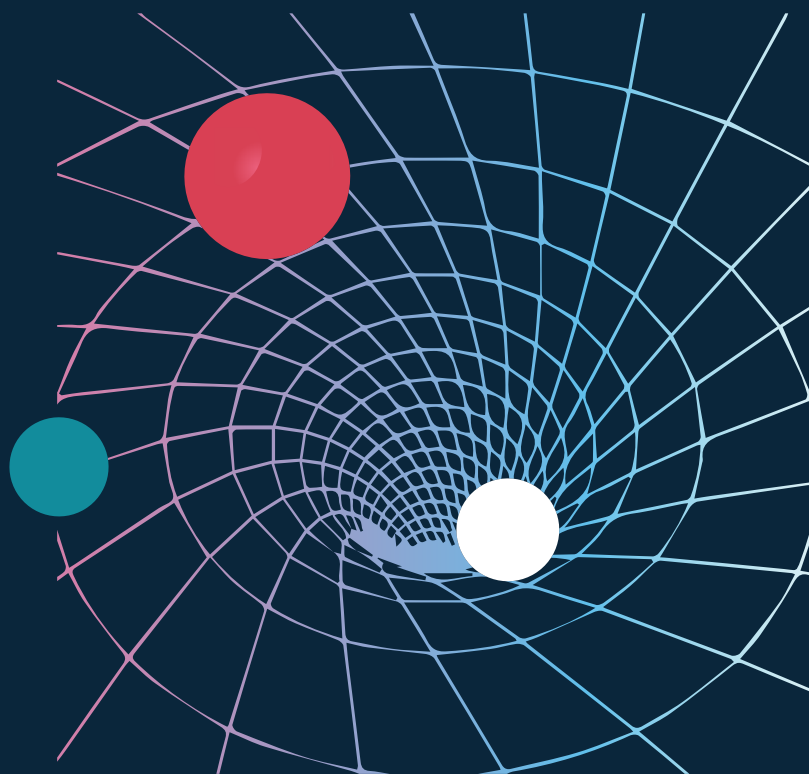


**IDEAS LLYC**

EXPLORAR. INSPIRAR.



RELATÓRIO

**TENDÊNCIAS  
TALENTO  
2021**

Madrid, Fevereiro de 2021

# ÍNDICE

Introdução *Pág 3*

## 01



Funcionário  
ativista *Pág 5*

## 04

*Pág 11*

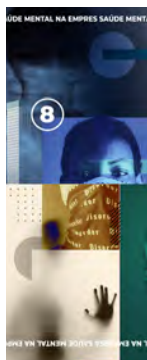
Os novos gestores



## 06

*Pág 15*

Do onde para o  
quando



## 08

Saúde  
mental  
na empresa

*Pág 19*

## 02

*Pág 7*

O funcionário eterno



## 05

*Pág 13*

Da experiência  
do funcionário à  
experiência de  
vida



## 03

Aprendizes  
contínuos

*Pág 9*



Do trabalho  
remoto ao  
trabalho híbrido

## 07

*Pág 17*

## 09

Inovação  
coletiva

*Pág 21*



## 10

Talento sênior  
para resiliência

*Pág 23*



## INTRODUÇÃO

A ficção científica sempre tentou nos ajudar a prever como seriam alguns aspectos de nossa vida futura. No caso do futuro do trabalho, quase sempre o fez mostrando-nos edifícios psicodélicos com elevadores levitantes, robôs ou portas giratórias hiper velozes. O que a ficção científica não poderia imaginar é que o futuro seria um trabalhador em uma chamada Zoom cujo microfone não funciona, enquanto um filtro é disparado que coloca um gato em seu rosto e seu filho grita com você cantando a marcha imperial de Star Wars. Até recentemente, o futuro do trabalho era marcado pelo horizonte iminente da inteligência artificial e da automação, mas hoje, a interrupção da Covid-19 é adicionada quando se trata de definir a pauta.

Para 2021, aqui na LLYC detectamos três grandes linhas de transformação para a relação entre empresas e talentos. A primeira já foi marcada pela transformação digital e o surgimento da Inteligência Artificial, mas agora está mais acentuada, e tem a ver com a necessidade

de priorizar a qualificação e requalificação dos colaboradores, seja para gerar vantagens competitivas no mercado, para responder às perspectivas de carreiras mais longas ou para fornecer ferramentas de liderança aos gestores perdidos na relocação do teletrabalho. A segunda grande transformação centra-se no estabelecimento de novos modelos de relacionamento mais flexíveis entre empresas e trabalhadores ainda muito estagnados no passado e com pouca capacidade de resposta às atuais prioridades dos trabalhadores como saúde mental, equilíbrio da vida pessoal e profissional ou a reivindicação de perfis seniores. Por fim, uma terceira transformação centra-se na crescente importância da comunicação em um contexto em que o teletrabalho e a antecipação de modelos híbridos podem conduzir a médio prazo à destruição da cultura e do tecido social interno das empresas, e em que o crescente ativismo dos funcionários em certas causas podem gerar lacunas significativas na confiança.

1



ATIVISTA  
ATIVISTA  
ATIVISTA  
ATIVISTA  
ATIVISTA  
ATIVISTA

DO NOT  
WAIT FOR  
LEADERS  
BECOME  
THEM.



F U N C I O N Á R I O

A C T I V I S T A



## 1. FUNCIONÁRIO ATIVISTA

No início de maio de 2020, Tim Bray, Vice-Presidente da Amazon, renunciou ao cargo escrevendo uma postagem no blog intitulada 'Tchau Amazon', na qual acusava a multinacional de "manter uma estrutura de poder injusta" e de tratar mal os funcionários dos armazéns no contexto da expansão da Covid-19. Pouco antes do início da pandemia, alguns funcionários criaram o "Funcionários da Amazon pela Justiça Climática", a fim de incentivar sua própria empresa a melhorar seus esforços neste campo. Depois de vários casos confirmados de Covid, o grupo começou a pressionar pela falta de medidas de segurança. Maren Costa, que na época era designer de experiência do usuário na Amazon e uma das líderes desta liga por justiça climática, afirmou que ela e sua parceira Emily Cunningham foram demitidas por promover este movimento e, mais especificamente, por uma transmissão ao vivo de Naomi Klein projetada para conectar os funcionários do restante das unidades de tecnologia com os dos armazéns.

O caso da Amazon é apenas um dos muitos que ilustram o notável crescimento do fenômeno do ativismo entre os funcionários. Vários fatores explicam o fato de que histórias como essa serão cada vez mais comuns nos próximos meses. O primeiro tem a ver com a crescente importância que atribuímos à posição das empresas sobre determinados aspectos sociais ao valorizar onde trabalhar e a lacuna que muitas vezes ocorre entre os valores defendidos pelas empresas e a realidade da experiência do trabalhador. O segundo é o crescimento generalizado do ativismo digital que fornece novas ferramentas e, acima de tudo, um clima de contágio emocional muito poderoso. Este aspecto é fundamental no contexto atual, em que, para além disso, na maioria dos casos, as estruturas culturais das empresas têm sido fragilizadas quer pelo teletrabalho, quer pela percepção de insegurança em empregos onde a presença física é imprescindível. Além disso, à medida que cresce o desenvolvimento da automação com a implantação de inteligências artificiais, o ativismo vinculado às condições de trabalho e aos benefícios também crescerá.

Em um 2021 ainda marcado pela pandemia, mas também pelos ecos de mobilizações sociais como #BlackLivesMatters ou #MeToo e por um impulso definitivo por tecnologias exponenciais, é essencial que as empresas abordem o ativismo de seus funcionários a partir de pelo menos três perspectivas. A primeira diz respeito à busca da redução do distanciamento entre valores e experiência e ao seu reflexo nas ações e não apenas no discurso dos líderes e gestores da organização. A segunda é a necessidade de criar ferramentas internas para ouvir em tempo e detectar as preocupações dos colaboradores com margem de manobra suficiente para não cair numa política reativa perante o fenômeno. O terceiro tem a ver com a construção de pontes entre a empresa e esses grupos ativistas que, na maioria dos casos, têm ideias e contribuições muito relevantes. Como Marc Benioff, CEO da Salesforce, colocou depois de criar o 'Escritório para o Uso Ético e Humano da Tecnologia' em resposta a uma onda de ativismo dentro da empresa: "Você poderia me chamar de CEO ativista porque estou respondendo ao que meus funcionários querem (...), mas a realidade é que se eu não fizesse isso, deixaria de ser o CEO".

**O crescimento generalizado do ativismo digital que fornece novas ferramentas e, acima de tudo, um clima de contágio emocional**



O

2

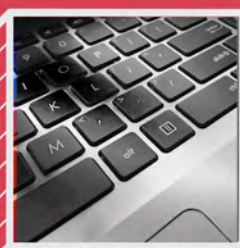
E  
E  
E  
E

E  
T  
E

R  
N

O  
O  
O  
O

F  
UNCI  
ONÁRIO  
RIO



## 2. O FUNCIONÁRIO ETERNO

Embora o impacto da Covid-19 também esteja sendo sentido nas previsões sobre qual será nossa expectativa de vida no futuro, mesmo nos cenários mais cautelosos, o fato de que viveremos ainda mais no futuro parece um tema fora de questão. Como essa longevidade crescente impactará os modelos em que o trabalho físico será cada vez menos relevante devido à automação é uma das conversas a se desenvolver nos próximos meses.

Normalmente as empresas e os trabalhadores têm uma visão de vida profissional em três fases (estudos, trabalho e reforma) e em duas formas (trabalho em tempo integral ou aposentadoria). Diante dessa visão tão linear do desenvolvimento dos trabalhadores, cada vez mais se impõem experiências que multiplicam essas etapas e essas formas de trabalhar. Há anos, o debate foi conduzido, entre outros, por Lynda Gratton e Andrew J. Scott, autores, do agora mítico “A vida de 100 anos: vivendo e trabalhando na era da longevidade”, que acabam de publicar “A nova vida longa: uma estrutura para florescer em um mundo em mudança”. Gratton e Scott apontam que há cada vez mais casos em que períodos de trabalho em tempo integral são combinados com períodos de descanso para recarregar ou se qualificar. Eles também apontam que se as empresas não quiserem se arriscar a perder alguns de seus melhores trabalhadores embarcados nessa busca por um melhor equilíbrio entre vida e trabalho, terão que oferecer modelos de relacionamento mais flexíveis.

Se olharmos para o fenômeno da longevidade da perspectiva dos funcionários, o fenômeno se torna ainda mais paradoxal e levanta questões sobre como financiar aquelas vidas mais longas, como combater a solidão ou manter uma atividade mental ou social que contribua para o seu bem-estar, mas também como não se tornar escravo de um tradicional prolongamento da vida profissional que multiplica a ansiedade e os problemas mentais. A chave pode ser que, enquanto os avanços na tecnologia são cada vez mais acelerados, as estruturas sociais e, especialmente, o que tem a ver com empresas e trabalhadores ainda precisam se reinventar. A

“  
**Tratar os funcionários sob um único modelo, é a primeira barreira que as empresas terão que quebrar para avançar em direção a ecossistemas de trabalho**  
”

crescente discussão sobre o futuro do trabalho provocada pelo aumento do teletrabalho e pela aceleração da digitalização deve ser uma boa desculpa para começar a repensar também esses tipos de modelos. Tratar os funcionários sob um único modelo, sem levar em conta que dependendo do estágio de sua carreira e de sua experiência ou idade, suas expectativas variam radicalmente, é a primeira barreira que as empresas terão que quebrar para avançar em direção a ecossistemas de trabalho mais ricos e satisfatórios.

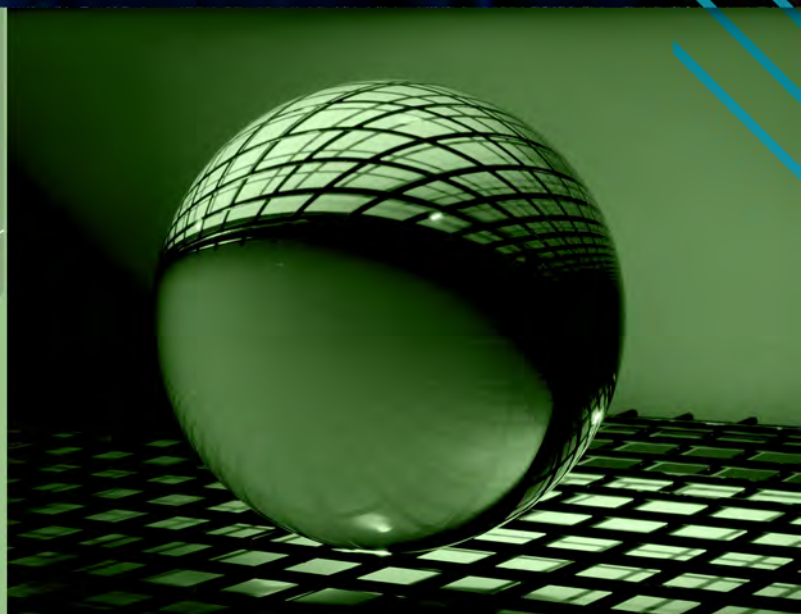
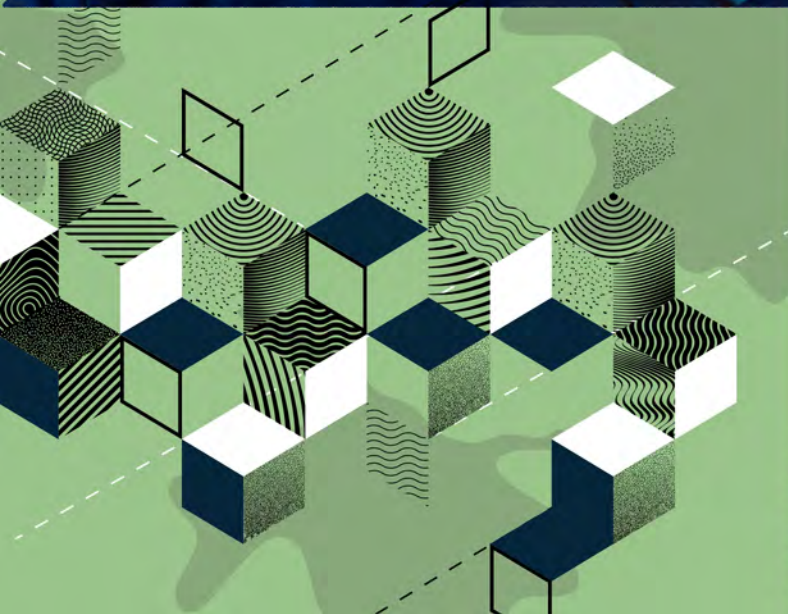
continuos

Apren

di

3

zes





### 3. APRENDIZES CONTÍNUOS

A conversa sobre a necessidade de requalificação e qualificação de talentos nas empresas não é nova, mas é mais crucial do que nunca. A tecnologia tinha sido até agora o motor que impulsionava a necessidade de o talento estar em um processo de aprendizado contínuo, mas o impacto da Covid-19, junto com o crescimento exponencial da Inteligência Artificial, acionou essa chave e isso acontecerá ainda mais nos próximos meses. Quando falamos de empresas resilientes, na verdade o que falamos antes de tudo é sobre talento resiliente, capaz de se adaptar às circunstâncias e transformar suas competências ao longo do caminho. Nesse sentido, os recursos digitais em breve serão um produto básico em muitas empresas, como a leitura. Estudos como "Empresas espanholas face à revolução da requalificação", da EY e *Future for Work Institute*, já revelam que 91% das empresas esperam que a competência mais solicitada no futuro próximo seja a criatividade.

O problema das lacunas na aprendizagem do trabalhador vem de longe, com a Amazon investindo 700 milhões de dólares em programas desse tipo ou a Mastercard desenvolvendo programas globais de reciclagem desde 2016, mas uma pesquisa recente da McKinsey mostra que 87% dos executivos reconhecem lacunas de habilidades significativas. A transformação acelerada evidencia o quanto muitas organizações ainda não priorizaram esses aspectos, estando mais preocupadas em entrar no mercado do que em realizar programas de educação e treinamento que possam multiplicar seu impacto. No contexto da implantação da Inteligência Artificial, isso se torna ainda mais crítico, uma vez que, embora a maioria dos estudos afirme que ela irá gerar mais trabalho do que suprimir, a verdade é que muitas vezes haverá uma lacuna intransponível entre eles. Como afirma um estudo da ManpowerGroup, a maioria dos *millennials* acreditam que o sucesso em suas empresas se baseará mais em ter as habilidades certas do que nas conexões corretas.

No território da aprendizagem contínua, as empresas deverão primeiro identificar as competências chave para a evolução dos seus negócios. A partir daí, por um lado, aprimorar seus processos seletivos, conseguindo conhecer muito mais o currículo dos candidatos, e por outro, criando uma cultura na empresa que proteja os orçamentos de treinamento, deixando tempo para os funcionários desenvolverem processos de requalificação, promover o conhecimento compartilhado com o apoio da tecnologia e, acima de tudo, estimular os trabalhadores que fazem isso.

“  
**A maioria dos  
millennials  
acreditam que  
o sucesso em  
suas empresas se  
baseará mais em  
ter as habilidades  
certas do que nas  
conexões corretas**

”

4

# OS NOVOS

GESTORES

GESTORES



## 4. OS NOVOS GESTORES

De acordo com uma pesquisa da PwC, 54% dos CFOs indicam que suas empresas planejam tornar o teletrabalho uma opção permanente. Isso nos coloca diante de vários desafios, mas um dos mais claros é que os gestores terão que reinventar sua forma usual de gerenciar equipes se a maioria trabalhar remotamente.

Como a Covid-19 fez do teletrabalho a opção prioritária para as empresas que poderiam desenvolvê-lo, seja uma opção previamente explorada ou uma obrigação, parece que a maioria tem conseguido resolver a equação da produtividade, com diversos estudos que falam de aumentos notáveis neste sentido. O problema reside na destruição da cultura de equipe e do sentimento de pertencer que estes formatos geram, sobretudo se trata das competências de gestão com que fomos formados em um contexto de trabalho presencial. A produtividade alcançada pode ser apenas uma miragem se não trabalharmos em diversas áreas que passam pela reeducação de modelos que se tornaram totalmente obsoletos.

Em primeiro lugar, algumas características típicas de modelos de liderança mais humanos e menos transacionais, que antes eram fundamentais, agora são críticas. É um conjunto de soft skills (clareza, autenticidade, agilidade etc.) na qual a empatia se destaca como chave para manter a conexão humana das equipes. Essa importância das habilidades sociais está relacionada ao seu desenvolvimento comunicativo para esses líderes na hora da construção do engajamento com equipes em que o isolamento no trabalho pode estar afetando seu bem-estar. A própria estrutura do trabalho pode ser beneficiada se levarmos em conta tudo o que aprendemos nos últimos meses e colocarmos em prática nos modelos híbridos que possamos ter pela frente. Por um lado, a importância da participação, com a equipe decidindo as formas de trabalho e as ferramentas que funcionam melhor para ela como um grupo, e por outro, a flexibilidade como forma de responder a uma realidade pessoal complexa e diversa, são fundamentais nesta reinvenção dos gestores. As empresas terão de trabalhar intensamente nesta requalificação dos modelos de gestão e liderança, ao mesmo tempo que são impulsionadas as histórias de comunicação que ajudam na reconstrução do sentimento de pertencimento.

“  
**Algumas características típicas de modelos de liderança mais humanos e menos transacionais, que antes eram fundamentais, agora são críticas**  
”



# DE EXPERIÊNCIA À CRIANÇA À VIDA

5



## 5. DA EXPERIÊNCIA DO FUNCIONÁRIO À EXPERIÊNCIA DE VIDA

Quando nos referimos ao ambiente de trabalho, nos surpreendemos ao ver que 2020 foi um ano que nos separou fisicamente, mas que, curiosamente, nos aproximou mais do que nunca no lado pessoal. De um dia para o outro, nos vimos obrigados a trocar as reuniões físicas por virtuais. Permitimos que colegas, que normalmente só víamos em ambientes profissionais, entrassem na intimidade de nossas casas através da janela da nossa webcam.

**Empresas tenham uma responsabilidade adicional pelo bem-estar dos seus talentos: já não têm mais influência apenas sobre sua “experiência de funcionário”, mas tem um impacto direto em sua “experiência de vida”**

A integração total do trabalho e dos aspectos pessoais tem sido aceita gradativamente, embora com certa relutância. Poderíamos dizer

que houve um momento inicial em que os profissionais procuraram separar essas duas áreas, fazendo os mais variados e complexos equilíbrios para que não se percebesse que no local onde aconteciam reuniões muito importantes também eram trocadas fraldas, aulas de flauta doce eram realizadas ou discussões aconteciam através da banda larga.

Com o passar dos meses, esta questão se normalizou, podendo-se até dizer que um dos efeitos positivos dessa situação é a humanização e o conhecimento profundo das realidades particulares que cercam nossos colegas de trabalho. A interrupção de uma criança no meio de uma reunião tornou-se parte da paisagem do novo normal. A própria casa é o local onde acontecem praticamente todos os acontecimentos relevantes dos nossos trabalhadores e colegas neste tempo em que vivemos, o que faz com que as empresas tenham uma responsabilidade adicional pelo bem-estar dos seus talentos: já não têm mais influência apenas sobre sua “experiência de funcionário”, mas tem um impacto direto em sua “experiência de vida”.

Assim, as empresas têm necessidade de criar uma espécie de novo “rótulo digital” para o novo normal, que tem de contemplar novos elementos, tão importantes como o direito de desligar, ou o respeito pelos horários flexíveis, que podem ser adaptados às circunstâncias particulares de cada um. Da mesma forma, é necessário que as empresas incluam aspectos como saúde mental e física ou a geração de espaços para compartilhar momentos que não estejam relacionados à atividade de trabalho com os colegas.

Em um cenário em que estamos muito conectados, mas muito distantes, é importante não pressupor. Fique perto dos colaboradores, perguntar quais são as suas necessidades e procurar garantir o seu bem-estar geral da forma mais eficiente possível. Isso não só resultará em profissionais mais satisfeitos, equilibrados e felizes, mas também lançará as bases para um compromisso mais profundo com o propósito das empresas e promoverá melhor desempenho, criatividade e inovação

ONDE

QUANDO

6

# DO ONDE PARA O QUANDO

"I CAN DO WHATEVER I WANT TODAY."

ONDE

QUANDO

## 6. DO ONDE PARA O QUANDO

Nem todos os efeitos da pandemia no mundo do trabalho seriam negativos. Como vimos em inúmeros exemplos ao redor do mundo, o cenário imposto pela nova normalidade também apresentou diversas oportunidades para acelerar os processos de agilidade e simplificação que as empresas sempre almejavam. Porque viver em um ambiente digital não significa digitalizar tudo o que costumávamos fazer pessoalmente. Embora no início, quando ainda estávamos descobrindo como nos adaptar à nova situação, muitas empresas pecaram um pouco com isto.

Um exemplo claro foi a grande saturação de reuniões ocorridas nos estágios iniciais da pandemia, que parecia superar em muitos casos as reuniões que realizávamos na antiga normalidade. Isso levou a problemas de burnout gerados pelo excesso de conectividade, em alguns casos permanente, e pela tensão de um novo “medo de perder algo” que se tornou insustentável em muitos casos.

No entanto, este novo cenário representa uma grande oportunidade para aquelas empresas que estão interpretando bem a oportunidade única que se apresenta de dar um grande salto em termos de produtividade: priorizar realmente que o trabalho seja feito e não quando o faça. Em um cenário tão complexo em que o trabalho ocorre no coração das residências, é interessante garantir o direito dos profissionais de se desconectarem e cobrá-los por objetivos, e não por horas investidas em videochamadas ou em estar “disponíveis”.

Alcançar esse novo equilíbrio resultará em benefícios para todas as partes, uma vez que o talento terá uma experiência melhor, muito menos desgastante, e poderá produzir melhores resultados para sua empresa. Isso implica estabelecer novas regras do jogo em benefício do coletivo, e que envolvam todos os atores (desde líderes a colegas, passando por clientes e fornecedores).

É importante dar autonomia aos profissionais para eliminar gargalos desnecessários que tornam os processos complexos. Da mesma forma, é fundamental escolher a forma mais adequada de abordagem na hora de fazer uma comunicação, entendendo as nuances e particularidades de cada opção. Um e-mail nunca pode ser “urgente”, não importa o que o assunto indique. É importante diferenciar as vantagens e desvantagens (sempre pensando no destinatário) de optar por um e-mail (quando não é necessário receber uma resposta imediata e é perfeitamente válido manter uma comunicação assíncrona), por WhatsApp ou serviço similar (quando algo precisa de uma resposta antecipada, mas também não precisamos interromper a atividade de quem está recebendo a mensagem) ou uma chamada (quando a resposta realmente não pode esperar).

Como mencionamos, esta nova normalidade dessincronizada apresenta uma oportunidade única para que as empresas que sabem tirar proveito dela possam se livrar de camadas desnecessárias de complexidade que pesam muitos de seus processos, beneficiando assim o caminho de um talento que é valorizado por seus resultados, eficiência e comprometimento.

“É interessante garantir o direito dos profissionais de se desconectarem e cobrá-los por objetivos, e não por horas investidas em videochamadas ou em estar “disponíveis”

Do trabalho remoto

4 O TRABALHO HÍBRIDO





## 7. DO TRABALHO REMOTO AO TRABALHO HÍBRIDO

No novo normal, as pessoas são mais importantes do que nunca. O teletrabalho estava ganhando terreno antes mesmo de a pandemia nos atingir, e hoje temos a oportunidade de acelerar essa mudança cultural. A revolução dos espaços de trabalho esteve presente. Os escritórios não serão os mesmos e novas formas de trabalho surgirão.

**75% das organizações esperam pelo menos 30% de seus funcionários trabalhem remotamente**

No último relatório do Instituto de Pesquisa Capgemini - O Futuro do trabalho: Do remoto ao híbrido - para o qual pesquisaram 500 organizações e 5 mil funcionários em todo o mundo, eles concluíram que o trabalho remoto é definitivamente o novo normal: 75% das organizações esperam pelo menos 30% de seus funcionários trabalhem remotamente, enquanto mais de 30% espera que 70% de sua força de trabalho se transforme em remota.

A mudança para um modelo híbrido de força de trabalho é inevitável, mas as organizações devem realmente colocar o funcionário, suas necessidades e sua transformação no centro dessa transformação. Já não será suficiente fornecer os meios materiais para fazer. Somente buscando uma mudança profunda na maneira como você lidera, repensando os pontos de contato dos funcionários e transformando

a função do espaço de trabalho físico, as empresas serão capazes de criar um modelo verdadeiramente híbrido e ver melhorias na produtividade. Estamos perante a oportunidade e o desafio de transformar o atual *"Working from Home"* na verdadeira definição de *"Home Office"* e a sua evolução para o *"Working from Anywhere"*. Os espaços de trabalho se tornarão um ecossistema de diferentes locais e experiências que responderão às diferentes necessidades, funcionalidades e bem-estar dos colaboradores. Fortalecer a cultura nesse contexto é fundamental para não estimular um sistema de nichos dentro dos talentos. No entanto, colocar ênfase cultural apenas em termos de comunicação pode não ser suficiente, pois em muitos casos a reflexão envolverá repensar aquela cultura e descobrir o que ainda é uma prioridade e o que se tornou um acessório.

Por sua vez, os escritórios devem se tornar experiências produtivas, significativas e memoráveis para os funcionários. Um espaço de inspiração e ligação entre as pessoas, um local onde a aprendizagem e o desenvolvimento contínuo são incentivados. Essa revolução no local de trabalho não mudará apenas a estrutura organizacional das empresas, mas também o propósito do porquê trabalhamos e para que usaremos nosso tempo e talento. "Ir para o escritório" vai ser mais do que nunca uma atividade de socialização e por isso será fundamental que os espaços se adaptem a este novo objetivo, ao mesmo tempo que se tornam mais importantes as dinâmicas para criar laços sociais para trabalhadores que tem pouco tempo de trabalho.

SAÚDE MENTAL NA EMPRES SAÚDE MENTAL NA EMPRES SAÚ

MENTAL NA EMPRESA SAÚDE MENTAL NA EMPRE

DE M... EMPRESA SAÚDE MENTAL NA EMPR

8



SA SAÚDE MENTAL NA EMPRESA SAÚDE MENTAL NA EMPRE

## 8. SAÚDE MENTAL NA EMPRESA

Um dos efeitos mais fortes e frequentemente menos visíveis da COVID-19 é seu impacto na saúde mental dos trabalhadores. De acordo com o *Human Resource Executive*, de uma amostra de 2 mil pessoas nos Estados Unidos, 45% dos entrevistados disseram que consideraram receber tratamento de saúde mental como resultado da pandemia, um número não inferior se for considerado que 88% de um estudo conduzido pela Vida Health afirma ter experimentado pelo menos um dos sintomas que os profissionais médicos usam para avaliar transtornos de saúde mental.

Pode-se perguntar, então, como o ambiente de trabalho se torna um gatilho que aprofunda uma crise de saúde global? Além dos efeitos da falta de socialização das pessoas, os empregados em todo o mundo têm vivenciado pressões atípicas em sua dinâmica de trabalho em decorrência da flexibilização do horário de trabalho, do deslocamento ao local de descanso e, claro, o isolamento social que modificou a dinâmica do relacionamento entre as equipes de trabalho.

De acordo com o estudo da *Vida Health*, um em cada seis americanos começou a terapia pela primeira vez em 2020 e 15% da amostra total está tomando medicamentos associados a patologias psicológicas pela primeira vez. Esses números são ainda mais preocupantes quando você leva em consideração estudos recentes que indicam que a eficácia da vacina COVID-19 pode ser afetada pela ansiedade ou pelo estresse nas pessoas.

No entanto, embora pareça que a saúde mental comece a ter um lugar em contextos cada vez menos privados, a verdade é que o estigma associado ao assunto ainda tem lugar em vários contextos sociais. Cerca de 47% das pessoas consideram que buscar terapia é um sinal de fraqueza, portanto, especialistas apontam a importância de que empresas e líderes de recursos humanos têm uma grande responsabilidade em acompanhar e definir mecanismos que estimulem as pessoas a buscar ajuda quando precisam.

A One Mind Work, organização sem fins lucrativos para a saúde mental no trabalho, reúne anualmente grandes especialistas de diferentes áreas para estabelecer um mapa de ação que permite abordar este problema de forma abrangente no mundo dos negócios. Este grande fórum levantou pelo menos quatro dimensões da gestão de talentos para o futuro imediato:

**1. Bem-estar como algo intransigente na gestão de talentos:** Antes da pandemia, os programas de saúde mental não estavam entre as prioridades das áreas de gestão de talentos. Agora é necessário que a dinâmica empresarial contemple estratégias assertivas que garantam o bem-estar dos colaboradores e que contribuam para amenizar os efeitos psicológicos da pandemia.

**2. Diversidade como chave estratégica para a saúde mental no trabalho:** Lugares inclusivos em todas as dimensões (raça, gênero, deficiência, entre outras), têm como consequência melhores ambientes de trabalho e menos pressão sobre a saúde mental das pessoas, permitindo que se sintam mais identificados com o propósito das organizações.

**3. Dados como a chave para a eficácia das intervenções:** a evidência torna-se a chave para alcançar intervenções mais assertivas e por parte das empresas em um ambiente dinâmico e altamente incerto.

**4. O local de trabalho como fonte de bem-estar mental.** Embora pareça contraditório, o grande objetivo será quebrar o paradigma atual de trabalho para criar ambientes que se tornem fonte de bem-estar mental e não catalisadores de ansiedade e estresse para as pessoas.

Dessa forma, as organizações devem abordar a questão da saúde mental de seus funcionários, levando em consideração essas variáveis e aquelas que resultam de seu ambiente específico, para que possam gerar estratégias eficazes que abordem sistematicamente o problema e, com isso, abrir espaço por essa discussão que, muitas vezes, é minimizada ou abordada apenas tangencialmente mesmo quando sua importância é total.



I I I N N N O O O V V V A A A Ç Ç Ç Ã Ã Ã O O O

# COLETTIVA



## 9. INOVAÇÃO COLETIVA

Nem sempre o que os líderes definem como valor e o que eles consideram que acrescenta ao desempenho e à motivação dos seus colaboradores corresponde, de fato, aquilo que as equipes sentem que faz a diferença (para melhor) no seu dia a dia. Como mostra o estudo da Accenture – *Getting to Equal 2020: The Hidden Value of Culture Makers* – embora 70% dos líderes acreditem que a criação de ambientes de trabalho integradores e estimulantes contribua, só 40% dos colaboradores está de acordo.

Frente a esta brecha, levanta-se a questão: Como podem as chefias serem mais inspiradoras e eficazes na gestão do seu talento? Já a partir do início, é importante rever o próprio conceito de liderança. Tradicionalmente, estamos habituados a que em uma empresa, sejam os quadros superiores os motores da inovação, a fonte de respostas e os responsáveis por criar a visão corporativa que “guia” a força de trabalho. Contudo, este é um modelo já ultrapassado, pois a era atual é de colaboração, inclusive na liderança.

“  
**A missão dos líderes torna-se assim evidente: encontrar e potencializar a genialidade e os talentos únicos das suas equipes, de forma que cada pessoa contribua para o tal “gênio coletivo”**  
”

O que hoje se espera dos líderes é que envolvam a engrenagem de suas organizações como um todo para que em conjunto criem uma cultura propícia à inovação. Este modelo de liderança não é novo, ele já foi identificado por vários autores como *collective genius* – mas tem evoluído progressivamente de tendência a uma realidade, posto já em prática em empresas como a Pixar, HCL Technologies, Volkswagen, Pentagram, eBay ou Google.

A coletividade na liderança parte da premissa de que todas as pessoas têm um lado criativo e que até os colaboradores “mais comuns” são capazes de feitos extraordinários. A missão dos líderes torna-se assim evidente: encontrar e potencializar a genialidade e os talentos únicos das suas equipes, de forma que cada pessoa contribua para o tal “gênio coletivo”. É em um ambiente cooperativo e colaborativo entre o topo e a base da organização e com base em uma aprendizagem que também resulta da descoberta individual que nascem as melhores ideias que dão origem à verdadeira inovação.

A expressão do autor Jack Canfield em “Os Princípios do Sucesso” resume a filosofia por detrás dos novos líderes: “ser estudante com as pessoas acima de você mesmo, professor com as que estão abaixo e companheiro de viagem com as que estão ao mesmo nível”. Na perspectiva de liderança coletiva, os níveis superiores e inferiores de uma empresa não se definem pela posição hierárquica ou pelo cargo que uma pessoa ocupa, mas pela experiência, know-how e genialidade que cada um tem – líderes ou não – em determinadas áreas de especialidade. É precisamente em um ambiente onde o todo é maior do que a soma das partes e onde a interação entre os diferentes talentos acontece sem barreiras que se fomenta a inovação que acrescenta vantagem competitiva às empresas.

THIS PRECISE  
MOMENT IN TIME  
AS SEEN FROM  
THE FUTURE

TALENT

O SÈN-  
PRO-  
PARA

10

LA RES

TIEN-  
A-C

TALENT  
O SÈN-  
PRO-  
PARA  
LA RES-  
TIEN-  
A-C

OR  
M  
S  
O  
Z  
A  
T



## 10. TALENTO SÊNIOR PARA RESILIÊNCIA

A crise global gerada pela pandemia da COVID-19 gerou uma perda global de quase 200 milhões de empregos, o que significa um golpe tremendo não só para a esfera econômica, mas também para o bem-estar de pessoas de todas as idades. Além do medo de contrair o vírus, o impacto da mudança no cotidiano causada pelo confinamento e o desafio de manter distância física com nossos familiares, amigos e colegas de trabalho transformaram as prioridades dos colaboradores.

Porém, dentro das equipes de trabalho, existe um determinado grupo que deve ser revalorizado em um momento em que a resiliência é mais importante do que nunca: os seniores. Alguns estudos recentes, como o promovido pela *Generación Savia*, estão discutindo que os profissionais com mais de 50 anos serão essenciais para a recuperação econômica pós-Covid. Sua experiência em resolver crises geradas pela mudança do meio ambiente e as transformações os tornarão especialmente relevantes nesta era.

Nos últimos anos, o grupo de *Millennials e centennials* tem recebido muita atenção das empresas devido às suas características e à conexão com o trabalho para que se sintam confortáveis. Por sua vez, os idosos em algumas empresas e setores deixaram de ser relevantes e têm sido deslocados aos poucos pela ira de novos grupos geracionais. O deslocamento de idosos afeta direta e indiretamente o resto da economia, pois não é apenas uma redução da oferta de trabalho em idades ainda produtivas, mas também uma menor capacidade de ganho e, portanto, um sistema previdenciário que está claramente em questão.

Em uma crise sempre há o gérmen de uma oportunidade e hoje os especialistas em talento veem que aquela gerada pela COVID-19 deveria nos levar a repensar como estruturar equipes de talentos da melhor forma e como elas podem conviver levando em consideração as melhores características de cada um. Uma visão mais “ageless” do recrutamento pode contribuir não apenas para a geração de grupos mais diversos

de colaboradores na forma de enfrentar os desafios, mas também mais diversificados em termos de experiências de vida e perspectivas. O favorecimento dessa multiplicidade intergeracional exige a compreensão de que esses funcionários, pertencentes à geração a que pertencem, têm interesses comuns centrados no bem-estar, nos benefícios ou na cultura positiva no trabalho. Em uma era em que a resiliência será a chave para os negócios, priorizar a qualidade e a experiência do funcionário sobre outros critérios é uma boa ideia que exigirá trabalhar em recrutamento, cultura e gerenciamento de incentivos.

“  
**Profissionais com mais de 50 anos serão essenciais para a recuperação econômica pós-Covid**  
”

## AUTORES



**David González Natal**

Sócio e Diretor Sênior  
Engagement

dgonzalezn@llorenteycuenca.com



**Adelia Chagas**

Diretora Sênior da LLYC  
Brasil

achagas@llorenteycuenca.com



**Francisco Pincheira**

Diretor Sênior da LLYC  
Chile

fpincheira@llorenteycuenca.com



**Alejandra Aljure**

Diretora Sênior Engagement da  
LLYC Colombia

aaljure@llorenteycuenca.com



**Jon Pérez Urbelz**

Diretor Engagement da  
LLYC Perú

jperez@llorenteycuenca.com



**Hugo Valdez Padilla**

Diretor Engagement  
da LLYC Mexico

hvaldez@llorenteycuenca.com



**Marlene Gaspar**

Diretora Engagement  
da LLYC Portugal

mgaspar@llorenteycuenca.com



**Alejandro Martínez**

Diretor Engagement da  
LLYC Argentina

amartinez@llorenteycuenca.com



**Aisha Hamud**

Gerente Engagement  
da LLYC Mexico

ahamud@llorenteycuenca.com





DIREÇÃO CORPORATIVA

**José Antonio Llorente**  
Sócio Fundador e Presidente  
jallorente@llorenteycuenca.com

**Alejandro Romero**  
Sócio e CEO para as Américas  
aromero@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 Jurídico & Compliance  
jpocana@llorenteycuenca.com

**Daniel Fernández Trejo**  
Chief Technology Officer  
dfernandez@llorenteycuenca.com

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

**Antonieta Mendoza de López**  
Vice-presidente de Advocacy para a América Latina  
amendozalopez@llorenteycuenca.com

ESPAÑA 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 Sênior  
oiniesta@llorenteycuenca.com

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

**Madrid**

**Joan Navarro**  
Sócio e Vice-presidente  
Relações Públicas  
jnavarro@llorenteycuenca.com

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

**Iván Pino**  
Sócio e Diretor Sênior de Crise e Riscos  
ipino@llorenteycuenca.com

**David G. Natal**  
Sócio e Diretor Sênior Engagement  
dgonzalez@llorenteycuenca.com

**Ana Folgueira**  
Sócia e Diretora Executiva da área Estúdio Criativo  
afolgueira@llorenteycuenca.com

**Jorge López Zafra**  
Diretor Sênior  
Comunicação Financiera  
jlopez@llorenteycuenca.com

**Almudena Alonso**  
Diretora Sênior Stakeholders Management  
aalonsog@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

**Alejandro Romero**  
Sócio e CEO para as Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

**Juan Felipe Muñoz**  
CEO US  
fmunoz@llorenteycuenca.com

**Erich de la Fuente**  
Chairman  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

**Javier Marín**  
Diretor Sênior Healthcare Américas  
jmarin@llorenteycuenca.com

**Miami**

**Emigdio Rojas**  
Diretor Executivo  
erojas@llorenteycuenca.com

**Nueva York**

**Juan Felipe Muñoz**  
CEO US  
fmunoz@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

**Cidade do México**

**Carmen Julia Corrales**  
Diretora-geral  
cjcrrales@llorenteycuenca.com  
Av. Paseo de la Reforma 412  
Piso 14, Colonia Juárez  
Alcaldía Cuauhtémoc  
CP 06600, Ciudad de México  
Tel. +52 55 5257 1084

**Javier Marín**  
Diretor Sênior Healthcare Américas  
jmarin@llorenteycuenca.com

**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  
Trijos 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. - Colombia  
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  
jgozzer@llorenteycuenca.com

**São Paulo**

**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**

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

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

**Buenos Aires**

**Mariano Vila**  
Sócio e Diretor-geral  
mvila@llorenteycuenca.com

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

**Santiago de Chile**

**Marcos Sepúlveda**  
Diretor-geral  
msepulveda@llorenteycuenca.com

**Francisco Aylwin**  
Presidente Conselheiro  
faylwin@llorenteycuenca.com

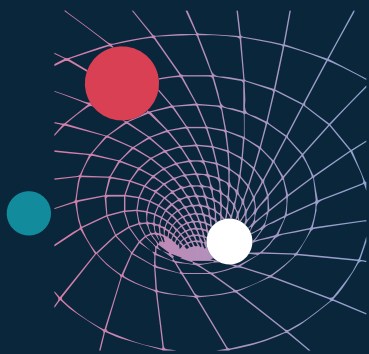
Magdalena 140, Oficina 1801  
Las Condes  
Tel. +56 22 207 32 00

**Factor C**

**Mª Soledad Camus**  
Sócia Diretora  
scamus@factorc.cl

**Roberto Ordóñez**  
Diretor Associado  
rordonez@factorc.cl

Avda. Pdte. Kennedy 4.700 Piso 5,  
Vitacura  
Santiago  
Tel. +562 2 245 0924



# 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 IDEIAS na LLYC.

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