



## Episódio 01:

# Experiência do empregado: lições e aprendizados

[MÚSICA TOCANDO]

Bom, a gente ouve falar desse conceito, desde 2017 ou 2018, não é algo totalmente novo não.

A própria WTW desenvolveu a metodologia, desenvolveu esse conceito de EX, que é o que a gente trabalha hoje com nossos clientes, por volta do final de 2018, comecinho de 2019.

Mas a pandemia, com certeza, acelerou essa necessidade.

Você está ouvindo o Podcast EX, uma série de podcasts da WTW, onde discutimos temas sobre experiência do empregado, retenção, liderança e outras novidades e tendências do mercado.

[MÚSICA TOCANDO]

Olá pessoal. Sejam bem-vindos ao podcast EX da WTW.

Sou Fernanda Borin, Diretora Associada da WTW, e hoje nossa convidada é Érika Graciotto, que é responsável por Employee Experience aqui na consultoria.

Hoje a gente vai conversar um pouco sobre o que o ano de 2021 nos deixou de lições sobre EX, e como essas experiências já estão fazendo de 2022 o ano do employee experience nas empresas.

Erika, tudo bem? Como vai?

Conta pra gente o que é essa tal de EX, pra gente começar.

Oi, Fernanda. Por aqui tudo ótimo.

Muito obrigada pelo convite para a gente conversar sobre EX nesse podcast.

A gente pode dizer que EX é uma forma da gente resumir os principais pontos de contato entre a empresa e o colaborador. É um conceito bastante amplo que vem sendo tratado de várias formas no mercado.

Em alguns casos, a gente entende EX como a jornada do colaborador, mas aqui na WTW a gente entende que o conceito é um pouco mais amplo.

A gente está falando não só da jornada, dos pontos de contato que o colaborador tem desde a entrada dele até a saída, mas do todo, de como ele se relaciona com a equipe, como se relaciona com a gestão, como se relaciona com a empresa do ponto de vista de recompensas.

Então, temos um conceito um pouco mais amplo para trazer mesmo uma visão geral sobre como é trabalhar na empresa e como é a experiência de trabalho das pessoas que estão na empresa.

Mas o que é o conceito para nós na WTW?

A gente entende que o EX se divide em quatro principais atributos.

A gente fala de propósito, a gente fala de pessoas, e aqui a gente está falando de todas as interações que um colaborador tem na empresa, não só com os processos de RH, mas com os colegas de trabalho dele, com a gestão e com a autoliderança também.

A gente fala muito sobre processos e trabalhos, tudo aquilo que faz o trabalho ser mais ágil ou melhor na empresa.

Então, aqui a gente fala sobre recursos de trabalho, falamos de inovação, o quanto essa empresa tem de foco no cliente, e traz melhorias também para dentro de casa.

E falamos também sobre reconhecimento e recompensa.

Não é só recompensa financeira, salário, benefícios, A gente também fala muito sobre a possibilidade de aprender trabalhando na empresa, se desenvolver, e conseguir realizar o potencial de carreira que ela tem.

Perfeito, Érika. Obrigada.

Então, quero entender um pouco mais porque o mercado está afirmando que 2022 é o ano da EX nas organizações?

Aconteceu alguma coisa especial?

O que aconteceu em 2021 que levou as organizações a terem essa percepção?

Bom, a gente ouve falar desse conceito desde 2017, 2018.

Não é algo totalmente novo não.

A própria WTW desenvolveu a metodologia, desenvolveu esse conceito de EX, que é o que a gente trabalha hoje com nossos clientes, por volta do final de 2018, começo de 2019.

Mas a pandemia, com certeza, acelerou essa necessidade.

Então, o que aconteceu de diferente em 2020 e 2021, que levou a essa acelerada, e a esse conceito que foi tomando um protagonismo na maioria das conversas que vemos com clientes e colegas de RH, com certeza, foi por conta da pandemia.

E as mudanças que a pandemia trouxe na forma como as pessoas se posicionam em relação ao trabalho delas e em relação à empresa onde atuam.

Perfeito. Entendi.

E tem alguma lição importante que veio de 2021, não só de 2021, mas que veio da pandemia que fez com que o tema de EX mudasse a forma como as empresas lidam com EX e tudo mais?

Acho que o principal é que as empresas descobriram que não estavam preparadas para lidar com os desafios impostos pela pandemia.

Então, de um dia para o outro, tivemos que dar muito mais autonomia para as pessoas trabalharem da forma que podiam de casa ou buscando o melhor possível para as pessoas que estavam ainda trabalhando em funções que demandavam presença.

E isso causou uma mudança não só do ponto de vista de sistemas, de tecnologias, de controles, mas teve uma mudança comportamental muito importante da gestão, das pessoas e do próprio RH.

Então, a forma como a gente lidou com os desafios da pandemia mostrou que muitas empresas não sabiam até então como viver nesse novo mundo, nesse mundo que é mais digital, nesse mundo que demanda muito mais confiança nas pessoas, que têm essa necessidade de autonomia e de menos controle.

Uma coisa que percebemos também, é que os nossos clientes que já vinham trabalhando com o conceito de EX, que são as organizações que a gente classifica como as organizações que possuem uma EX transformadora, que são as que têm uma estratégia de EX conectada com a de negócios, e que utilizam tecnologias diversas para viabilizar essa estratégia conseguiram ter resultados melhores do que as demais.

Não significa que essas empresas também não sofreram com a pandemia, mas a gente percebeu que a capacidade dessas empresas de dar respostas mais rápidas para os desafios que surgiam foi muito melhor.

Legal esse conceito que você traz das empresas que chamou de empresas com EX transformadora.

Consegue contar um pouco pra gente sobre alguns highlights, alguns destaques do que essas empresas com EX transformadora fizeram e fazem de diferente para conseguir ter, estar dentro desse grupo?

Acho que um grande destaque que essas empresas têm é a clareza daquilo que querem promover de experiência para os colaboradores.

Então, na hora de priorizar algo, ou de dar uma notícia difícil, ou de fazer uma escolha, os colaboradores dessas empresas já sabem o que esperar.

Se você tem uma estratégia já articulada em EX, e essa estratégia está conectada com a sua estratégia de negócio, as decisões que são tomadas e comunicadas pela organização vão fazer muito mais sentido para quem faz parte dessa empresa.

Não é aquele comunicado estranho.

O desconforto que as ações geram nas pessoas acaba sendo muito menor.

Não significa que as pessoas concordam com tudo que as empresas estão impondo, mas as pessoas entendem o porquê disso, porque tem algo maior por trás, não é uma decisão que foi tomada isoladamente.

Eu acho que essas empresas, e quando a gente fala de experiência do colaborador, é claro que são vários temas e cada empresa vai tratar de acordo com sua estratégia, mas não tem como não falar da questão de bem-estar também.

As empresas que olhavam para EX antes da pandemia estavam mais bem preparadas para lidar com o tema de bem-estar, que é um tema que também tomou uma relevância muito grande.

Empresas que já tinham uma política semi-estruturada de home office, que tinham programas de bem-estar, de saúde mental, às vezes não tão bem estruturados, mas já em um estágio inicial, e que com essa necessidade surgindo por conta da pandemia, conseguiram adequar e priorizar isso com mais agilidade que as demais.

Vale também destacar que essas empresas têm tecnologias que suportam isso.

Então, são empresas que costumam ter um processo de comunicação digital muito mais efetivo, ou têm uma Intranet bem estruturada, ou têm, por exemplo, uma solução que temos na WTW que é o Embark, que é uma ferramenta de comunicação para as pessoas com esse olhar de EX.

Geralmente têm também implementadas ferramentas de pesquisas ágeis.

A gente tem, por exemplo, uma ferramenta, o Pulse Software, que permite que as empresas façam pesquisas muito mais rápidas com os colaboradores para terem informações atualizadas.

Então, elas fizeram uso tanto dessa estratégia conectada com tecnologia para manter essa escuta ativa das pessoas e tomar decisões com base nisso.

Legal, Érika. Ótimo saber o que essas empresas em geral estão fazendo, e que se destacam, essas empresas que têm EX transformadora.

Você citou na sua fala a questão de RH integrado à área de gestão.

Então entendo que esta é uma iniciativa para trabalhar EX que foge bastante, apenas da área de RH, certo?

Quando você fala da estratégia entendo que é o RH integrado também à alta liderança da organização, à área de tecnologia, à área de comunicação.

Isso mudou?

Já era assim como as empresas trabalhavam EX no passado ou teve alguma mudança nesse sentido?

Bom, acho que o RH sempre precisou estar conectado com a gestão. A gente sempre falou isso, que o RH tem que estar conectado com a estratégia, tem que estar conectado com a agenda da liderança, senão é só uma área de RH isolada com seu propósito, com a sua missão, mas não necessariamente conversando com aquilo que o negócio precisa e, como consequência, não respondendo ao que os líderes também precisam do RH.

Acho que a vantagem do EX é que ele torna a articulação dessa estratégia muito mais fácil.

Até então, a gente pensava qual era a estratégia da empresa e qual a estratégia da área de Recursos Humanos?

Elas têm que estar conectadas.

E o EX responde a como conectar essas duas coisas.

Hoje a gente vem trabalhando muito com um conceito que é o High Performance Employee Experience Scorecard, é um nome bem longo, mas para falar basicamente, é um grande mapa de prioridades que a gente consegue trabalhar com as empresas conectando a estratégia delas à de EX.

Não significa simplesmente aplicar uma pesquisa de onboarding, uma pesquisa de desligamento, uma pesquisa quando um funcionário se torna gestor de pessoas, e tem uma série de pesquisas, mas não necessariamente uma estratégia articulada por trás disso.

Mas é como eu faço, por exemplo, uma escuta de um colaborador, em um momento crucial da minha estratégia.

Por exemplo, estou agora pensando no orçamento para o ano que vem, precisamos entender o que priorizar também pela perspectiva dos colaboradores.

Então, talvez esse seja o momento de ouvir as pessoas.

Legal, como vamos trabalhar planos de ação?

A gente vai fazer um plano de ação para cada pesquisa?

Vamos fazer uma ação específica para a liderança ou para a área tal?

Não, no EX a gente sabe quais são os atributos que precisam ser reforçados, não só para uma área ou grupo, mas para a empresa como um todo.

Então, para mim torna mais fácil a articulação da estratégia e torna mais fácil para a liderança e a alta liderança se responsabilizarem por isso também.

A gente passa a falar uma linguagem mais de negócios e uma linguagem menos de RH com esse público.

Ótimo, Érika.

Você citou a alta liderança agora no final e ao longo da sua fala, então, quero saber um pouco mais sobre o papel desses líderes com essas mudanças todas, com essas novas tecnologias, com essa agilidade toda necessária, para tratar e lidar com o Employee Experience.

Como estão os líderes da organização nesse momento?

Eles precisam ter as mesmas habilidades que tinham no passado?

São necessárias novas habilidades?

Em que eles precisam focar para se desenvolver?

Quero ouvir um pouco sobre o que os líderes podem fazer, porque entendo que eles são uma ponte importante entre essa questão da experiência do colaborador e a estratégia da organização.

Gostaria de ouvir um pouco sobre eles.

Com certeza.

Acho que em 2020, os líderes estavam entendendo o que fazer e em 2021 as coisas ficaram um pouco mais claras.

Definitivamente, o perfil de liderança que a gente tinha antes da pandemia mudou.

Vem mudando, na verdade.

Quando a gente pega as novas gerações e as necessidades que o mercado traz, a gente sabe que as lideranças precisaram mudar o perfil mais coercitivo, comando e controle, já há algum tempo.

A pandemia acelerou essa necessidade e, muitas vezes, aquele líder que era resistente a essa mudança foi obrigado a viver essa mudança porque não tinha outra opção.

Então, ele estava lá com a equipe inteira em home office, tendo que fazer uma gestão remota, mesmo que antes não fosse algo que passasse pela cabeça dele ou algo que ele pretendia fazer.

O que a gente tem destacado muito é que as boas características de gestão que existiam antes permanecem.

Então o líder com capacidade de se comunicar bem com sua equipe, de desenvolver pessoas, de ter uma relação de transparência, de gerar confiança nas pessoas, isso permanece.

O que entra com uma pitadinha extra nessa cartilha de liderança, é uma competência que chamamos de resilient agility, ou agilidade com resiliência, que é a capacidade desse líder de se reinventar com maior agilidade.

A gente tem hoje nas equipes pessoas de diferentes perfis, não só de características pessoais, mas de idade, de formação e de expectativa de carreira.



E um líder tem que ter capacidade de olhar para os indivíduos e, para o propósito deles, e conseguir encontrar formas de se conectar com cada uma das pessoas.

A gente sabe que nem sempre isso é possível, tem líderes que têm equipes enormes, mas na medida do possível, é papel da liderança fazer uma gestão um pouco mais individualizada, entendendo a necessidade de cada uma das pessoas.

Para nós essa é a principal mudança.

Quando a gente incorpora a questão da gestão remota, é ainda mais crítico, porque vai ter aquele colaborador que está adorando trabalhar em home office, que funciona super bem nesse estilo de trabalho, e vai ter o que não vê a hora de voltar para o escritório, que não gosta de trabalhar de casa, que precisa ir para o escritório.

E como o líder lida com essas duas situações?

Daí vem a necessidade de se reinventar e se reinventar com senso de urgência, porque as pessoas não estão mais esperando.

Nossa curva de aprendizado em liderança tem que ser rápida.

Que legal, Érika, esse conceito novo de liderança. Acho que esse comportamento, essa habilidade nova que você citou resilient agility, acho que para nossos ouvintes, também é novo.

Falava-se 3 - 4 anos atrás sobre learning agility, mas estou entendendo que o resilient agility vai além da agilidade em aprendizagem.

Ele fala muito sobre como se reinventar entre tantas mudanças rápidas.

É muito mais completo.

Consegue falar um pouco mais sobre o resilient agility?

Diria que se refere a se reinventar quase todos os dias e de acordo com a situação.

Não estou dizendo que o líder tem que ser um super-homem ou que tem que fazer isso tudo de um dia para o outro.

Mas as necessidades que estão surgindo das nossas equipes, do mercado e dos nossos clientes demandam uma capacidade de olhar para situações em entender qual a melhor forma de se posicionar frente a elas.

A gente trabalhava muito esse conceito quando a gente falava de inteligência emocional.

É entender o nosso perfil, entender o perfil do outro e adequar nossa abordagem para ter um impacto positivo.

O resilient agility tem a ver com isso, tem a ver com o líder ser capaz de fazer uma análise da situação e se adequar a ela com bastante agilidade.

É não deixar se abater quando teve aquela ideia maravilhosa que foi deixada de lado porque um colaborador teve uma ideia melhor do que a dele.

Então tem a ver com sair um pouco desse papel de protagonista que o líder tem muitas vezes, e deixar uma parte do protagonismo para a equipe dele.

Nem sempre é fácil.

Envolve na gente assumir riscos, mas envolve também na gente tratar as pessoas, suas qualidades e competências com o valor que merecem.

É algo que todos temos que aprender, e estamos aprendendo.

Acho que nenhum líder se sente 100% resolvido em relação a isso, estamos ainda na curva de aprendizado, mas não tenho dúvidas que essa competência vai ser o que vai diferenciar, no futuro, os melhores líderes daqueles que não estão fazendo um bom papel de gestão.

Ótimo, Érika. Muito obrigada.

Quero agradecer demais pela sua participação.

Espero poder em outros dos nossos episódios do podcast de EX da WTW poder contar com você também.

Acho que a gente ainda tem bastante coisa para trocar.

Esse foi o primeiro episódio da série Podcast EX da WTW.

Espero todos vocês no próximo com mais convidados.

Teremos vários convidados ilustres comentando sobre os temas que são relevantes para EX, para Employee Experience dos colaboradores da organização.

Até o próximo.

Obrigado por participar do Podcast EX.

Para mais informações, acesse nossas mídias sociais e a seção de insights no [wtwco.com](http://wtwco.com)

[MÚSICA TOCANDO]