



RELATÓRIO ESPECIAL

# Tendências *Talent Engagement* para 2019

Madrid, Janeiro 2019

**d+i** desenvolvendo  
ideias

LLORENTE & CUENCA

*“Quando tiver de escolher entre dois caminhos, pergunte-se qual deles tem coração. Quem escolhe o caminho do coração nunca se engana”*

*Popol Vuh*

## INTRODUÇÃO

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

## PARA TERMINAR

## AUTORES

## INTRODUÇÃO

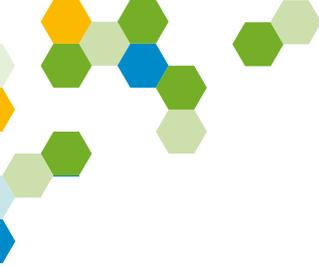
O que faz uma empresa ter coração? O que é que, na realidade, torna uma empresa um lugar irresistível onde ir, e um projeto que dá pena abandonar? Como poderão os colaboradores optar pela mesma escolha que fazem os profissionais mais entusiasmados, aqueles que alcançam grandes objetivos?

Os anos passam e o *engagement* do pessoal continua a ser uma das principais preocupações de 78 % das empresas em todo o mundo<sup>1</sup>. Sabemos que há qualquer coisa de errado no modo como estamos a gerir as pessoas, mas não sabemos exatamente o quê. Está provado que uma equipa envolvida se esforça mais, trabalha melhor, cria mais benefícios, é mais inovadora e, na bolsa, faz a empresa valer cinco vezes mais do que as que têm profissionais desmotivados<sup>2</sup>. Então, porque é que este assunto continua 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 uma verdadeira ligação emocional entre o profissional e a empresa”

Pode dever-se, em primeiro lugar, à dificuldade de definir o *talent engagement*, isto é, de sabermos exatamente de que falamos quando o referimos. Habitualmente, confundimos esta ideia com a de satisfação (uma pessoa pode estar satisfeita mas ir para outro projeto, por mais algum dinheiro) ou com a ideia de felicidade (que tem a ver com algo mais interno, não resultando necessariamente num benefício para as empresas). O *engagement* é, na realidade, muito mais do que isto: é uma verdadeira ligação emocional entre o profissional e a empresa (incluindo finalidades e objetivos). Embora estejamos a falar de emoções, não se trata de um assunto sentimentalista: o *engagement* é verdadeiramente fundamental para o sucesso das empresas. No entanto, apenas 13 % dos trabalhadores do mundo se sentem envolvidos com a empresa em que trabalham<sup>3</sup>.

Provavelmente, outra dificuldade é a velocidade a que ocorrem as mudanças e inovações nos fatores que influenciam diretamente a gestão do envolvimento. Este artigo é um exercício de reflexão sobre o que, no nosso entender, será mais importante vigiar de perto em 2019. Esperamos que sirva de inspiração para todos os profissionais que, como nós, têm a grande sorte de se dedicarem todos os dias a melhorar a experiência das pessoas que trabalham; de procurarem que essas pessoas consigam, de facto, sentir-se pessoalmente realizadas no desempenho da atividade profissional.

Assinalamos as tendências seguintes, todas elas produzindo um impacto direto nos aspetos essenciais das empresas e dos negócios.

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



1.

**PEOPLE ANALYTICS**a necessidade de obter *feedback* constante.

**“As empresas devem deixar de parte o inquérito de ambiente e envolvimento que é feito todos os anos (ou de dois em dois anos) e começar a preocupar-se cada vez mais com o estado do pessoal”**

As análises do talento estão destinadas a ser um dos elementos que mais afetam a gestão de pessoas e das expectativas das pessoas.

Por um lado, encontramos todas as análises enquadráveis no conceito dos *big data*: as que permitem obter *insights*, aplicar a estatística aos recursos humanos e influenciar a produtividade e, acima de tudo, o desenvolvimento dos profissionais.

Por outro lado, temos o costume de obter *feedback* constante dos funcionários, para conhecer e poder influenciar os principais indicadores de *employee engagement*.

Como é o caso em qualquer aspeto dos negócios, aquilo que não se mede não pode ser gerido. É especialmente importante

começar a dar prioridade a este tipo de costume, também relativamente ao talento. As empresas devem deixar de parte o inquérito de ambiente e envolvimento que é feito todos os anos (ou de dois em dois anos) e começar a preocupar-se cada vez mais com o estado do pessoal. Fazer uma avaliação contínua fornece aos gestores um filme, em movimento, em vez de fotografias estáticas, afastadas no tempo, que só permitem tomar decisões quando já é demasiado tarde.

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 num ambiente de empregos de biscates.

“Não parece de ficção científica imaginar um mundo de talento «uberizado», em que as empresas e os profissionais se relacionam apenas a pedido”

A *gig economy* pode ser definida como a «economia de biscates», ou a economia do trabalho em projetos pontuais. Representa um desafio para a cultura empresarial, pois a relação entre os profissionais e as empresas vai começar a tornar-se cada vez mais pontual e sujeita a projetos específicos. Neste sentido, conseguir fazer estes profissionais necessariamente «biscateiros» sentir as cores de uma empresa e alinharem-se com determinados valores no trabalho parece um desafio fundamental.

Não seria estranho se o conceito de «uberização»<sup>4</sup>, que acabou por ser utilizado de forma quase universal nas últimas revoluções tecnológicas, acabasse por ser aplicado à área do talento e da respetiva relação com as empresas. Não parece de ficção científica imaginar um mundo de talento «uberizado», em que as empresas e os profissionais se relacionam apenas a pedido.

No entanto, isto exige enfrentar uma série de desafios e condicionantes que serão indispensáveis para pôr um fim positivo à guerra pelo talento,

tanto para as organizações quanto para as pessoas. Em primeiro lugar, obviamente, é necessário que a relação profissional seja satisfatória e plena para cada uma das partes, essencialmente no que diz respeito às condições.

Quando este aspeto estiver garantido, as empresas devem centrar-se em proporcionar uma experiência do funcionário o mais plena possível, para estabelecer a própria cultura, tentando colmatar a escassa interação que o talento terá com as empresas.

A transparência na comunicação, a informação sobre novidades relevantes, fazê-los participar nas decisões e até envolvê-los na cocriação da cultura ajudará estes perfis líquidos a sentirem uma ligação emocional com os projetos em que 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 ver a diversidade como ferramenta de captação.

“Não devemos, portanto, evitar a diferença. Devemos procurá-la. É uma vantagem competitiva”

Estamos convencidos de que, em breve, a diversidade deixará de ser um fator diferencial para se tornar um fator higiênico, tal como aconteceu à transparência no passado. De uma certa perspectiva, isto é uma excelente notícia.

O talento já presume que as empresas têm de promover a diversidade, por uma questão de competitividade e eficácia no mercado, para além das razões éticas e morais. É uma exigência social cada vez mais urgente, à qual as empresas, enquanto agentes sociais de máxima relevância, devem dar resposta. Além disso, uma empresa que promove a diversidade é uma empresa mais criativa e mais solvente. Dar visibilidade às diversas vantagens de uma equipa que reflete diversidade será uma forma poderosa de atrair talento.

Parece claro que a diversidade, além de ser desejável de um ponto de vista ético (afinal de contas, a empresa deve ser um reflexo da sociedade, não uma seita de raça

ariana), influencia positivamente a capacidade de inovação das empresas. Este pensamento intuitivo é corroborado por um estudo citado pela *Harvard Business Review*<sup>5</sup> no artigo *How Diversity Can Drive Innovation*:

*Citando apenas um valor, os funcionários das empresas com diversidade bidimensional (inerente e adquirida) são 45 % mais propensos a comunicar um crescimento na quota de mercado relativamente ao ano anterior, e 70 % mais propensos a informar que a respetiva empresa captou um novo mercado.*

Não devemos, portanto, evitar a diferença. Devemos procurá-la. 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 proporcionar soluções de formação flexíveis para capacitar e garantir carreiras personalizadas.

**“Sem dúvida, os aspetos que influenciam a relação com o talento no seu conjunto são os desafios relativos à formação do talento. A disrupção tecnológica, a inteligência artificial, a realidade aumentada e virtual, as ferramentas de colaboração...”**

As novas modalidades de formação tendem a seguir um modelo de microconteúdos hiperespecializados, afastando-se dos modelos tradicionais pelos quais toda a gente passou na vida académica. Os profissionais, com projetos cada vez mais variados, desafiantes e em permanente mutação, precisam de aceder a uma informação radicalmente diferente, centrada no pragmatismo e na personalização, que lhes permita crescer rapidamente e melhorar o desempenho e a empregabilidade. O *microlearning* parece ser a tendência dominante neste âmbito, e, além do que já foi dito, pode proporcionar uma autêntica alavanca para potenciar o *engagement* e a retenção.

Sem dúvida, os aspetos que influenciam a relação com o talento no seu conjunto são os desafios relativos à formação do talento. A disrupção tecnológica, a inteligência artificial, a realidade aumentada e virtual, as ferramentas de colaboração... Mas, dentre estes, quais são realmente diferenciais, destinados a marcar a vanguarda do mundo da formação e do desenvolvimento profissional?

Não há dúvida que este tipo de formação (baseado, por exemplo, em plataformas como a Udemy<sup>6</sup>) permite que seja o próprio profissional a tomar as rédeas da evolução, personalizando em grande medida a sua carreira profissional, dirigindo-a progressivamente para onde desejar

a cada momento (sem precisar de embarcar em confusos processos formativos).

O que aparenta ser o mais viável, realista e prático é um modelo bidirecional: uma formação regulada *top down* que permita resolver as diferenças entre aquilo de que a empresa precisa e uma formação flexível *bottom up*, na qual o próprio talento determina as áreas em que se quer desenvolver, e a forma de o fazer.

Obviamente, estes modelos deverão ser instrumentos extremamente personalizáveis, de elevado valor acrescentado, que maximizem a eficácia dos conteúdos oferecidos. Num contexto de economia da atenção cada vez mais reduzida, e de experiências cada vez mais personalizáveis, prevê-se que o *microlearning* seja um dos caminhos a potenciar para alcançar o tão 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-boostsemployee-engagement>

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



## 5.

**EMPLOYEE ADVOCACY**

ativar os profissionais para serem os principais construtores da reputação e da marca empregadora.

**“As empresas devem zelar pelos seus funcionários para capacitá-los e torná-los protagonistas da construção da *employer brand* da empresa”**

Consideramos que as iniciativas de *employee advocacy* são as que procuram que os profissionais sejam embaixadores das respectivas empresas, por todas as vias, mas especialmente nas redes sociais. O profissional de uma empresa é o agente com mais credibilidade para falar daquilo que dentro dela acontece. Sempre foi assim, mas nas atuais circunstâncias, em que as redes sociais oferecem um cenário de alcance ilimitado, é impossível virar as costas à tendência de se preocupar com aquilo que os funcionários sentem, pensam e dizem.

As empresas devem zelar pelas recomendações dos funcionários para poderem cuidar da marca empregadora. Neste sentido, a tendência parece não passar apenas por informá-los e tratá-los da melhor forma possível, mas também por capacitá-los e torná-los protagonistas da construção da *employer brand* da empresa.

Este aspeto continua a ser uma tendência porque, embora quase todas as empresas concordem que este é um tema de clara importância e urgência palpável,

na verdade, poucas sabem bem como começar a lidar com o assunto.

É verdade que um projeto de *employee advocacy* pode ser intimidante, por ser demasiado ambicioso para determinado tipo de empresas. No entanto, na verdade, estes projetos podem sempre ser empreendidos gradualmente, começando por testes-piloto de alcance reduzido, fundamentados numa narrativa sedutora, apoiados por formações *ad hoc*, bons planos de incentivo e uma organização estratégica que garanta os resultados desejados.

Para obter mais informação sobre como enfrentar com garantias uma iniciativa destas características, recomendamos a leitura do artigo *Las 10 reglas de oro del 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**

a necessidade de aperfeiçoar todas as interações do talento com a empresa.

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

Felizmente, estamos a viver uma consciencialização progressiva daquilo que mencionámos no início: cada vez mais empresas se tornam conscientes da relevância de zelar pelo talento para cuidar do negócio.

A *employee experience* implica ir mais além na conceção das políticas de envolvimento. Exige que se cuide de cada uma das interações entre o profissional e a empresa, da entrada à saída, concebendo a experiência com o mesmo cuidado com que se concebem as *customer experiences*.

Os fatores fundamentais envolvidos neste aspeto seriam: as oportunidades de desenvolvimento profissional, as relações de equipa, a cultura da empresa, o ambiente de trabalho e o reconhecimento. Os *millennials* exigem experiência; querem

viver uma aventura à altura das expectativas, e procuram empresas que se centrem neles e que lhes apresentem uma experiência apelativa.

Na verdade, consideramos que este conceito pode ser ainda mais significativo se evoluir de uma *employee experience* para uma *talent experience*, incluindo o talento que ainda não está na nossa empresa (criando uma experiência para os candidatos) e o talento que já lá não está (zelando pela experiência *alumni*).

Referência 1: [Four Key HR trends to watch in 2018 Forbes](#)

Referência 2: [The employee experience: Culture, engagement and beyond. Deloitte](#)

Referência 3: [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. HIPERTRANSPARÊNCIA

as portas de vidro como principal ferramenta de atração e retenção.

**“Que não é necessário *ter* transparência, nem agir de forma transparente; há que *ser* transparente”**

Nos últimos anos, tem-se exigido às empresas cada vez mais transparência para com o público, e está a acontecer o mesmo internamente. Numa era em que o acesso à comunicação e informação é imediato, os funcionários esperam ser informados clara e diretamente sobre tudo aquilo que acontece na empresa.

Estamos convencidos de que não é necessário *ter* transparência, nem agir de forma transparente; há que *ser* transparente. Uma das melhores formas de atrair e reter talento na empresa é partindo da confiança, algo que resulta, necessariamente, de uma comunicação totalmente aberta (tanto interna quanto externamente).

As vantagens de uma política de transparência interna parecem claras. Uma empresa que comunique e se relacione de forma transparente com o talento criará uma cultura desejável, permitindo aos profissionais desenvolverem-se sem medo, num ambiente previsível, onde não tenham receio de opinar, de se mostrarem como são e de dar o melhor de si mesmos. Isto é fundamental para alcançar o envolvimento e fidelizar o talento.

Há um fator em que habitualmente não se repara, e que as empresas mais cobiçadas pelos profissionais gerem na perfeição há anos: a instalação de «portas de vidro» nas empresas, que têm por objetivo mostrar de forma transparente o quotidiano que nelas se desenrola, e é uma das mais poderosas ferramentas para a atração de talento. Este tipo de atitude é extremamente eficaz para criar uma sensação de «clube» do qual o talento deseje fazer parte.

Mostrar o quotidiano de uma equipa envolvida, que supera problemas complexos, de uma equipa solidária, alegre, inconformista, exigente, meticulosa, ambiciosa e humilde pode ter um poder de atração maior do que o de outras iniciativas mais complexas, dispendiosas e artificiais.

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

Referência 2: [Why business transparency is Key for employee engagement. Gthppy](#)

Referência 3: [How transparency became a top priority for Businesses, and why should we care. Entrepreneur](#)

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 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

a implementação de soluções que permitem centrar-se no valor acrescentado.

**“Sim, a automatização eliminará postos de trabalho, mas também trará novos papéis e novas funções, agora inexistentes”**

Se pesquisarmos no Google a frase *AI and the future*, os primeiros resultados da função de preenchimento automático do motor de pesquisa estão relacionados com work e conceitos semelhantes. A inteligência artificial, a robotização e a automatização, que já são uma realidade, têm e terão um peso cada vez maior em tudo o que se relaciona com o *workplace*. Isto por múltiplas razões, mas aquela que mais alimenta o debate público é a do impacto que terá, resultando, nomeadamente na eliminação de postos de trabalho.

Enfatizando os números (o que é razoável, atendendo à já referida eliminação de postos de trabalho, em dimensões variáveis, dependendo da fonte consultada), há outras questões que estão a ser descuradas. Isto levanta um debate igualmente válido, mas perde-se o foco relativamente às disrupções que se avizinham, e ao modo de enfrentar o processo de transformação num cenário totalmente diferente do atual (e ainda mais diferente do de há cinco anos).

O maior impacto relativamente à eliminação de postos de trabalho

não derivou da AI, mas da crise económica de 2008, que impediu para sempre a recuperação dos índices de emprego e da qualidade deste. Neste contexto, a AI só se vem juntar à tempestade perfeita já existente. Sim, a automatização eliminará postos de trabalho, mas também trará novos papéis e novas funções, agora inexistentes, para os quais as gerações que se juntarão em breve ao *workplace* (principalmente *centennials* e *alphas*) estarão mais bem preparadas.

A AI causará uma revolução, sem dúvida, no âmbito da *employee experience*, da qual se tem falado menos. Seguem alguns meros aspetos caracterizadores de tendências dignas de interesse relativamente a como será o trabalho em 2030 (para usar uma década como exemplo), que são completamente diferentes da nossa realidade atual.

- **O futuro *workplace* não será digital, mas humanista.** Já ninguém se surpreende quando se diz que a transformação digital é, essencialmente, um processo cultural, e que o futuro tecnológico passa pelas pessoas e pela

criatividade. Num ambiente em que a tecnologia se está a «comoditizar», o futuro do *workplace* passa pela recuperação do humanismo e pela exploração de capacidades como a criatividade e a comunicação, até agora reduzidas a funções, profissões e setores muito concretos.

- **Quem ganhar na experiência do funcionário ganhará no orgulho de pertença.**

Embora a maior parte de nós seja cliente de mais do que uma entidade bancária, costumamos sentir-nos mais clientes de uma em concreto, normalmente devido à experiência de cliente que nos proporcionam (por exemplo, graças às *apps*). No futuro, acontecerá o mesmo. Com equipas cada vez mais líquidas, as organizações terão de lutar pelo melhor talento (verdadeiramente o melhor), e, nesta situação, a experiência do funcionário será fundamental. Neste

sentido, não podemos resistir ao facto de que, num contexto de talento líquido, será necessário equiparar a experiência do funcionário à experiência do cliente.

Referência 1: [Making Artificial Intelligence A Force For Positive Change In The Workplace Forbes](#)

Referência 2: [Five AI Trends that will Shape the Workplace in 2018 Adenin Technologies](#)

Referência 3: [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>

## PARA TERMINAR

Estas são apenas algumas das várias questões que influenciarão o futuro imediato da gestão do envolvimento das equipas e da capacidade de atração de talento por parte das empresas.

Para terminar, oferecemos breves recomendações, facilmente utilizáveis, cada uma ligada a uma das tendências descritas.

Algumas recomendações utilizáveis

“Com equipas cada vez mais líquidas, as organizações terão de lutar pelo melhor talento (verdadeiramente o melhor), e, nesta situação, a experiência do funcionário será fundamental”



### 1. PEOPLE ANALYTICS

Considere obter todos os dados possíveis sobre os seus profissionais, para ficar na posição de tomar decisões fundamentadas e ter um painel de instrumentos que dê informação válida.



### 2. GIG ECONOMY

Quanto maior for a quantidade de profissionais que não trabalham exclusivamente para si, maior será o esforço que deve enviar em projetos que visem reforçar a cultura da empresa.



### 3. PÓS-DIVERSIDADE

Aproveite e promova a diversidade da sua empresa, valorizando-a como elemento de orgulho de pertença e afirmação de *employer branding*.



### 4. MICROLEARNING

Use o *microlearning* para os profissionais poderem personalizar a própria aprendizagem e, por conseguinte, desenvolver uma carreira única.



### 5. EMPLOYEE ADVOCACY

Comece um programa-piloto de *employee advocacy* com um grupo reduzido de profissionais a quem puder dar formação, e comece a criar reputação e uma marca empregadora usando os porta-vozes mais credíveis e autênticos que uma empresa pode ter.



### 6. EMPLOYEE EXPERIENCE

Analise todos os pontos de contacto que o talento tem com a sua empresa, do momento em que a conhece até a deixar, e reflita sobre que interações podem ser melhoradas de forma a proporcionar vantagens significativas, tanto para o talento quanto para a empresa.



### 7. LA HIPERTTRANSPARENCIA

Vá contra algo estabelecido e comece a abordar de forma transparente um tema que, tradicionalmente, tenha sido tabu ou objeto de secretismo. Externamente, atreva-se a dar voz aos profissionais, e a permitir que sejam eles a contar ao mundo como é o quotidiano na sua empresa.



### 8. LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Considere criar um *bot* ou assistente virtual<sup>8</sup> para agilizar a gestão de algum procedimento repetitivo e confuso, retirando assim tarefas de pouco valor acrescentado a determinados profissionais, permitindo que se concentrem em atividades mais impactantes.

<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 Teletoledo 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)

[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 sénior Desporto  
e Estratégia de Negócio  
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino  
Sócio e diretor sénior 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 Negócio Internacional  
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

### 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

### Havana

Joan Navarro  
jnavarro@llorenteycuenca.com

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