



RELATÓRIO ESPECIAL

# Tendências *Talent Engagement* para 2019

Madrid, Janeiro 2019

**d+i** desenvolvendo  
ideias

LLORENTE & CUENCA

## INTRODUÇÃO

1. PEOPLE ANALYTICS
2. GIG ECONOMY
3. PÓS-DIVERSIDADE
4. MICROLEARNING
5. EMPLOYEE ADVOCACY
6. EMPLOYEE EXPERIENCE
7. A HIPERTRANSPARÊNCIA
8. A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

## RECOMENDAÇÕES APLICÁVEIS

## AUTORES

*“Quando tiver que escolher entre dois caminhos, pergunte a si mesmo qual deles leva ao coração. Quem escolhe o caminho do coração nunca comete um erro”*

*Popol Vuh*

## INTRODUÇÃO

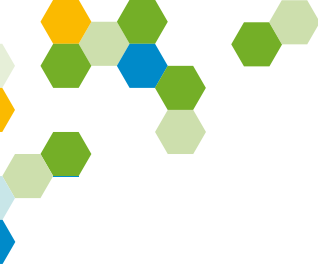
O que faz com que uma empresa tenha um coração? O que, na verdade, torna uma empresa um lugar irresistível para ir e com que seja uma pena abandonar um projeto? Como elas podem se tornar a opção escolhida pelos profissionais mais apaixonados, aqueles que alcançam grandes metas?

Os anos passam e o engajamento de equipes continua sendo uma das principais preocupações de 78 % das empresas em todo o mundo<sup>1</sup>. Sabemos que estamos fazendo algo errado na gestão de pessoas, mas não sabemos exatamente o que. Está comprovado que um time de colaboradores comprometido se esforça mais, tem melhor desempenho, gera mais benefícios, é mais inovador e que, no caso de empresas cotadas na bolsa de valores, faz com que sua companhia valha cinco vezes mais do que aquelas que têm profissionais não engajados<sup>2</sup>. Então, por que isso continua sendo um assunto pendente?



<sup>1</sup> <https://getbambu.com/blog/importance-of-employee-engagement/>

<sup>2</sup> <https://leadx.org/articles/how-the-engagement-profit-chain-leads-to-a-5x-higher-stockprice/>



“O *engagement* é um vínculo emocional sincero que se estabelece entre um profissional e sua empresa”

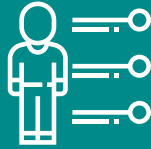
Pode ser que isto se deva, em primeiro lugar, à dificuldade de definir o chamado ‘*talent engagement*’; de saber exatamente do que estamos falando quando nos referimos a este conceito. Normalmente, confundimos essa ideia com a satisfação (pode-se ficar satisfeito, mas ir para um outro projeto por alguns euros a mais) ou com felicidade (o que tem a ver com algo mais interno e não necessariamente com um benefício para as empresas). O *engagement* é, na verdade, muito mais do que isso: é um vínculo emocional sincero que se estabelece entre um profissional e sua empresa (com seus propósitos e objetivos). Ainda que falemos de emoções, não se trata de um assunto sentimental: é a verdadeira chave para o sucesso das companhias. E, no entanto, apenas 13 % da força de trabalho do mundo se

sente comprometida com sua empresa<sup>3</sup>.

Provavelmente, outra dificuldade adicional seja a velocidade com que mudanças e inovações chegam a fatores que influenciam diretamente a gestão do compromisso. Este relatório é um exercício de reflexão sobre o que, em nossa opinião, será mais importante acompanhar de perto em 2019. Esperamos que ele sirva de inspiração a todos aqueles profissionais que, como nós, têm a imensa sorte de se dedicarem, dia a dia, à melhoria das experiências de pessoas que trabalham, para que estes tentem realmente contribuir com a realização pessoal a partir de sua atividade profissional.

As tendências que apontamos, todas com impacto direto sobre os aspectos críticos das empresas e seus negócios, são as seguintes:

<sup>3</sup> <https://www.gallup.com/workplace/236495/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx>



1.

## PEOPLE ANALYTICS

a necessidade de obter *feedback* de forma permanente

“As empresas devem superar a pesquisa de ambiência e de comprometimento feita a cada ano (ou a cada dois anos) e começar a se preocupar com mais afinco com o estado de suas equipes”

A análise de talentos é um dos elementos que mais afetam tanto o gerenciamento de pessoas quanto de suas expectativas.

Por um lado, encontramos todas as análises que poderiam ser enquadradas no conceito do 'big data', aquelas que nos permitem obter *insights*, aplicar estatísticas a assuntos de RH, que podem afetar a produtividade e até mesmo o desenvolvimento dos profissionais. Por outro lado, existe a prática de obter *feedback* contínuo dos colaboradores para conhecer e poder influenciar os principais indicadores de *employee engagement*.

Como em qualquer aspecto do negócio, o que não é medido, não pode ser gerenciado. É especialmente importante começar a colocar foco nestes

tipos de práticas também em relação ao talento. As empresas devem superar a pesquisa de ambiência e de comprometimento feita a cada ano (ou a cada dois anos) e começar a se preocupar com mais afinco com o estado de suas equipes. Medir de maneira contínua permite que os gerentes passem a contar com um filme em movimento, ao invés de fotos fixas, distantes no tempo, que permitem, unicamente, tomar decisões tarde demais.

Referência 1: [How people analytics reinvented employee engagement surveys at google performance review](#)

Referência 2: [People Analytics here with vengeance](#)

Referência 3: [Viewpoint people analytics shifts from engagement to productivity](#)

Referência 1: <https://blog.impraise.com/360-feedback/how-people-analytics-reinvented-employee-engagement-surveys-at-google-performance-review>

Referência 2: <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2017/12/16/people-analytics-here-with-vengeance/#7382c2d532a1>

Referência 3: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/viewpoint-people-analytics-shifts-from-engagement-to-productivity.aspx>



## 2.

### GIG ECONOMY

a urgência de reforçar a cultura em um ambiente de promiscuidade trabalhista

**“Não parece ficção científica imaginar um mundo de talentos *uberizados*, em que empresas e profissionais se relacionam unicamente sob demanda”**

A *Gig Economy* pode ser definida como a economia das 'pequenas demandas' ou economia do trabalho por projetos específicos. Representa um desafio para a cultura corporativa porque a relação entre profissionais e empresas passará a ser cada vez mais pontual e sujeita a projetos concretos. Nesse sentido, fazer com que esses profissionais, normalmente "promíscuos", sintam as "cores" de uma empresa e sejam capazes de se alinharem a certos valores, ao fazer seu trabalho, parece um desafio crítico.

Não seria estranho que o conceito da *Uberização*<sup>4</sup> - que acabou sendo usado quase universalmente nas últimas revoluções tecnológicas - acabe sendo aplicado ao campo do talento e de sua relação com as empresas. Não parece ficção científica imaginar um mundo de talentos *uberizados*, em que empresas e profissionais se relacionam unicamente sob demanda.

No entanto, o sucesso dessa situação exige enfrentar uma série de desafios e condições que serão imprescindíveis para que a guerra por talentos se dê em termos positivos, tanto para

as organizações quanto para as pessoas. Em primeiro lugar, é fato que a relação profissional precisa ser satisfatória e plena para ambas as partes, essencialmente no que diz respeito às condições.

Uma vez que isso seja garantido, as empresas devem estar muito focadas em oferecer uma experiência de funcionário o mais completa possível para chegar a configurar sua própria cultura, tratando de suprir a escassa interação que o talento manterá com elas.

Transparência na comunicação, informações sobre novidades relevantes, torná-los participantes das decisões ou até mesmo envolvê-los na cocriação da cultura ajudará esses perfis líquidos a sentirem uma conexão emocional com os projetos com os quais colaboram.

Referência 1: [En camino hacia la "uberización" español](#)

Referência 2: [Employee Engagement in the Gig Economy](#)

Referência 3: [Strategies for employee engagement in gig economy](#)

<sup>4</sup> <https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2017/09/28/59cbfa48ca474166278b45c8.html>

Referência 1: <https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2017/09/28/59cbfa48ca474166278b45c8.html>

Referência 2: <http://cirrus-connect.com/employee-engagement-in-the-gig-economy-2/>

Referência 3: <https://www.digitalistmag.com/future-of-work/2017/02/03/strategies-foremployee-engagement-in-gigeconomy-04887378>



### 3.

## PÓS-DIVERSIDADE

promover e visibilizar a diversidade como uma ferramenta de recrutamento

**“A diferença, então, não é algo a ser evitado. É algo a perseguir. É uma vantagem competitiva”**

Estamos convencidos de que, em breve, a diversidade deixará de ser um fator diferencial para ser um fator higiênico, tal como aconteceu com a transparência. Algo que, por outro lado, seria uma maravilhosa notícia.

O talento já pressupõe que uma empresa precisa ser diversa, indo além de questões éticas e morais, por razões de competitividade e eficiência no mercado. É uma demanda social, cada vez mais premente, a qual as empresas, como atores sociais de máxima relevância, devem dar resposta. Além disso, uma empresa diversa é uma empresa mais criativa e mais solvente. Visualizar os efeitos variados, todos positivos, de ter uma força de trabalho diversificada, será um imã poderoso para o talento.

Parece claro que a diversidade, além de desejável, do ponto de vista ético (afinal, a empresa deve ser um reflexo da sociedade, não uma mostra da raça ariana), impacta de forma positiva na capacidade de inovação das empresas. Esse

pensamento intuitivo é corroborado por um estudo citado pela *Harvard Business Review*<sup>5</sup>, em seu artigo “Como a diversidade pode impulsionar a inovação”:

*Para citar apenas um dado, os funcionários de empresas com diversidade bidimensional (inerente e adquirida) têm 45 % mais probabilidade de alcançar um crescimento na participação de mercado em relação ao ano anterior e são 70 % mais propensos a relatar que sua empresa conquistou um novo mercado.*

A diferença, então, não é algo a ser evitado. É algo a perseguir. É uma vantagem competitiva.

Referência 1: [How diversity and inclusion drives employee engagement](#)

Referência 2: [Next step for employer brand development](#)

Referência 3: [Employer branding diversity issues](#)

<sup>5</sup> <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>

Referência 1: <https://www.diversityinc.com/diversitymanagement/how-diversityand-inclusion-drives-employeeengagement/>

Referência 2: <https://www.humanresourcetoday.com/2017/diversity/employer-branding/?openarticle-id=6708385&articletitle=next-step-for-employerbrand-development-workplace-diversity&blogdomain=papirflyemployerbrandcom&blog-title=papirfl>

Referência 3: <https://www.launchpadrecruits.com/insightarticles/employer-brandingdiversity-issues>



## 4.

**MICROLEARNING**

a conveniência de fornecer soluções de treinamento flexíveis para capacitar e garantir carreiras personalizadas

“Sem dúvida, as mesmas questões que afetam a relação com o talento como um todo são os desafios associados à formação destes profissionais. A disrupção tecnológica, a inteligência artificial, a realidade aumentada e virtual, as ferramentas colaborativas...”

Os novos métodos de formação tendem a ser um modelo de micro conteúdos hiperespecializados e afastam-se dos esquemas tradicionais pelos quais todos passaram em sua vida acadêmica. Os profissionais, com projetos cada vez mais variados, desafiadores e mutáveis, precisam ter acesso a treinamentos radicalmente diferentes, focados no pragmatismo e na personalização, que os permitam crescer rapidamente, melhorar seu desempenho e, além disso, aumentar sua empregabilidade. O *microlearning* parece ser a tendência dominante nessa área e, além do que foi mencionado anteriormente, pode ser uma alavanca real para aumentar o engajamento e a retenção de talentos.

Sem dúvida, as mesmas questões que afetam a relação com o talento como um todo são os desafios associados à formação destes profissionais. A disrupção tecnológica, a inteligência artificial, a realidade aumentada e virtual, as ferramentas colaborativas... Mas quais serão realmente diferenciais que marcarão o estado da arte do mundo da formação e do desenvolvimento profissional?

O que não há dúvida é que este tipo de formação (a partir de, por exemplo, plataformas como a *Udemy*<sup>6</sup>) facilita para o próprio profissional tomar as rédeas da evolução e personalizar, em grande medida, sua carreira profissional, direcionando-a

progressivamente até onde deseja, a cada momento (sem a necessidade de embarcar em processos formativos complicados).

O que se vislumbra como mais viável, realista e prático é um modelo bidirecional: uma formação no modelo *top down*, que permite que a lacuna seja preenchida em relação ao que a empresa necessita e uma formação flexível, no modelo *bottom up*, em que o próprio talento determina quais áreas deseja potencializar e de que maneira.

É claro que esses modelos devem ser instrumentos de alto valor agregado, que maximizem a efetividade do conteúdo oferecido e sejam altamente customizáveis. Em um contexto de economia de atenção cada vez mais reduzida e experiências cada vez mais personalizáveis, o *microlearning* parece ser uma das formas de capacitar para conquistar o desejado *employee engagement*.

Referência 1: [10 Reasons Why You Need Microlearning In 2017](#)

Referência 2: [Microlearning, employee engagement and performance](#)

Referência 3: [Ways microlearning boost employee engagement](#)

Referência 4: [Answers to What You've Been Wondering About Microlearning](#)

<sup>6</sup> <https://www.udemy.com/>

Referência 1: <https://elearningindustry.com/10-reasons-need-microlearning-in-2017>

Referência 2: <https://elearningindustry.com/microlearning-employeeengagement-and-performance>

Referência 3: <https://blog.atrivity.com/5-ways-microlearning-boostsemmployee-engagement>

Referência 4: <https://www.tlnt.com/answers-to-what-youve-been-wondering-about-microlearning/>



## 5.

**EMPLOYEE ADVOCACY**

ativar os profissionais para que eles sejam os principais construtores da reputação e da marca empregadora

**“As empresas devem cuidar de seus profissionais empoderá-los e transformá-los em protagonistas da construção da *employer brand* de sua empresa”**

Entendemos por iniciativas de 'Employee Advocacy' aquelas que permitem que os profissionais exerçam a função de embaixadores de suas empresas por terra, mar e ar, mas, principalmente, a partir de suas próprias redes sociais. O profissional de uma empresa é o ator com maior credibilidade para falar sobre o que acontece dentro dela. Sempre foi assim, mas no atual contexto, em que as redes sociais oferecem um cenário de alcance ilimitado, preocupar-se com o que os funcionários sentem, pensam e dizem é uma tendência impossível de ignorar.

As empresas devem cuidar da orientação de seus profissionais para poder cuidar de sua marca empregadora. Nesse sentido, a tendência passa não apenas por informá-los e tratá-los da melhor forma possível, mas empoderá-los e transformá-los em protagonistas da construção da *employer brand* de sua empresa.

Este aspecto continua sendo uma tendência porque, ainda que quase todas as empresas concordem que este é um tema de importância inequívoca e urgência palpável, poucas têm

claro, na realidade, como começar a lidar com isso.

É verdade que um projeto de *employee advocacy* pode gerar respeito inicial porque parece ambicioso demais para alguns tipos de empresas. Mas, na realidade, sempre é possível construir este apoio progressivamente, de maneira gradual, começando com testes-piloto, de alcance reduzido, ancorados em um relato sedutor, apoiados em formações *ad hoc*, com o subsídio de bons planos de incentivo e com uma organização estratégica que garanta os resultados desejados.

Para ampliar mais informações sobre como enfrentar, com garantias, uma iniciativa com essas características, recomendamos a leitura da publicação "*As 10 Regras de Ouro do Employee Engagement*"<sup>7</sup>.

Referência 1: [Top 2018 PR trend growth employee advocacy](#)

Referência 2: [State employee advocacy 2017 survey](#)

Referência 3: [Employee advocacy and the valueadd to your employer brand](#)

<sup>7</sup> <https://www.desarrollando-ideas.com/2018/03/las-10-reglas-de-oro-del-employee-advocacy/>

Referência 1: <https://www.linkedin.com/pulse/top-2018-pr-trendgrowth-employee-advocacy-caroline-leach/>

Referência 2: <https://instituteforpr.org/state-employeeadvocacy-2017-survey-jemconsulting/>

Referência 3: <https://workology.com/employee-advocacy-and-the-valueadd-to-your-employer-brand/>





## 6.

**EMPLOYEE  
EXPERIENCE**

“Os *millennials* exigem experiência; querem viver uma aventura à altura de suas expectativas”

Felizmente, estamos experimentando uma progressiva conscientização do que foi mencionado na introdução: cada vez mais empresas tornaram-se conscientes da importância sobre o dever de cuidar de seus talentos para cuidar de seus negócios.

*Employee experience* significa dar um passo à frente na concepção das políticas de compromisso. Envolve cuidar de cada uma das interações que um profissional mantém com sua empresa. Desde a hora de entrada até sua saída (desde o *onboarding* até sua partida), projetando sua experiência com o mesmo cuidado com o qual se desenham os *Customer Experiences*.

Os principais fatores que envolvem este aspecto são: as oportunidades de crescimento profissional, o relacionamento da equipe, a cultura da empresa, o ambiente de trabalho e o reconhecimento. Os *millennials* exigem experiência; querem viver uma aventura à altura de suas

expectativas e buscam empresas que se concentrem neles e que lhes ofereçam uma experiência atraente.

Na verdade, consideramos que esse conceito poderia ser ainda mais significativo se evoluísse do conceito do 'Employee' para o 'Talent Experience', incluindo o talento que ainda não está na nossa empresa (gerando uma experiência para os candidatos) e ao talento que já não está (cuidando da experiência *alumni*).

Referência 1: [Quatro principais tendências de RH para assistir em 2018 \(Four Key HR trends to watch in 2018 Forbes\)](#)

Referência 2: [A experiência do empregado: Cultura, engajamento e além \(The employee experience: Culture, engagement and beyond\) Deloitte](#)

Referência 3: [2018 será o ano da experiência do empregado Forbes \(2018 Will Be the Year of Employee Experience\) Forbes](#)

Referência 1: <https://www.forbes.com/sites/cheetung/2017/12/19/four-key-hr-trends-to-watch-in-2018/#11ab644a19de>

Referência 2: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html>

Referência 3: <https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-of-employee-experience/#726174451c8f>



## 7. A HIPERTRANSPARÊNCIA

as portas de cristal como principal ferramenta de atração e retenção

**“Não é preciso 'ter' transparência, nem agir de forma transparente, é preciso 'ser' transparente”**

Nos últimos anos, exige-se cada vez mais transparência das empresas frente ao público e o mesmo está acontecendo internamente. Em uma era em que o acesso à informação e à comunicação é imediato, os funcionários esperam ser informados, de forma direta e clara, sobre tudo o que ocorre na empresa.

Estamos convencidos de que não é preciso 'ter' transparência, nem agir de forma transparente, é preciso 'ser' transparente. Uma das melhores maneiras de atrair e reter talentos na empresa é por meio da confiança, elemento que é gerado, necessariamente, a partir de uma comunicação totalmente aberta (tanto interna como externamente).

Parecem estar claros os benefícios da aplicação de uma política de transparência porta adentro. Uma empresa que comunica e que se relaciona com transparência com seu talento gerará uma cultura atrativa, na qual os profissionais se desenvolvem sem medo, em um ambiente previsível, no qual não têm medo de opinar, nem mostrar-se como são, dando o melhor de si mesmos. E isso é essencial para alcançar o compromisso e a reter talentos.

Algo que não se repara tão frequentemente tem a ver com um fator que as empresas mais desejadas pelos profissionais lidam com perfeição há anos: instalar “portas de cristal” nas empresas, mostrar com transparência o dia a dia do que acontece internamente é uma das ferramentas mais poderosas para atrair talentos. Esses tipos de atitudes são mais eficazes quando na hora de gerar um sentimento de “clube” do qual o talento deseja fazer parte.

Expor o dia a dia de uma equipe comprometida, que supera problemas complexos; de uma equipe solidária, alegre, inconformada, exigente, meticulosa, ambiciosa e humilde pode ter mais poder de atração do que outras iniciativas mais complexas, caras e artificiais.

Referência 1: [A revolução das portas de cristal. LL&C](#)

Referência 2: [Por que a transparência nos negócios é fundamental para o engajamento dos funcionários. Gthppy](#)

Referência 3: [Como a transparência se tornou uma das principais prioridades das empresas e por que devemos nos importar. Empreendedor](#)

Referência 1: [https://www.desarrollando-ideas.com/wp-content/uploads/sites/5/2018/09/DI\\_Articulo\\_Puertas-de-cristal.pdf](https://www.desarrollando-ideas.com/wp-content/uploads/sites/5/2018/09/DI_Articulo_Puertas-de-cristal.pdf)

Referência 2: <https://gethppy.com/company-culture/business-transparency-is-key>

Referência 3: <https://www.entrepreneur.com/article/295739>



## 8. A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

a implementação de soluções que permitam focar no valor agregado

“Sim, a automação extinguirá postos de trabalho, mas também significará a incorporação de novos papéis e funções – agora inexistentes”

Se pesquisarmos no Google a frase "IA e o futuro", os primeiros resultados exibidos pela pesquisa automática do buscador terão a ver com "trabalho" e conceitos semelhantes. A inteligência artificial, a robotização e a automação, que já são uma realidade, têm e terão um peso maior que o capital em tudo relacionado ao *workplace*. Por muitas razões, mas a que mais alimenta o debate público, é o impacto que estas terão na extinção dos postos de trabalho.

Com a ênfase posta no numeral (e é razoável considerar a destruição de empregos acima mencionada - em um volume variável, dependendo da fonte consultada), outras questões estão sendo negligenciadas. Estas supõem um debate também válido, mas que perde o foco em relação às rupturas que estão por vir e sobre como lidar com o processo de transformação em um cenário que nada tem a ver com o de agora (muito menos com o de cinco anos atrás).

O maior impacto, em termos de eliminação de empregos, não provém da IA, mas da crise econômica de 2008, que fez com que os volumes de empregos e a qualidade dos mesmos, na pré-crise, nunca se recuperem.

Neste contexto, a IA só aumenta a tempestade perfeita que já está ocorrendo. Sim, a automação extinguirá postos de trabalho, mas também significará a incorporação de novos papéis e funções – agora inexistentes – e para os quais as gerações que em breve ingressarão no mercado de trabalho (principalmente *centennials* e *alphas*) estarão melhor preparadas.

A IA significará uma revolução, sem dúvida, no que diz respeito à experiência do empregado, assunto do qual tratamos menos. Estas são apenas algumas pinceladas de tendências que são interessantes acerca do que vamos trabalhar até 2030, para colocar uma década a modo de exemplo, e que nada tem a ver com a forma como se configura nosso presente:

- **O futuro local de trabalho não será digital, será humanista:** ninguém se surpreende quando se diz que a transformação digital é, em essência, um processo cultural. E que o futuro tecnológico passa por pessoas e pela criatividade. Em um ambiente em que a tecnologia está se tornando uma *commodity*, o futuro do local de trabalho está na recuperação do

humanismo e na aposta do valor de habilidades como a criatividade e a comunicação, até agora reduzidas a papéis, setores e profissões muito específicos.

- **Quem ganhar a experiência do empregado, ganhará o orgulho do pertencimento:** embora a maioria de nós tenha acesso a mais de uma entidade bancária, geralmente nos sentimos mais clientes de uma, especificamente, geralmente em razão da experiência do cliente que nos fornecem (por exemplo, a partir de aplicativos). O mesmo acontecerá no futuro. Com modelos cada vez mais líquidos, as organizações terão de puxar os melhores talentos (na melhor das hipóteses) e, nessas investidas, a experiência do funcionário será fundamental. Nesse sentido, não podemos ignorar que, em um contexto de talentos líquidos, será necessário equiparar a 'experiência empregado' à 'experiência cliente'.

Referência 1: [Tornando a Inteligência Artificial uma Força para Mudanças Positivas no Local de Trabalho \(\*Making Artificial Intelligence A Force For Positive Change In The Workplace\*\) Forbes](#)

Referência 2: [Cinco Tendências da IA que irão moldar o local de trabalho em 2018 \(\*Five AI Trends that will Shape the Workplace in 2018\*\) Adenin Technologies](#)

Referência 3: [Como a Inteligência Artificial está mudando o local de trabalho \(\*How Artificial Intelligence is changing the workplace\*\) BBC](#)

Referência 4: [Strategy and corporate finance: our insights](#)

Referência 5: [Future of work. How using artificial intelligence creates a best in class employee experience.](#)

Referência 6: [The employee experience is the future of work. 10 hr trends.](#)

Referência 7: [Will jobs exist in 2050](#)

Referência 1: <https://www.forbes.com/sites/joemckendrick/2018/02/20/making-artificial-intelligence-a-force-for-positive-change-in-the-workplace/#7bf5f07963aa>

Referência 2: <https://www.adenin.com/blog/2017/11/09/five-ai-trends-that-will-shape-the-workplace-in-2018/>

Referência 3: <http://www.bbc.com/storyworks/specials/how-artificial-intelligence-is-changing-the-workplace/>

Referência 4: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-new-normal>

Referência 5: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2018/04/10/future-of-work-how-using-artificial-intelligence-creates-a-best-in-class-employee-experience/#20b71907620c>

Referência 6: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2017/01/05/the-employee-experience-is-the-future-of-work-10-hr-trends-for-2017/#2977de3420a6>

Referência 7: <https://www.theguardian.com/careers/2016/oct/13/will-jobs-exist-in-2050>

## RECOMENDAÇÕES APLICÁVEIS

Estes são apenas alguns dos muitos temas que irão influenciar o futuro imediato da gestão do compromisso das equipes e a capacidade de

atrair talentos por parte das companhias.

Para finalizar, oferecemos algumas breves recomendações, facilmente executáveis, ligando cada uma delas a uma das tendências descritas.

“Com modelos cada vez mais líquidos, as organizações terão de puxar os melhores talentos (na melhor das hipóteses) e, nessas investidas, a experiência do funcionário será fundamental”



### 1. **PEOPLE ANALYTICS**

Considere obter todos os dados que puder sobre seus profissionais para poder tomar decisões fundamentadas e contar com um quadro de controle que lhe dê pistas válidas.



### 2. **GIG ECONOMY**

Quanto maior for o número de profissionais que trabalham apenas parcialmente para sua empresa, maior deve ser o esforço que se coloca em projetos para fortalecer a cultura da empresa.



### 3. **PÓS-DIVERSIDADE**

Aproveite e promova a diversidade de sua empresa, valorize-a como um elemento de orgulho de pertencimento e de reivindicação da *employer branding*.



### 4. **MICROLEARNING**

Utilize o *microlearning* como um elemento para que os profissionais possam personalizar sua aprendizagem e, consequentemente, desenvolver uma carreira única.



### 5. **EMPLOYEE ADVOCACY**

Inicie um programa piloto de *employee advocacy* com um pequeno grupo de profissionais que seja possível formar e comece a gerar reputação, construindo uma marca empregadora a partir dos portavozes mais confiáveis e autênticos que uma empresa pode ter.



### 6. **EMPLOYEE EXPERIENCE**

Analise como são os pontos de contato que sua companhia considera como talento, desde o momento que a conheceu até sua saída, e reflita sobre quais interações são suscetíveis a alguma melhoria que podem trazer benefícios significativos tanto para o talento quanto para a empresa.



### 7. **HIPERTRANSPARÊNCIA**

Rompa algo estabelecido e comece a tratar com transparência algum tópico que, tradicionalmente, tenha sido um tabu ou objeto de sigilo. Externamente, ouse dar voz aos profissionais e a permitir que eles digam ao mundo como é o dia a dia de sua empresa.



### 8. **INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL**

Considere criar um *bot* ou um assistente virtual<sup>8</sup> para agilizar o gerenciamento de algum processo repetitivo e complicado, que pode liberar tarefas de pouco valor agregado para determinados profissionais, permitindo-os se concentrarem em atividades de maior impacto.

<sup>8</sup> <https://youtu.be/ijwHj2HaOTo>

## Autores



**Luis González** é Diretor da Área Talent Engagement da LLORENTE & CUENCA. Com 20 anos de experiência profissional, é especialista em comunicação de crise, reestruturações e falências e relações com a imprensa, tendo se especializado em sua carreira nos setores de infraestrutura, imobiliário, alimentação, saúde e indústria. Foi diretor das operações da LLORENTE & CUENCA no Chile (2014-2016) e em Portugal (2012). Antes, foi editor do Diario Médico, editor-chefe dos canais de televisão locais Teleteledo e TV Guadalajara e assessor de imprensa e diretor de expansão da agência de publicidade Tactics Europe. É jornalista, formado em Ciência da Informação pela Universidad Complutense de Madri; é professor convidado de vários cursos de mestrado em Comunicação Estratégica.

[lgonzalez@llorenteycuenca.com](mailto:lgonzalez@llorenteycuenca.com)



**Jon Pérez** é Consultor Sênior da Área Talent Engagement na LLORENTE & CUENCA na Espanha. Pérez se formou em jornalismo pela Universidad de Navarra e possui mestrado em Comunicação Política e Institucional pela Universidad de Navarra e The George Washington University. Possui mais de dez anos de experiência em comunicação, principalmente no setor jurídico, durante o qual trabalhou em comunicação corporativa, comunicação online, comunicação interna e comunicação de crise. Atualmente, é especialista em projetos de marca do empregador e engajamento de funcionários.

[jperez@llorenteycuenca.com](mailto:jperez@llorenteycuenca.com)



# LLORENTE & CUENCA

## DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente  
Sócio fundador e presidente  
jalloriente@llorenteycuenca.com

Enrique González  
Sócio e CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo  
Sócio e diretor geral de Estratégia  
acorujo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero  
Sócio e diretor geral de Talento e  
Inovação  
gpanadero@llorenteycuenca.com

Carmen Gómez Menor  
Diretora Corporativa  
cgomez@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña  
Diretor de Legal & Compliance  
jpocana@llorenteycuenca.com

## DIREÇÃO AMÉRICAS

Alejandro Romero  
Sócio e CEO Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo  
Sócio e CFO Américas  
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonieta Mendoza de López  
Vice-presidente da Advocacy LatAm  
amendozalopez@llorenteycuenca.com

## ESPANHA E PORTUGAL

Luisa García  
Sócia e diretora geral  
lgarcia@llorenteycuenca.com

Arturo Pinedo  
Sócio e diretor geral  
apinedo@llorenteycuenca.com

### Barcelona

María Cura  
Sócia e diretora geral  
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta  
Sócio e diretor geral Arenalia  
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 217 22 17  
Tel. Arenalia +34 660 201 020

### Madrid

Joan Navarro  
Sócio e vice-presidente  
Assuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla  
Sócio e diretor sênior Esporte e  
Estratégia de Negócio  
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino  
Sócio e diretor sênior Digital  
ipino@llorenteycuenca.com

Ana Folgueira  
Diretora geral Impossible Tellers  
ana@impossibletellers.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid  
Tel. +34 91 563 77 22

### Lisboa

Tiago Vidal  
Sócio e diretor geral  
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.  
1250-142 Lisboa  
Tel: + 351 21 923 97 00

## EUA

Erich de la Fuente  
Sócio e chairman  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

Mike Fernandez  
CEO  
mikefernandez@llorenteycuenca.com

Gerard Guiu  
Diretor de Desenvolvimento de  
Negócios Internacionais  
gguiu@llorenteycuenca.com

### Miami

600 Brickell Avenue  
Suite 2020  
Miami, FL 33131  
Tel. +1 786 590 1000

### Nova Iorque

277 Park Avenue, 39th Floor  
New York, NY 10172  
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 374)

## REGIÃO NORTE

Javier Rosado  
Sócio e diretor geral regional  
jrosado@llorenteycuenca.com

### A Havana

Joan Navarro  
jnavarro@llorenteycuenca.com

### Cidade do México

Juan Arteaga  
Diretor geral  
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco  
Diretor geral  
rblanco@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,  
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc  
CP 06600, Ciudad de México  
Tel: +52 55 5257 1084

### Panamá

Manuel Domínguez  
Diretor geral  
psolanilla@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9  
Calle 57, Obarrio - Panamá  
Tel. +507 206 5200

### Santo Domingo

Iban Campo  
Diretor geral  
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Tel. +1 809 6161975

## REGIÃO ANDINA

Luis Miguel Peña  
Sócio e diretor geral regional  
lmpena@llorenteycuenca.com

### Bogotá

María Esteve  
Sócia e diretora geral  
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4  
Bogotá D.C. – Colombia  
Tel: +57 1 7438000

### Lima

Luis Miguel Peña  
lmpena@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7  
San Isidro  
Tel: +51 1 2229491

### Quito

Carlos Llanos  
Diretor geral  
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y  
Cordero – Edificio World Trade  
Center – Torre B - piso 11  
Tel. +593 2 2565820

## REGIÃO SUL

Juan Carlos Gozzer  
Diretor geral regional  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

### Buenos Aires

Mariano Vila  
Diretor geral  
mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP  
Tel: +54 11 5556 0700

### Santiago de Chile

Constanza Téllez  
Diretora geral  
ctellez@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.  
Las Condes.  
Tel. +56 22 207 32 00

### São Paulo e Rio de Janeiro

Cleber Martins  
Diretor geral  
clebermartins@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,  
Cerqueira César SP - 01426-001  
Tel. +55 11 3060 3390

Ladeira da Glória, 26  
Estúdio 244 e 246 - Glória  
Rio de Janeiro - RJ  
Tel. +55 21 3797 6400



## **d+i** desenvolvendo ideias

LLORENTE & CUENCA

**Desenvolvendo Ideias** é o Centro de Ideias, Análise e Tendências da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

**Desenvolvendo Ideias** é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

**Desenvolvendo Ideias** é um fluxo constante de ideias que adianta os avanços da nova era da informação e da gestão empresarial.

Porque a realidade não é preta ou branca existe

**Desenvolvendo Ideias.**

[www.desenvolvendo-ideias.com](http://www.desenvolvendo-ideias.com)

[www.revista-uno.com.br](http://www.revista-uno.com.br)