IDEAS **LLYC**

EXPLORE. INSPIRE.

RELATÓRIO

REPENSAR A EXPERIÊNCIA DOS TRABALHADORES: DESAFIOS PARA A NOVA DÉCADA NA CONEXÃO COM O TALENTO

Madrid, November 28, 2019

LLORENTE Y CUENCA

O passado 5 de novembro de 2019 foi organizado no escritório da LLYC em Madrid o workshop de co-criação "Os desafios do talento na década de 2020", com a participação de profissionais de RH para identificar os desafios na conexão com o talento na próxima década de 2020. O resultado? Uma lista de desafios e soluções apresentada a seguir.

«O tempo parece correr vagarosamente nestas terras, marcadas pelos ritmos de um campo de árida beleza e por uma ordem social inamovível, cujo topo é ocupado pelos proprietários aristocratas. Mas a história está prestes a dar uma reviravolta com o desembarque de Garibaldi. Don Fabrizio, príncipe de Salina, homem imponente, orgulhoso, sensual e lúcido, patriarca de uma das famílias mais poderosas da ilha, contempla destemidamente estes tempos agitados que talvez ocasionem o colapso do seu mundo, ou talvez tragam mudanças que, na realidade, permitirão que tudo permaneça igual...»

Assim começa O Leopardo, o primeiro e único romance de Giuseppe Tomasi di Lampedusa. Morreu antes de ver a obra publicada. Rotulada de polémica, foi difícil encontrar um editor corajoso. Com o passar do tempo, O Leopardo tornou-se um clássico e foi adaptado ao cinema, e, este ano, a editora Anagrama recuperou-o numa nova edição.

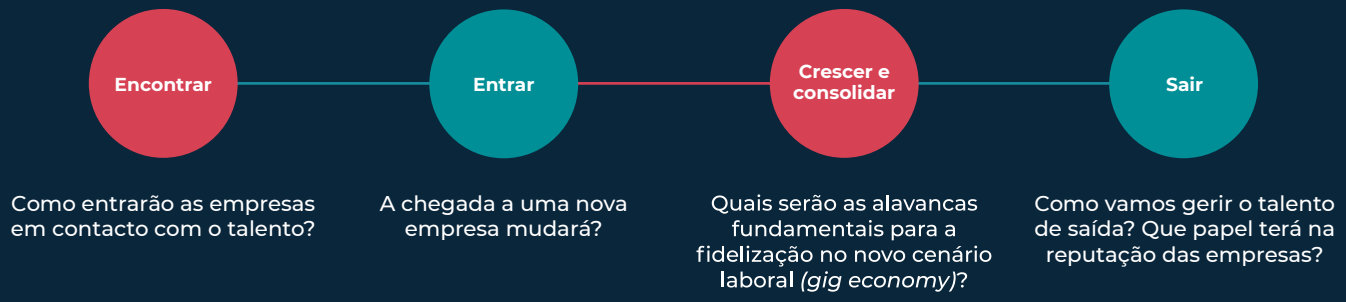
No entanto, o mais interessante deste romance, que se desenrola no final agitado do século XIX, quando a aristocracia perdia poder a favor de uma nova burguesia, é que deu nome a um efeito sociopolítico caraterístico de tempos incertos: a necessidade do aparecimento de grandes mudanças para que nada mude.

"Compreender o que nos preocupa hoje levar-nos-á a antecipar o que nos ocupará amanhã"

Parece que em tudo o que se refere à relação com o talento estamos a viver um «efeito leopardo», a julgar pelas conclusões da oficina que realizámos no passado dia cinco de novembro nos nossos escritórios de Madrid com profissionais do setor. Encontramo-nos num momento de regressar ao essencial, de deixar de lado o acessório que, talvez noutros momentos, distraiu a nossa atenção, e voltarmos a centrar-nos nas pessoas.

Pode parecer óbvio, mas é o reflexo das preocupações dos profissionais que lidam diariamente com o capital humano das empresas. A pouco mais de um mês do início de uma

OS NOVOS DESAFIOS NA RELAÇÃO COM O TALENTO



nova década, perguntamo-nos: quais serão os principais desafios que teremos de enfrentar? As regras do jogo mudarão ou viveremos num contexto semelhante ao atual?

No ambiente VUCA em que nos encontramos, é cada vez mais complexo fazer previsões. Complexo porque os exercícios de antecipação em contextos pouco estáveis são especialmente desafiadores, e complexo porque antecipar implica sempre assumir riscos. Sob esta premissa, reunimos profissionais das empresas Allen Overy, Amadeus, Gonvarri, Indra, ING, Just Eat, LLYC, Multiópticas, Schindler y VitalDent para refletirem juntos sobre os grandes desafios da relação com o talento.

A dinâmica consistiu em compreender a experiência do funcionário atual. Partimos do presente, das grandes preocupações, para chegar ao futuro. Compreender o que nos preocupa hoje levar-nos-á a antecipar o que nos ocupará amanhã. Fizemo-lo analisando as diferentes fases da relação das empresas com os profissionais.

Hoje partilhamos, neste artigo, as principais conclusões desta análise, classificadas de acordo com o momento da vida do funcionário na empresa.

ENCONTRAR. PARE DE PROCURAR PARA QUE O ENCONTREM

A complexidade da captação de talento aumentou com o passar dos anos, ocupando grande parte dos recursos dos departamentos de recursos humanos. A pouca diferenciação entre concorrentes, a falta de profissionais qualificados para posições hiperespecializadas, a concorrência recorrendo ao livro de cheques, uma nova geração à procura de novos desafios... como abordaremos este objetivo no futuro?

Claramente, a **marca empregadora** desempenhará um papel fundamental na próxima década. As empresas continuarão a destinar recursos à obtenção de um lugar na guerra pelo talento. Alguns pontos essenciais deste processo serão os seguintes.

- **Estabelecer relação desde a escola.** Normalmente, as empresas iniciam os processos de captação na universidade: feiras de emprego, acordos com centros educativos, cadeiras de investigação... inclusive com algumas opções mais inovadoras, como semanas de imersão ou hackathons. Contudo, se quisermos construir a longo prazo, devemos centrar-nos no processo de captação. É provável que, na década que começa, vejamos mais empresas em

faculdades e escolas secundárias para se relacionarem com o talento futuro, mesmo antes de este saber a que gostaria de dedicar-se.

- **O recruiting, uma tarefa de todos.** A tarefa de recrutamento transcenderá o departamento de recursos humanos. Não há melhor embaixador do que o próprio funcionário: tem mais capacidade de alcançar perfis parecidos com o do próprio, maior conhecimento do setor e maior capacidade de recomendação. Porque não promover resolutamente os referral programs?

- **Diversidade de perfis.** Nem todos os potenciais candidatos estão no LinkedIn, muito menos vão todos a feiras de emprego. As estratégias de captação genéricas têm os dias contados. Torna-se cada vez mais importante ter muito bem definidos os tipos de perfis necessários, para saber onde os encontrar, por que canais os contactar e como adaptar a promessa de valor às especificidades de cada um.

- **Diferenciarmo-nos e reforçarmos a nossa employee value proposition.** Muito em linha com o ponto anterior, sabemos o que torna a nossa empresa diferente das demais? E, se sabemos, estamos a contá-lo em todas as oportunidades que temos para estabelecer contacto com o nosso potencial funcionário? As empresas trabalharão na década que começa para reforçar a narrativa da marca, relacionada com o respetivo propósito e com a respetiva proposta de valor, ao funcionário. Apostarão mais em contar como fazem as coisas e menos em contar o que fazem.

Trabalharemos para conseguir, enquanto empregadores, que seja o candidato a aproximar-se de nós, para criar a perceção de uma empresa em que o talento quer estar.

ENTRAR. DO ONBOARDING TÉCNICO E RÁPIDO AO ONBOARDING CULTURAL E PROGRESSIVO

Depois de termos chegado à pessoa certa para a função e de termos investido recursos para a encontrar, selecionar e contratar, chega o

momento da verdade, o momento em que a nossa promessa de valor se torna tangível.

- **O início da aventura, não o fim.** A chegada à empresa não deve ser o objetivo. Concentraremos mais os nossos esforços em garantir a integração de novos perfis com uma máxima: o momento mais feliz de um profissional numa empresa não pode ser a chegada. A experiência deve melhorar todos os dias, e os departamentos do talento trabalharão para este fim.

- **O onboarding, mais longo e mais completo.** Isto implica revolucionar o onboarding. Em primeiro lugar, para o prolongar no tempo, porque não considerar processos de um ano? Processos em que o envolvimento dos managers será fundamental e que deveremos submeter à pressão dos indicadores. Precisamos de KPI para verificar se o objetivo de integração foi cumprido.

- **O encaixe cultural.** Diretamente relacionado com a integração, existe o desafio de centrar o esforço no encaixe cultural. Apenas 30 % do sucesso da chegada dependerá do encaixe técnico. Por este motivo, é tão importante tornar a cultura tangível na fase de aterragem. Deve promover-se o conhecimento da empresa e a convivência com os valores.

“Diremos adeus aos planos de carreira genéricos, porque necessidades diferentes exigem soluções diferentes”

CRESCER E CONSOLIDAR. OS PLANOS DE CARREIRA, CRÓNICA DE UMA MORTE ANUNCIADA

Se todas as pessoas são diferentes, porque nos esforçamos para oferecer a todos a mesma solução? Encontrar o equilíbrio entre o crescimento e a consolidação será fundamental para enfrentar alguns dos desafios que as empresas hoje já têm em cima da mesa: ligação intergeracional, integração de novos perfis, equipas líquidas... Para tal, serão fundamentais as tendências seguintes.

- **Personalização da carreira.** Diremos adeus aos planos de carreira genéricos, porque necessidades diferentes exigem soluções diferentes. As pessoas, ao longo da vida profissional, mudam de prioridades, e as empresas devem ser capazes de propor planos ad hoc. Porque não estabelecer dias de trabalho 100 % flexíveis? Porque não oferecer uma dedicação parcial à empresa em momentos concretos? Porque não avançar para um modelo que combine as vantagens do sistema freelance sem perder a ligação com a empresa?

- **Cultura de reconhecimento**. Na década que se inicia, as empresas tenderão a promover uma política de gratitude – o reconhecimento do trabalho e da dedicação do funcionário à empresa. Só assim poderão reconectar-se permanentemente com o talento. Diz o Joker, interpretado por Joaquin Phoenix: «Se acreditares em mim como eu acredito em ti, lembrar-se-ão de nós».

- **Lifelong learning:** O segredo da formação estará na antecipação. Não faz mais sentido formar as pessoas nas competências de que precisarão no futuro e não apenas naquelas de que supostamente precisam na função atual? Devemos formar as pessoas nas competências antes de precisarmos delas. Além disso, a formação será a alavanca para a transmissão dos valores e da cultura empresarial.

SAIR. A DESPEDIDA TORNA-SE A OPORTUNIDADE DE DAR FEEDBACK AO PROCESSO

Muitas vezes, o esforço, a dedicação e a paixão com que se cuida dos funcionários perdem-se no momento da despedida. A saída de um funcionário para novos projetos deve ser um

momento de alegria em que nos reconhecemos como facilitadores de uma carreira profissional completa. Para tal, as empresas trabalharão nos pontos seguintes.

- ***Pool de alumni.*** Os ex-funcionários, bem geridos, não só funcionarão como bons embaixadores, mas também nos permitem dar feedback ao funnel desde a entrada, atraindo novo talento para a empresa graças ao talento que sai. Será fundamental, portanto, fortalecer o envolvimento além do contrato.

- **Otimização do processo graças à saída.** As entrevistas de saída são o processo ideal para melhorar a experiência do funcionário. Devem ser uma ferramenta fundamental para fomentar linhas de melhoria contínuas

- **Humanização.** A empatia é fundamental em todo o processo. Na saída também. Especialmente na saída. Temos de rejeitar a rotação como um elemento puramente negativo, abordando o processo de forma transparente e estabelecendo uma política de portas abertas.

Começámos a oficina de idealização a acreditar que, quando falássemos do futuro, falaríamos muito de tecnologia, e passámos três horas a falar de pessoas e de como melhorar a experiência delas. Resumindo, acreditamos que o maior desafio na relação com o talento passa por envolver toda a organização em processos especialmente sensíveis, como o recrutamento, o onboarding e a saída; passa também por colocar a pessoa no centro e por sermos capazes de oferecer uma experiência personalizada de acordo com a diversidade de perfis e as necessidades mutáveis das pessoas ao longo da vida profissional, para tornar os valores tangíveis e fortalecer a marca. Na década que se inicia, voltaremos a falar mais de pessoas e menos de tecnologia, porque a tecnologia já estará em tudo.

ESTE DOCUMENTO FOI ESCRITO GRAÇAS À PARTICIPAÇÃO NA OFICINA DE COCRIAÇÃO «OS DESAFIOS DO TALENTO NA DÉCADA DE 2020», REALIZADA NA LLYC A CINCO DE NOVEMBRO DE 2019, DE:

ALLEN & OVERY	**Cristina Santos** Manager de RH na Allen & Overy
amadeus	**Lorena Gaytan de Ayala** Comunicação Interna na Amadeus
Gonvarri Steel Services	**Pablo González de Suso** Diretor Corporativo de RH na Gonvarri
indra	**Lucía Casimiro-Soriguer** Employee Experience and Branding na Indra
ING	**Andrés Ortega** Inovação e Gestão do Talento no ING
JUST EAT	**Antonio Gómez** Diretor de Pessoas na Just Eat
LLYC	**Nazaret Izquierdo** Diretora Sénior Global de Talento na LLYC
MULTIÓPTICAS	**Beatriz López** HR Business Partner Manager and Coach na Multiópticas
Schindler	**Luis López** Diretor de RH na Schindler **Pablo Noval** Responsável pela Comunicação Interna na Schindler
VITALDENT	**Macarena Ramírez** Responsável pela Comunicação e RI na Vitaldent

Além disso, também participaram no workshop os seguintes membros da equipe LLYC: Vanessa Álvarez (Consultora Senior de Talent Engagement), Alejandro Cerqueira (Consultor Senior de Talent Engagement), Víctor Oliva (Consultor de Talent Engagement), Mar Navarro (Talent Engagement) e Beatriz Galiano (Talent Engagement).

AUTORES

María Obispo. Diretora da área Talent Engagement da LLYC em Madrid.
Licenciada em Jornalismo pela Universidade de Navarra, possui um PDD na IESE Business School e acumula mais de 10 anos de experiência em projetos de comunicação online. María Obispo trabalhou para companhias como Vocento e lainformación.com e, ao longo dos seus oito anos de experiência na LLYC, assessorou grandes empresas espanholas como Inditex, Gas Natural Fenosa, Caixabank, Campofrío e L'Oréal, entre outras. María é também professora de Comunicação Digital em centros como a Universidade de Cantabria, a Universidade Carlos III e a Escola Européia de Negócios, entre outros.

David González Natal. Diretor Senior de Engagement da LLYC em Madrid.
Licenciado em jornalismo pela Facultad Complutense de Madrid e em Global CCO pela ESADE, David trabalhou em meios como o El Mundo ou o Cadena Ser, além de ter integrado o departamento de imprensa do Círculo de Bellas Artes de Madrid. Antes de liderar a área de Consumer Engagement na LLYC, foi responsável, durante sete anos, por campanhas do comunicação nacional para marcas como Heineken, Red Bull, Movistar ou Ron Barceló a partir do seu cargo de coordenador geral na agencia Actúa Comunicación. Enquanto líder global da área, David coordena oito mercados na LLYC e esteve à frente de projetos emblemáticos para a Campofrío, Coca-Cola, Telefónica, Gonvarri, Bezoya ou Sacyr. Entre os mais de 50 prémios obtidos pelos seus projetos, destacam-se im Leão de Cannes e varios Gold Stevie Awards. Natal é também professor de Storytelling em vários mestrados de Comunicaçãoa nível nacional.

DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Sócio fundador e Presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Alejandro Romero
Sócio e CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e Chief Strategy and Innovation Officer
acorujo@llorenteycuenca.com

Nazaret Izquierdo
Chief Talent Officer
nizquierdo@llorenteycuenca.com

Cristina Ysasi-Ysasmendi
Diretora Corporativa
cysasi@llorenteycuenca.com

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

Daniel Fernández Trejo
Diretor de Tecnologia
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Sócio e Global Controller
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

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

ESPANHA E PORTUGAL

Arturo Pinedo
Sócio e Diretor-geral
apinedo@llorenteycuenca.com

Luisa García
Sócia e Diretora-geral
lgarcia@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Sócia e Diretora-geral
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Sócio e Diretor Sénior
oiniesta@llorenteycuenca.com

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

Madri

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

Amalio Moratalla
Sócio e Diretor Sénior Esporte
e Estratégia de Negócio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Sócio e Diretor Sénior Digital
ipino@llorenteycuenca.com

David G. Natal
Diretor Sénior
Consumer Engagement
dgonzalezn@llorenteycuenca.com

Paco Hevia
Diretor Sénior
Comunicaçao Corporativa
phevia@llorenteycuenca.com

Jorge López Zafra
Diretor Sénior
Comunicaçao Financeira
jlopez@llorenteycuenca.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

ESTADOS UNIDOS

Erich de la Fuente
Sócio e Chairman
edelafuente@llorenteycuenca.com

Mike Fernandez
CEO
mikefernandez@llorenteycuenca.com

Miami

Claudia Gioia
SVP Americas,
Business Development
cgioia@llorenteycuenca.com

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

Nova Iorque

Gerard Guiu
Diretor de Desenvolvimento
de Negócio Internacional
gguiu@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle
9th Floor
New York, NY 10019
United States
Tel. +1 646 805 2000

REGIÃO NORTE

Javier Rosado
Sócio e Diretor-geral Regional
jrosado@llorenteycuenca.com

México

Juan Arteaga
Diretor-geral
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Diretor-geral
rblanco@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412
Piso 14. Colonia Juárez
Alcaldía Cuauhtémoc
CP 06600 Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

Panamá

Manuel Domínguez
Diretor-geral
mdominguez@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
Suite 702
Tel. +1 809 6161975

San José

Pablo Duncan - Linch
Sócio Diretor
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General
350 metros oeste
Trejos Montealegre,
Escazú, San José
Tel. +506 228 93240

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. – Colômbia
Tel. +57 1 7438000

Lima

Gonzalo Carranza
Diretor-geral
gcarranza@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
Sócio e Diretor-geral Regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

São Paulo e Rio de Janeiro

Cleber Martins
Sócio e Diretor-geral
clebermartins@llorenteycuenca.com

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

Rio de Janeiro

Daniele Lua
Diretora Executiva
dlua@llorenteycuenca.com

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

Buenos Aires

Mariano Vila
Diretor-geral
mvila@llorenteycuenca.com

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

Santiago de Chile

Francisco Aylwin
Presidente
faylwin@llorenteycuenca.com

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

IDEAS **LLYC**

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLYC.

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

IDEAS LLYC 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.

Porque a realidade não é preta ou branca existe IDEAS LLYC.

llorenteycuenca.com
www.revista-uno.com.br