sempre faz todo um diagnóstico, uma pesquisa densa, de cultura, com os participantes, os líderes, para a gente falar com a realidade da empresa.

Mas aqui eu vou trazer três soluções que a gente consegue aplicar independente também nos tipos de projetos que vocês podem fazer. Então, começando aqui, com entender a dinâmica de flexibilidade e os benefícios que essa geração exige. Então, eu trouxe para vocês, eles prezam pela qualidade de vida, esse equilíbrio. Então, sim, ele vai querer, ele vai valorizar muito se a sua empresa der o benefício para ele fazer exercício físico em alguma academia, se você vai ter o benefício, por exemplo, de uma terapia, um plano odontológico, um plano de saúde, se vai ter day-off, se tem home office um dia. A gente já viu vários casos de, às vezes, o jovem está em uma empresa, uma outra ofertou, tem um dia de home office e ele já trocou. Tem dois dias de home office e ele já trocou.

Então, assim, cada vez mais, os jovens estão valorizando os benefícios, porque, como eu falei, eles valorizam para além do trabalho. E a gente sabe que não é fácil fazer esse super pacote de benefícios. Mas o quanto antes a gente conseguir inserir, ou até agora, vocês fazerem uma pesquisa, por exemplo, com jovens que estão dentro da empresa de vocês, para entender o que eles mais valorizam, e vocês verem como estratégia, com a liderança, o orçamento, do que dá para fazer esse ano.

Será que não dá para adicionar mais um benefício? Será que não dá para mudar? Olha, a gente fez uma pesquisa interna aqui com os nossos jovens, eles estão valorizando mais tal benefício. Entender onde dá para fazer. Tem vários nichos que não dá para ter o home office.

Então, por exemplo, a Abrafarma, que é a Associação Brasileira de Farmácias, é um dos nossos clientes. A gente vai começar uma pesquisa para entender quem é o jovem que está disposto a trabalhar como atendente de farmácia, porque esse setor tem muito turnover. Então, chegou no momento que o problema não era só uma empresa, não era só outra, era o nicho todo.

Então, se a sua empresa está nesse momento, nossa, repara, é a sua empresa que está com o problema de recrutar, ou é o seu nicho, que não é tão atraente, às vezes é um chão de fábrica, às vezes são cargos mais operacionais. Então, o que a gente pode fazer? Aumentar benefício. É ver como a gente pode atrair mais esse jovem e fazer, como sempre, pesquisas, tudo com base em dados, às vezes se unir com empresas até do seu nicho para conseguir captar melhor e fazer pesquisas internas também.

E, aí, claro, analisar também os limites, de acordo com a cultura da empresa, do que você consegue flexibilizar, até onde consegue chegar, porque nem tudo dá para fazer. Mas o que dá para fazer hoje? O que dá para mudar hoje, talvez esse ano, e ir fazendo um plano de longo prazo para conseguir abraçar melhor esses jovens e conseguir engajar e reter mais? Bom, trazendo aqui conversas transparentes e alinhamento de expectativas, e isso é desde a entrevista até quando esse jovem entra. Porque, muitas vezes, nós vemos vagas que as pessoas colocam ali, você nem entende direito qual é o escopo.

Esse jovem chega com uma expectativa, aí começa a trabalhar, é um trabalho totalmente diferente, ou já muda o escopo dele, nós já vimos várias vezes isso acontecer. Então, quanto antes você conseguir ser transparente, quais benefícios fornece, qual é o salário, o que esse jovem vai fazer? Ali na entrevista final, que já é mais nichado, tem poucas pessoas, você trazer de ponta a ponta qual é o escopo dele, as responsabilidades, e já cruzar isso com os cases de sucesso dele para validar se ele realmente está apto para executar esse escopo. Mas o quanto antes você ser transparente de cultura, de ritmo de trabalho, de escopo, isso vai ser melhor para você e para ele.

Porque, hoje em dia, sim, tem muitos jovens que estão críticos no quesito de... Eu também estou te analisando, eu também estou vendo se eu quero trabalhar aqui. Ainda mais se a sua empresa tiver mais dificuldade, se for um cargo mais operacional, com salário mais baixo. Então, o quanto antes você for transparente

de como é a cultura e de como vai ser, melhor para depois não termos um turnover superrápido, uma frustração superrápida.

Então, essa transparência vai sendo muito importante. E também, assim que esse jovem entra na sua empresa, é muito importante que o líder sente e fale de ponta a ponta o que ele espera desse jovem, o que é para fazer. E eu sei, os líderes reclamam com a gente, nossa, mas como ele não sabe? Ele devia saber isso de dentro de casa.

Infelizmente, cada vez mais, a gente vê jovens que não têm referência. Não têm referência de dentro de casa, não têm pais que falam sobre isso, amigos, professores da universidade, e ainda mais os cargos de entradas, e a gente tem que fazer esse beabá de como que funciona aqui. O que eu espero de você? Você tem essas entregas? Eu preciso que você entregue em tal momento.

Eu espero isso e isso de você. Isso vai ser ótimo para proteger o líder e também o jovem, porque ele vai saber se ele entregou abaixo, se ele entregou exatamente, se ele entregou acima. Então, por isso que de ponta a ponta, desde a entrevista, da landing page de divulgação, até quando ele entra, essa transparência, esse alinhamento expectativo vai ser muito importante.

E um plus até, que na rede a gente também trabalha com recrutamento e seleção, a gente faz grupos menores, mas algo que vem sendo muito importante são os acompanhamentos. Então, vocês também, como RH, sei que vocês têm mil coisas para fazer, mas se vocês tiverem um grupo menor de estagiários, ou estagiário, jovem aprendiz, trainee, você fazer um acompanhamento ali de dois, três meses, uma sessão, para entender e aí, como é que está. Você está tendo dificuldade? Como está a relação com o líder? Porque, às vezes, esse jovem, ele entra super inseguro, com vários medos, ele acha que vai ser demitido a qualquer segundo, e tem conflitos, obviamente, de comunicação, de modo de trabalho, às vezes, é o primeiro emprego desse jovem.

Então, sim, vai precisar de muito diálogo, vai precisar de tempo dedicado, mas o quanto antes fazer isso bem denso e transparente, no começo, vai ser melhor, para depois ele conseguir ter mais autonomia após alguns meses. E aqui, a terceira solução, dar contexto e propósito naquilo que o jovem está fazendo, e

fazê-lo sentir parte de algo maior. Então, cada vez mais vemos isso, o jovem quer contexto.

Às vezes, no passado, tinha muito essa questão de faz aí e não contesta. Hoje em dia, o jovem quer saber por que estou fazendo essa planilha o dia inteiro? Por que tudo isso está acontecendo? Então, tem que dar contexto, e isso também, de novo, desde a entrevista, o contexto da empresa, por que ele vai ser importante, por que essa vaga existe? Eu sei que, para nós, do RH, é óbvio. Gente, eu estou te pagando para estar aqui, é óbvio que é importante, se não fosse, eu não estaria te pagando.

Nós fazemos esse exercício com os jovens também, de lembrá-los, porque, às vezes, eles entram com tanto medo, tanta insegurança de falar, de se expor, e de que, ah, eu não sou importante, eu vou ser demitida a todo segundo, e nós fazemos esse exercício de lembrar. Gente, a empresa te paga para estar aqui, o seu trabalho é relevante, senão não existiria, não é uma ONG. Então, assim, também, como RH, você explicar ali, claro, vocês têm muitas coisas para fazer, mas no final, já para os candidatos finais, qual é a importância e relevância dele para a equipe, para o todo da empresa, se tiver um motivo, de certa forma, ali. Então, você trazer todo esse contexto, trazer toda essa explicação, isso vai ajudar e dar mais significado para o trabalho dele. E aqui, trazendo, então, o projeto de atração, nós temos esse grande desafio, que é de encontrar jovens interessados, principalmente nas posições de entry level, chão de fábrica, mais operacionais, até, então, na escala 6 por 1, que vai mudar, mas, enfim, quem sabe, com essa maior flexibilidade, pode ajudar um pouco mais nas vagas até, mas aqui, algumas soluções. Então, como eu falei para vocês, pesquisa.

Façam pesquisas internas para entender o que os jovens de vocês já pensam e já valorizam. Se você vê que o problema é da sua empresa, então, você consegue fazer isso internamente, mas se for do seu nicho, por que não juntar com outras empresas e realizar uma pesquisa de mercado? Ou pesquisar melhor o que os jovens do seu nicho estão desejando? Tudo isso vai ser importante para você conseguir mudar, às vezes, o rumo de um recrutamento de seleção, de benefícios, da forma de trabalho. E também, claro, os processos enxutos, acredito que vocês estão vendo cada vez mais isso.

O jovem não tem paciência para um processo seletivo longo. Eu mesma, quando fui treinar, eu lembro que teve processo que eu me inscrevi que era de cinco meses, seis meses. Então, muitos jovens precisam trabalhar.

Então, eles vão atirar para todos os lados e o que chamar primeiro, ele vai. Ele não tem como esperar cinco meses, seis meses para ter uma resposta, se receber uma resposta, porque muitas vezes nem o feedback ele recebe. Então, fica meio que essa briga, o RH mal, porque, nossa, candidatos ruins, o pessoal desiste, chega desmotivado, o jovem também desmotivado, nossa, me inscrevo, não recebo resposta, não sei nem o que eu errei, não sei nem o que aconteceu aqui para eu não ter sido chamado.

Então, fica essa frustração de todos os lados. Então, quanto antes vocês conseguirem fazer processos enxutos, muito com base no case de sucesso. Então, realmente, sempre cruzar.

O escopo que ele vai fazer com o case de sucesso que ele tem, com essas qualidades que ele diz ter, então, cadê comprovado? E você tentar fazer processos mais enxutos, trazer algum feedback. Eu sei que tem empresas aqui que os processos, as pessoas se inscrevem em milhares, mas, realmente, reunir em grandes grupos e trazer os feedbacks para esses grandes grupos, ali, gerais, anatem duas expectativas, não teve as habilidades necessárias, por X, Y, Z, quando você vê um padrão. Hoje em dia, tem as IAs que ajudam muito com isso, mas, se você conseguir colocar essa parte do feedback, tudo isso vai ser muito importante.

O jovem valoriza muito o feedback, desde o recrutamento de seleção, até quando ele entra também. E, aí, claro, o resultado é você entender, de fato, o perfil desse jovem, quem tem interesse de trabalhar na sua empresa e o que eles valorizam. E o segundo ponto, a gente tem o projeto de engajar e reter esse grande desafio que essa geração é dita, muitas vezes, como de baixa produtividade, resiliência, não são proativos.

Então, como que a gente engaja esses jovens? Então, claro, um dos pontos são treinamentos, você desenvolver esse jovem que entrou, seja da parte de comunicação, que é o grande problema, protagonismo, gestão de projetos, inteligência emocional e as skills também, às vezes, hard skills, que ele precisa aprender. Então, tudo isso vai ser importante muito para esse jovem, ele valoriza bastante esse desenvolvimento, eu trouxe para vocês, oportunidade de aprendizado e desenvolvimento constante, também projetos, eu vejo muitas empresas, hoje em dia, isso é muito legal, trazendo projetos de melhoria, às vezes, ele pode trazer uma coisa legal e agregar para a área, para a empresa, fazer aquela sessão no final do ano dos projetos do estagiário, do jovem aprendiz, trainee, eu sei que para alguns pode, nossa, mas isso é bobo, não tem muito o que ele fazer, mas se ele puder usar um pouquinho dessa inovação, dessa criatividade dele, ele vai valorizar muito, porque vai oxigenar esse trabalho mais operacional, que é inevitável, é um jovem de cargo de entrada, inevitável ele fazer planilhas mais chatas, documentos mais chatos, mas como que a gente consegue aflorar um pouquinho essa criatividade dele? E, claro, pequenos ajustes, feedback, o líder sentar com ele e conversar, essa integração com a equipe, o RH sempre também promove vários eventos, várias questões de integração, então, tudo isso vai ajudar para vocês terem jovens mais engajados e conseguir reter esses talentos. Bom, pessoal, eu sei que o desafio é grande, mas eu convoco aqui todo mundo para a gente realmente moldar o futuro do trabalho juntos, como eu falei, não está bom para ninguém.

Então, por que a gente não constrói juntos? Porque agora a IA vindo com tudo, inclusive mudando a forma como a gente trabalha, então, tem muito para a gente discutir, para a gente conversar e conseguir construir ambientes de trabalho que sejam mais humanos, mais produtivos também e mais integrados. Então, eu deixo aqui até um QR Code, se você está com essa dificuldade, se a sua empresa tem essa questão com os líderes, com os jovens, e você quiser até bater um papo depois, vai ser um prazer. E também deixo o meu e-mail e número, se vocês quiserem conversar.

Muito obrigada. E, se tiverem dúvidas, a gente tem cinco minutos. Muito obrigada. Alguém tem alguma dúvida? Não, não. Tem? Ah, tem ali. É que eu não consigo.

Aí, pode. Oi, Letícia, eu amo acompanhar suas redes, eu amei a tour pela China, foi incrível. Muito legal o seu conteúdo.

E eu achei muito legal as estatísticas que você trouxe, inclusive, eu me identifiquei muito delas, sendo também parte dessa geração com 25 anos. E que conselho você traria para esse tipo de jovem que é ambicioso e que gostaria de crescer na sua carreira, mas sem ter esse viés de, em seis meses e em três anos, acabar virando CEO de main, não é? Perfeito. Qual é o seu nome? Isabelle.

Isabelle. Obrigada, Isabelle. Bom, acredito que, cada vez mais, nós jovens, claro que nós estamos ansiosos, nós queremos crescer logo, mas, justamente, nós também queremos se desenvolver logo.

E como nós usamos dessas oportunidades do trabalho para se destacar? Então, muitas vezes, é você realmente ser protagonista ali no seu cargo. Então, você assumir ali o seu cargo, o seu escopo, você agregar. Muitas vezes, nós vemos, até hoje, a pandemia já passou, faz vários anos, é jovem entrando em reunião com câmera desligada, é que não apresenta, que não fala.

Então, vai ser sempre as questões de você realmente ter confiança na sua carreira. Você já se portar pensando no próximo cargo que você quer tanto alcançar tão rápido. Então, essa questão de entrar na reunião é um agregar.

O seu líder está precisando de ajuda, você levantar a mão e ajudar também. A sua equipe está precisando de você, você colaborar. Então, realmente, essa postura curiosa, proativa, que parece bobo, mas está sendo raro.

Então, a gente até brinca com jovens, nunca foi tão fácil se destacar. Só você estar ali, presente, sendo protagonista, ajudando a sua equipe, pegando firme, tem que apresentar para o diretor? Não tem problema, eu apresento, óbvio. Aí treina antes, fica nervoso, etc., mas você ter mais essa firmeza de ir para frente.

Nossa, vai ter uma coisa paralela, um projeto com uma outra área, vai lá e fala. Uma coisa também que muitas vezes os jovens não entendem é que eles são contratados e ficam na caixinha deles, você fica no seu escopo ali. Mas dentro de empresa, a gente precisa criar relacionamento.

Afinal, uma hora a gente vai precisar de alguém do marketing, alguém do financeiro, alguém do comercial, e essa comunidade que você vai criando vai te criando também oportunidades, a empresa vai te vendo, vai te conhecendo. E não

importa, pode ser a estagiária, a jovem aprendiz, analista. Então, quanto antes a gente ter essa mentalidade e agir até já pensando no próximo cargo, mas usando do tempo, que é normal, porque a maioria das pessoas não é promovida todo ano, isso é uma exceção.

Então, a gente entender isso, ir se dedicando, vendo as oportunidades de habilidades, até, por exemplo, jovens, eu quero ser um diretor. Se você está em uma multinacional, por exemplo, o inglês talvez seja importante, ou o espanhol, você sabe? Ah, não sei. Então, bora começar? Então, tem uma série de habilidades.

Nossa, eu vejo que o cargo tal, que algum dia eu almejo, eles usam muito dados, eles veem muito Power BI, Excel mais avançado. Eu sei? Não sei. Então, bora começar a estudar agora? E tem gente trabalhando muito isso do tijolinho por tijolinho, para algum dia você vai construindo o seu império e chegando lá, que não vai ser, eu quero ser o CEO semana que vem, mas você não tem nenhuma habilidade.

Então, é realmente pensando quais habilidades eu preciso ter para quando chegar a oportunidade, você está pronta. E não a oportunidade vai chegar e você não tem nada. Então, é construindo essas habilidades para quando chegar aquela promoção, você está 100% pronta para esse momento.

Não só confiante em você mesma, mas também a empresa vê essa sua confiança. Faz sentido? Perfeito. Muito obrigada.

Imagina. Perfeito. Mais alguém? Vai.

Vários. E agora? Oi. Aqui.

Para cá? Estou aqui. Desculpa. Oi, tudo bom? Bom dia.

Eu represento uma indústria cuja gestão é hipertradicional, é B2B, então, a gestão também é hipertradicional, nós temos uma cultura orientada para resultados, 100% presencial, de todas as características, realmente, de uma empresa tradicional e familiar. Como que eu me transformo numa empresa atrativa que os jovens talentos querem ir trabalhar em um ambiente industrial, em um ambiente presencial, com poucas flexibilidades? Perfeito. Qual é o seu nome? Larissa, desculpa.

Larissa. Obrigada, Larissa. Bom, você acaba tendo mais desafios.

Então, acho que o primeiro passo é você já fazer uma pesquisa interna com os seus jovens, e de preferência, não, precisa ser anônima, porque, se você quiser ouvir a verdade, até para uma transformação que seja anônima mesmo, porque, às vezes, é aquela coisa, está faltando o fulano dessa área, então, como você sabe. Então, uma pesquisa anônima com os jovens da sua empresa para entender o que está funcionando agora, o que vocês já gostam do que a gente fornece aqui e o que vocês gostariam. E, assim, você já vai ouvir para conseguir entender o que esses jovens clamam e o que dá para fazer e não dá, porque, de novo, não é tudo o que dá para fazer, era mais como você trouxe, é mais tradicional, toda essa questão do presencial, então, alguns pontos que já vão ser bem importantes.

O salário, cada vez mais, vai ter que ser competitivo, porque, se você está querendo que ele esteja 100% presencial, com toda essa rigidez, e também a questão de como é o modo de trabalho, quem é o tipo de jovem, é o jovem classe A, é um jovem de necessidade, então, onde você também está recrutando esses jovens? Porque, às vezes, se é um trabalho mais braçal, essa coisa mais operacional, muitas vezes, se você for, por exemplo, num movimento estudantil, muitos jovens não vão querer, às vezes, vai ser por meio de ONGs, Jovens e Vulnerabilidades Socioeconômicas, que realmente precisam desse trabalho, que vão ser jovens que vão ficar mais tempo e também treinar esses jovens que estão lá dentro. Às vezes, você não vai conseguir contratar o jovem que já tem todas as habilidades. E também entender, o problema é a minha empresa ou o problema é o meu nicho? Se for o seu nicho, eu sei que tem várias instituições, como, por exemplo, eu trouxe da Abrafarma, que é de farmácia, e que eles se reúnem bastante, estão sempre fazendo ações.

Então, se tiver essa associação do seu nicho, às vezes, é fazer esse bench para entender o que as empresas do seu nicho estão fazendo para conseguir atrair melhor, às vezes, fazer uma pesquisa, seja regional, municipal, nacional, que é uma coisa que várias associações vêm fazendo, para entender, porque nem tudo dá para fazer, não dá para revolucionar, mas como a gente consegue deixar mais

atrativo. E até uma verdade dura, que é, antes a gente vê essa questão até de muitas indústrias. Nossa, o cara está aqui há 10 anos, 20 anos.

Eu acho que aqui ninguém espera mais que o jovem vai entrar na sua empresa e vai ficar 10 anos, 20 anos. Mas como que eu faço ele, pelo menos, ficar um ano? Um ano, pelo menos, dois, e que, nesse tempo, ele agregue, que faça a diferença aqui, beleza, depois segue para a próxima, mas que não seja esse peso, não seja essa dor de cabeça no tempo que ele esteja aqui. Então, acho que também se realiza nesse ponto de, está bom, ele não vai ficar aqui muitos anos, mas como que eu contrato o jovem certo para, pelo menos, ele agregar e fazer um bom trabalho no tempo que ele está aqui com a gente? Então, é uma série de ações que dá para fazer, e pensando nas limitações que você tem, mas eu acho que um bench, uma pesquisa interna, já são caminhos bem legais para você começar a reestruturar e fazer, às vezes, um plano de alguns anos, porque, obviamente, não dá para a gente revolucionar tudo, mas ir fazendo pequenas mudanças ao longo dos meses e anos.

Faz sentido? Legal, obrigada. Gente, eu estourei o tempo. Então, muito obrigada. Se vocês quiserem conversar, eu vou estar ali também no fundo e também eu deixei o QR code para depois quem quiser conversar comigo, o meu celular, o meu e-mail, mas muito obrigada pelo tempo de vocês e tenha um ótimo evento. Letícia, muito obrigado pela palestra e por trazer reflexões tão importantes sobre as novas gerações, suas expectativas e os desafios de atração e retenção. E esse conteúdo trouxe algum... Se esse conteúdo trouxe algum insight para vocês, não esqueçam de compartilhar nas redes sociais com a hashtag rsummit2026. Coloquem, falem, publiquem, lembrando que está concorrendo um prêmio desse evento.