



ARTIGO DA SEMANA

NOVAS GERAÇÕES: O QUE AS ATRAI E RETÉM, ALÉM DA REMUNERAÇÃO

**LUIZ CARLOS BUENO - DIRETOR GERAL & HUDSON
CARVALHO - DIRETOR UNIDADE ABCD PAULISTA E BAIXADA
SANTISTA - SP DA WISDOM**

ARTIGO DA SEMANA

NOVAS GERAÇÕES: O QUE AS ATRAI E RETÉM, ALÉM DA REMUNERAÇÃO

Você aumenta salário, ajusta benefícios, cria programas de incentivo e mesmo assim, as PESSOAS continuam saindo! E o pior: quem mais sai, são justamente os TALENTOS que você queria reter. A pergunta que fica é: o problema está no que você oferece ou no que você ainda não entendeu?

Hoje vamos falar sobre o que realmente atrai e, principalmente, sobre o que faz as NOVAS GERAÇÕES ficarem. Não na teoria, mas no que temos visto na prática das EMPRESAS.

Se você é LÍDER ou é da ÁREA DE RH, esse ARTIGO é um CONVITE para olhar a atração e a retenção de profissionais oriundos das NOVAS GERAÇÕES, através de uma perspectiva mais atual, ou seja, se você ler até o final, terá mais clareza sobre:

- ▶ O que realmente pesa na decisão de ficar;
- ▶ Os erros silenciosos que afastam TALENTOS;
- ▶ E o que você pode começar a ajustar já.

Uma QUESTÃO sobre a qual vale a pena REFLETIR é o por que as NOVAS GERAÇÕES estão saindo das EMPRESAS, mesmo quando a REMUNERAÇÃO é competitiva?

Entendemos ser essa uma das principais questões hoje. As EMPRESAS ainda tratam REMUNERAÇÃO como diferencial, mas - na real, ela virou quase um pré-requisito. O que temos visto na prática é que as PESSOAS não estão saindo por dinheiro, elas estão SAINDO pela experiência que vivem no dia a dia. É a não percepção de sentido no trabalho, é uma LIDERANÇA despreparada, é um AMBIENTE que fala uma coisa, mas pratica outra.

Então, no fundo, não é sobre “o quanto eu ganho” e sim, sobre “como eu me SINTO estando aqui”! E muitas EMPRESAS ainda não perceberam isso, com a profundidade que deveriam. Entendemos que vale a pena reforçar algo, que aparece muito nos projetos: o desalinhamento entre as EXPECTATIVAS.

A EMPRESA vende uma CULTURA no processo seletivo, mas, quando a PESSOA entra, a REALIDADE é bem diferente. E isso FRUSTRA muito rápido. Além disso, falta escuta! Não aquela escuta formal das pesquisas anuais e sim, a ESCUTA REAL, aquela do dia a dia, que produz RESULTADOS.

Quando a PESSOA percebe que a sua voz não é OUVIDA, ela começa a se desconectar e, daí para sair, será apenas uma questão de tempo! Tem também outro ponto importante, que é a velocidade. As NOVAS GERAÇÕES têm uma EXPECTATIVA de evolução muito mais rápida.

Quando elas entram em um AMBIENTE em que não enxergam perspectivas de crescimento claras, ou onde tudo parece muito lento e burocrático, o SENTIMENTO de estagnação aparece muito rápido. E aí elas começam a buscar fora, AQUILO que não estão encontrando dentro, ou seja, a QUESTÃO não é sobre pagar mais. É sobre entregar uma EXPERIÊNCIA que muitas EMPRESAS ainda não se prepararam para ESTRUTURAR.

Vale aqui uma reflexão: ainda que possamos não concordar com a postura ou o comportamento desse grupo, que se concentra majoritariamente na GERAÇÃO Z, a realidade está colocada. Não é possível fazer de conta que ela não existe, ou pior, achar que “ELA” é que deve se adaptar à nossa realidade. Temos que enfrentar a QUESTÃO, como ela se apresenta.

Assim sendo, a QUESTÃO que fica é: por que algumas EMPRESAS, ainda insistem em fazer, o que claramente, não FUNCIONA MAIS? Algumas coisas são claras e, certamente, já deveriam ter sido revistas. A primeira é a GESTÃO baseada em controle. Muitas LIDERANÇAS entendem precisar controlar presença, horário e cada passo, quando essa GERAÇÃO busca autonomia com responsabilidade.

Outro ponto são PLANOS DE CARREIRA engessados. Aquela lógica de “esperar a sua vez”, não conversa mais com o RITMO dessas PESSOAS. E, talvez o mais crítico: COMUNICAÇÃO unilateral. A EMPRESA fala, comunica, divulga, mas não cria ESPAÇO REAL para a troca. Em resumo, são MODELOS DE GESTÃO com mais de 10 anos, tentando resolver um problema de hoje.

Vamos falar agora sobre os sinais ou elementos que fazem as NOVAS GERAÇÕES escolherem uma EMPRESA, quando ainda estão vivenciando o processo seletivo. O que mais atrai hoje são alguns SINAIS muito claros, que a EMPRESA passa, antes mesmo da PESSOA entrar.

O primeiro ponto, é a forma como a EMPRESA comunica AUTONOMIA e CONFIANÇA. Isso aparece muito no processo seletivo, na forma como o LÍDER conduz a conversa, no grau de abertura que ele dá. A PESSOA já consegue sentir se vai ser um AMBIENTE mais engessado ou mais flexível.

O segundo ponto, é a percepção de DESENVOLVIMENTO. E isso não vem de DISCURSO, vem de EVIDÊNCIA. Quando a EMPRESA mostra histórias reais de CRESCIMENTO, de MOBILIDADE INTERNA ou sobre PROJETOS DESAFIADORES, isso atrai muito mais do que falar “aqui você vai se desenvolver”.

E o terceiro ponto é a COERÊNCIA, aquela PERCEBIDA de fora. Hoje as PESSOAS pesquisam, conversam com quem trabalha na EMPRESA, olham as redes sociais, reviews, etc. Então, quando o DISCURSO é muito diferente do que o mercado fala sobre ELA, isso já afasta. Portanto, não é só o que a EMPRESA oferece, é o que ela consegue provar, antes mesmo da PESSOA entrar, ou seja, não basta ser, tem que conseguir mostrar o que é, antes da PESSOA entrar.

Percebe a nossa insistência? O verdadeiro AMBIENTE de trabalho e a postura das LIDERANÇAS é facilmente percebida pelos interessados em ingressar na EMPRESA. É a vida real, que precisa estar absolutamente alinhada com o DISCURSO.

Tem algumas AÇÕES que uma EMPRESA pode implementar para se tornar mais ATRATIVA, sem ampliar os seus custos, pois elas não dependem de ORÇAMENTO e, sim de DECISÃO. A primeira é melhorar a QUALIDADE da interação com a LIDERANÇA imediata. O LÍDER direto gera um impacto enorme no que tange à percepção sobre a EMPRESA.

Outra AÇÃO é criar rituais simples de ESCUTA. Conversas frequentes, check ins, momentos de troca real, isso muda completamente a QUALIDADE da experiência. Mais uma AÇÃO, que pode parecer pequena, mas que faz muita diferença: dar VISIBILIDADE ao IMPACTO gerado. Quando a PESSOA entende como o trabalho dela contribui para algo maior, o nível de ENGAJAMENTO muda. Às vezes não falta orçamento. Falta atenção ao básico bem feito.

E o que faz alguém ficar, mesmo quando recebe uma PROPOSTA melhor? Entendemos que, sem dúvida, a qualidade da LIDERANÇA direta. Quando a PESSOA tem um LÍDER que desenvolve, que respeita, que dá espaço, isso pesa muito. Sair não é só trocar de EMPRESA, é abrir mão de uma RELAÇÃO que dá prazer, que funciona! E isso não é tão fácil de encontrar.

Vale lembrar ainda do SENTIMENTO de EVOLUÇÃO. Quando a PESSOA percebe que está aprendendo, crescendo, ganhando REPERTÓRIO, ela pensa duas vezes antes de sair, porque ela entende estar construindo algo ali.

Some-se a isso o sentimento de PERTENCIMENTO. Quando a PESSOA sente que faz parte, que é ouvida, que tem espaço, isso cria um VÍNCULO emocional. E VÍNCULO não se rompe facilmente, mesmo com uma proposta financeira melhor.

Vamos falar agora de outra QUESTÃO importante, ou seja, a QUALIDADE DE VIDA, especialmente para as NOVAS GERAÇÕES, para as quais o REGIME DE TRABALHO é fator relevante. Para ELAS, o tema do HOME OFFICE ou do REGIME HÍBRIDO, exercem um real impacto na hora da decisão, pois ele deixou de ser um “benefício” e - praticamente, passou a ser um CRITÉRIO DE ESCOLHA.

Esse tema é CENTRAL. Não dá mais para tratá-lo como algo secundário. O REGIME DE TRABALHO virou, sim, um CRITÉRIO de decisão. E isso tem muito a ver com QUALIDADE DE VIDA.

Pesquisas recentes mostram que mais de 60% das PESSOAS percebem melhora na sua QUALIDADE DE VIDA com o HOME OFFICE - principalmente pelo fato de eliminar deslocamento, ganhar tempo e ter mais autonomia na condução da própria rotina.

E isso pesa muito, sobretudo para as NOVAS GERAÇÕES. Não é uma PREFERÊNCIA pelo remoto absoluto. A GERAÇÃO Z, por exemplo, tem mostrado PREFERIR bem mais o REGIME HÍBRIDO, dado que ELA também VALORIZA conexão, troca e aprendizado com outras PESSOAS. Portanto, o que atrai, não é simplesmente “trabalhar de casa”, é ter FLEXIBILIDADE com equilíbrio.

Quando a EMPRESA não oferece uma dessas alternativas, principalmente em cargos ou atividades que o permitiriam, ela já começa com uma desvantagem competitiva. Tem mais um ponto que também aparece bastante, que é o LIMITE. Que o HOME OFFICE ou o REGIME HÍBRIDO, melhoram a QUALIDADE DE VIDA, isso é um fato, que não se discute mais. Entretanto, se isso não for bem ESTRUTURADO, eles poderão gerar um efeito contrário.

A PESSOA começa a trabalhar mais, PERDE a segregação entre a vida pessoal e a vida profissional. Essa PERDA acabará gerando um DESGASTE, que ampliará os riscos PSICOSSOCIAIS tratados na NR 01. Então não é só oferecer FLEXIBILIDADE, é saber estruturar isso de forma SAUDÁVEL. As EMPRESAS que conseguem equilibrar isso estão, bem à frente hoje.

Com relação ao tema RETENÇÃO de profissionais oriundos das NOVAS GERAÇÕES, os ERROS mais comuns, cometidos pelas EMPRESAS, são:

- ▶ Um ERRO clássico é achar que “benefício” resolve CULTURA. A EMPRESA oferece um pacote atrativo e dá espaço para as INICIATIVAS, mas não mexe na EXPERIÊNCIA REAL do dia a dia;
- ▶ Outro ERRO é ignorar o papel da LIDERANÇA. A ESTRATÉGIA pode ser ótima, mas se o LÍDER não a executar bem, ELA não se sustentará;

- ▶ Tem mais um ERRO importante, que é tratar todo mundo igual. As PESSOAS são diferentes, vivenciam MOMENTOS de vida diferentes e possuem EXPECTATIVAS diferentes. Se a EMPRESA não considerar isso, ela perderá conexão! O LÍDER precisa saber dialogar com todos os públicos.

Se compararmos o que ATRAIA as GERAÇÕES anteriores, em relação às NOVAS, veremos que a principal MUDANÇA, está na forma como elas enxergavam o trabalho em suas vidas. As GERAÇÕES anteriores tinham uma relação muito mais CENTRAL com o TRABALHO, era identidade, era estabilidade, era a construção de uma CARREIRA de longo prazo, na mesma EMPRESA.

A GERAÇÃO Z não! Ela enxerga o TRABALHO como parte da vida e, não como o centro dela. E isso altera o jogo completamente. Quando o TRABALHO deixa de ser o CENTRO, a remuneração, perde força, porque ela sozinha, já não compensa uma EXPERIÊNCIA ruim.

Outro ASPECTO importante é o NÍVEL DE CONSCIÊNCIA. Essa GERAÇÃO cresceu com muito mais ACESSO à INFORMAÇÃO, a comparações, à transparência e, portanto, ela questiona mais. Ela não aceita facilmente a incoerência, a LIDERANÇA despreparada ou os AMBIENTES tóxicos, mesmo que paguem bem, pois ela busca o EQUILÍBRIO e o BEM-ESTAR. O propósito, a saúde mental, a qualidade de vida e o desenvolvimento têm um peso muito grande na DECISÃO.

As pesquisas recentes por nós já mencionadas, reforçam ainda, que as NOVAS GERAÇÕES querem uma combinação de três coisas: REMUNERAÇÃO justa, PROPÓSITO e BEM-ESTAR e, não uma em detrimento da outra. Assim sendo, o que mudou no fim é que, GRANA continua sendo importante, mas ELA deixou de ser um FATOR DECISIVO. Se a EXPERIÊNCIA não fechar, a GRANA não irá segurar ninguém!

Para encerrarmos esse ARTIGO, gostaríamos de formular algumas RECOMENDAÇÕES para o LEITOR, no que diz respeito ao tema RETENÇÃO de profissionais oriundos das NOVAS GERAÇÕES:

- ▶ O mundo mudou, o COMPORTAMENTO mudou e quem não mudar junto, poderá ficar para trás.
- ▶ Pare de tentar encaixar as PESSOAS no modelo da EMPRESA e comece a ajustá-la para as PESSOAS que querem ATRAIR e RETER, porque a RETENÇÃO hoje, passa muito mais pela ADAPTAÇÃO, do que pela IMPOSIÇÃO.
- ▶ Não adianta só fazer DISCURSO. Essa GERAÇÃO percebe muito rápido o que é REAL e o que é apenas NARRATIVA.
- ▶ Mais do que falar sobre CULTURA, desenvolvimento ou flexibilidade, é preciso praticar isso no dia a dia. Porque é isso que, no final, faz as PESSOAS ficarem ou irem embora.

Finalmente, convidamos você LEITOR, para as seguintes reflexões:

- ▶ O maior risco hoje, não é perder PESSOAS, é continuar gerindo como se nada tivesse mudado.
- ▶ A RETENÇÃO não é mais sobre segurar PESSOAS, é sobre propiciar um AMBIENTE onde elas queiram ficar.
- ▶ O jogo mudou! Não é mais sobre oferecer mais, é sobre oferecer diferente. Porque as NOVAS GERAÇÕES não estão buscando só um emprego, elas estão escolhendo um CONTEXTO onde valha a pena estar.

- A sua EMPRESA hoje já é um lugar em que as PESSOAS querem ficar? Se assim não for, lembre-se de que não é a REMUNERAÇÃO que as irá segurar, é a EXPERIÊNCIA que irá sustentar essa RELAÇÃO, pois “o que mantém PESSOAS não é o contrato, é a CONEXÃO.”

Luiz Carlos Bueno - Diretor Geral da WISDOM. Administrador pela ESPM-SP e Pós Graduado - Marketing e Finanças pela FGV-SP. Certificação como Consultor e Líder Facilitador (Adigo), *Coaching* Executivo (EcoSocial) e Mediação de Conflitos Organizacionais (Trigon - Alemanha). Mais de 30 anos em posições de alta gerência e diretoria de unidades de negócio ou de empresas. Larga vivência em projetos de Alinhamento da Identidade, Racionalização Organizacional, Gestão de Remuneração, Desempenho, Potencial e Planejamento de Sucessão.

Hudson Carvalho - Diretor da Unidade ABCD Paulista e Baixada Santista da WISDOM. Graduado em Engenharia Industrial Mecânica, com MBA em Gestão Empresarial pela FGV, Certificação *Green Belt* pela Fundação Vanzolini e Especialização em Negociação & Influência, além de Gerenciamento Estratégico de Processos de Negócios pelo M.I.T. Carreira de 22 anos como Executivo em Recursos Humanos e Administração em grandes Organizações Multinacionais e Nacionais nos Segmentos Industrial, Serviços, Portos e Mobilidade Urbana. Consultor nas áreas de eficiência e transformação organizacional. Líder de Projetos, no Brasil e Exterior, focados em Desenvolvimento de Lideranças, Gestão por Competências, de Talentos e do Desempenho, Modelagem Organizacional, Racionalização de Processos e Planejamento de Sucessão.

PALAVRAS CHAVE: autonomia; atração; bem-estar; coerência; comportamento; comunicação; conexão; comportamento; crescimento; cultura; desalinhamento; desenvolvimento; discurso; engajamento; escuta; escuta real; espaço; espaço real; estratégia; expectativa; experiência; flexibilidade; geração Z; *home office*; interação; liderança; líder; mobilidade; nova geração; pertencimento; pessoa; plano carreira; propósito; qualidade experiência; qualidade vida; regime híbrido; regime trabalho; relação; remuneração; responsabilidade; retenção; risco psicossocial; sentimento; talento vida pessoal; vida profissional; vínculo emocional.