

LLYC IDEAS

EXPLORAR. INSPIRAR.



RELATÓRIO

**O PAPEL
TRANSFORMADOR DA
CRIATIVIDADE PARA
SOLUCIONAR OS
DESAFIOS DE RH**

Madrid, outubro 2022

Mais de 30 000 pessoas na Espanha deixaram seus empregos em 2021, segundo dados de filiação da Previdência Social. Somos o país europeu com o maior paradoxo de ter muitas vagas de emprego não ocupadas, apesar de ter três milhões de desempregados registrados.

Nos últimos anos, as pessoas iniciaram um profundo processo de reflexão que levou ao desencanto com a profissão ou o emprego. Termos como “grande renúncia” ou “demissão silenciosa” ganham espaço na análise do futuro do trabalho. Na verdade, é cada vez mais difícil contratar os profissionais certos, mais difícil engajá-los e mais difícil promover a transformação cultural exigida pela transformação empresarial e digital que a maioria das organizações está passando.

Os desafios do talento estão se tornando cada vez mais importantes nas organizações.

Estamos assistindo uma mudança de paradigma na qual não são mais as empresas que escolhem as pessoas, mas as pessoas que escolhem as empresas. E fazem isso quando nos escolhem como local de trabalho, mas também todos os dias quando se levantam e se dedicam a seu trabalho cotidiano.

Neste contexto, consideramos fundamental a criatividade. Pablo Picasso dizia que todo ato de criação é, antes de tudo, um ato de destruição. Portanto, é hora de destruir o que foi aprendido até agora e zerar os contadores. Se o que fazemos não está funcionando, por que não começar a fazer as coisas de outra forma? A criatividade não é algo individual, mas surge da interação entre os indivíduos sendo, portanto, uma ação que é sempre relacional. E como tal, ela se torna uma ferramenta muito poderosa nos departamentos de Recursos Humanos.



7 DICAS PARA APLICAR A CRIATIVIDADE EM RH

Todas as pessoas são criativas. Portanto, todas as empresas, seja qual for seu setor, também podem ser criativas. E não, a criatividade não está apenas nos departamentos de Marketing e Publicidade. Diariamente, diferentes grupos de trabalho enfrentam desafios que exigem sair do lugar-comum de pensamento para encontrar uma solução. Em contextos tão incertos como este, promover a criatividade é uma necessidade para o desenvolvimento sustentável dos negócios. Mas como aplicar a criatividade? Resumimos em sete pontos fundamentais a metodologia para enfrentar de forma mais criativa os desafios.

1. SINGULARIDADE: ABRACE SUA REALIDADE

A criatividade não é um processo linear e nem todas as pessoas a trabalham ou chegam a ela da mesma forma. Mas há uma coisa que podemos destacar: para que a criatividade realmente transforme as relações com as pessoas, principalmente com nosso talento, devemos realizar uma **busca obsessiva para encontrar nossa própria SINGULARIDADE, para abraçar e aceitá-la.**

Encontrar o que nos torna únicos e que nos diferencia da concorrência é um processo de sinceridade. É olhar no espelho e encarar o positivo e o negativo. Porque construir a partir da verdade é sempre a chave para construir relações duradouras.

Para encontrar nossa singularidade, é importante identificar o que somos, mas ainda mais importante é saber o que NÃO somos. Conhecer nossos pontos fortes e fracos permite que nos distanciemos do medo de não ter o que nos falta e nos aproximemos do que nos torna diferentes. Esse processo de conhecimento se transforma em uma virtude de crescimento e nos permite conectar muito melhor com o talento através de nossa essência.

2. RADICALIDADE: LEVAR AO EXTREMO

Segundo a RAE, radical é o que pertence ou está relacionado com a raiz, o que é fundamental ou essencial. Vamos esquecer as conotações negativas, **a radicalidade nos permite pegar o que encontramos e levá-lo ao máximo. A radicalidade nos leva a não limitar o poder das ideias, a não ficar na metade do caminho.**

Tudo se dilui. Por isso, mesmo as ideias mais ousadas quando saem de uma sala de reunião acabam passando despercebidas. Quanto menos fiéis formos à nossa singularidade, quanto mais enfeites ou sobrenomes colocarmos no que somos, mais a ideia será capaz de se diluir com o tempo.

Palavras como flexibilidade, autonomia, conciliação, inovação e desenvolvimento profissional são conceitos que se encaixam em muitas organizações. Se não nos diferencia, não presta. A radicalidade nos ajuda a sair desses espaços comuns e a elevá-los a conceitos muito mais interessantes que têm um impacto real em nossa relação com o talento.

“Encontrar o que nos torna únicos e que nos diferencia da concorrência é um processo de sinceridade”

3. CONHEÇA SEU TALENTO: A IMPORTÂNCIA DO CONTEXTO E DA EMPATIA

Como mencionamos na introdução, estamos assistindo uma mudança de paradigma na área de recursos humanos. Em um contexto onde as taxas de rotatividade das empresas estão aumentando, onde o engajamento dos profissionais atingiu o nível mais baixo e onde há um grande descompasso entre as necessidades de contratação e a capacidade das organizações de atrair talentos, o poder de decisão passou das empresas para os profissionais. São as pessoas que escolhem a empresa. **Podemos dizer que os processos de seleção desapareceram da forma como os conhecíamos e estamos diante de processos de conhecimento mútuo.**

Isto tem implicações diretas na forma como pensamos e definimos nossa estratégia de talentos. Muitas vezes somos tentados a começar a definir nossas soluções colocando o desafio corporativo em primeiro lugar, o que é um erro. Atualmente, poder se colocar no lugar do talento, entender e fazer nossas as suas preocupações, será a chave para alcançar soluções mais eficazes. A atual visão “centrada na empresa” deve ser transformada em uma visão “centrada nas pessoas”, pois a resposta aos desafios está necessariamente nas mãos dos profissionais.

A criatividade nasce então do entendimento. Qualquer processo de transformação na relação com nossos talentos começa por compreender quais são suas necessidades e preocupações.

No entanto, devemos ter o cuidado de nos ater aos dados. É um exercício de empatia para entender as tensões que estão experimentando. Como é nosso candidato ideal? Como se comporta? O que lhe interessa? Quais são suas preocupações? Como é seu ambiente? Em que contexto realiza seu trabalho? Estas são algumas das perguntas que precisamos nos fazer quando assumimos um projeto em relação ao talento.



4. A MAGIA DO *INSIGHT*

Este profundo conhecimento de nosso talento e de nosso contexto deve nos dar a estrutura para trabalhar no que chamamos de “magia do *insight*”. Leo Burnett, um dos empresários mais destacados do mundo da publicidade, disse que “um *insight* deve ser algo que as pessoas não sabiam que sabiam sobre si mesmas.” Quer dizer, **um *insight* é uma oportunidade de se conectar emocionalmente com as pessoas de um ponto de vista muito mais próximo.**

Portanto, não é apenas um dado, mas uma intuição que se conecta com a realidade. Também não é uma informação nova, mas uma reinterpretação da informação que faz com que as pessoas vejam algo como nunca viram antes. Um *insight* é uma visão surpreendente, mas a qual não podemos dizer não.

Encontrar essa percepção ajuda a entender melhor o talento, fornece às empresas a base de sua história e as ajuda a definir sua estratégia e plano de ação conforme essa descoberta.

5. ENCONTRE SUA OPORTUNIDADE ÚNICA

Mais importante que encontrar o *insight* é decidir o que fazer com ele. O desafio é conectar o ponto comum entre as empresas e seus profissionais atuais ou futuros: “O que procuram e o que posso oferecer?”

É hora de passar da análise e reflexão à ação. O importante é enfatizar os resultados obtidos, testá-los, desafiá-los, ampliá-los, fazê-los evoluir. Existem alguns truques para trabalhar desta forma. Um dos mais comuns é usar a técnica E se...? em seus processos de ideação.

A ideia é gerar uma lista de perguntas que comecem com esta estrutura. Esta técnica ajuda a descobrir ideias inovadoras, incentivando o pensamento lateral e a descoberta de soluções ainda não tentadas.

Além do “E se...?” Para trabalhar com os insights, geralmente aplicamos uma estrutura de pensamento que nos ajuda a verificar se o processo criativo se sustenta. O objetivo é completar as seguintes frases:

- (Contexto/*Insight* da empresa) **EM UM MUNDO/EMPRESA QUE**
- (*People Insight*) **PERCEBEMOS QUE...**
- (Criatividade) **ENTÃO PERGUNTAMOS, E SE?**

“Um insight é uma oportunidade de se conectar emocionalmente com as pessoas de um ponto de vista muito mais próximo”

6. KEEP IT SIMPLE, STUPID!: EVITAR A COMPLEXIDADE DESNECESSÁRIA

O princípio KISS (*Keep It Simple, Stupid!*: “Mantenha simples, estúpido!”) nasceu em 1960 na Marinha dos EUA como um dos princípios básicos para o projeto de aeronaves. Hoje é um dos slogans preferidos da indústria de TI, que em sua obsessão de gerar melhores experiências para o usuário, se esforça para desenvolver ferramentas simples e intuitivas.

Contudo, a verdade é que a simplicidade é um dos aspectos mais importantes em quase todos os campos, e também o mais difícil de alcançar. Charles Mingus, um dos grandes músicos de jazz, disse: “Complicar aquilo que é simples é lugar-comum; tornar simples o que é complicado é criatividade”.

A importância da simplicidade é que o que é simples é fácil de lembrar, adaptar e manter. Porque complexidade é desordem, é contradição. O complexo gera incerteza e, quase sempre, desinteresse e abandono.

Assim, devemos promover ideias simples que durem no tempo e que nos permitam melhorar nossa relação com nosso talento, deixando de lado incertezas, ambiguidades e contradições.

7. PENSE NOS STOPPERS EM SEU DIA A DIA

Depois de vários dias tentando resolver o problema que o rei pedira sem chegar a uma solução, era hora de tomar um banho e, de repente, ali estava, *Eureka!* Arquimedes não resistiu à emoção e saiu para a rua, ainda nu e gritando “Consegui!”

Embora nunca poderemos dizer se esta é uma história verdadeira, o que podemos confirmar é que o cérebro é capaz de encontrar uma solução para um problema quanto mais se afasta dele e pode vê-lo de outra perspectiva. Isto é demonstrado pelo pesquisador da Drexel University (EUA), John Kounios, em um estudo que chamou ***The Aha! Moment: A Neurociência Cognitiva do Insight.***

E embora seja uma informação útil, também pode se tornar um problema. Quando associamos a criatividade apenas a esses “momentos *Eureka!*”, temos tendência a encontrar diferentes barreiras para colocá-la em prática. Entre os stoppers mais frequentes para aplicar a criatividade em projetos de talento estão: a falta de tempo, a cultura da empresa, a desconexão com as preocupações e/ou interesses dos profissionais e a ausência de uma mensagem clara. Esta última barreira é muito comum, pois muitas vezes o objetivo é comunicar muitas coisas em vez de se concentrar no que realmente faz a diferença.

Precisamente, o primeiro passo para enfrentar as barreiras que o impedem de aplicar a criatividade em seu dia a dia é saber reconhecer aquelas que tem em seu ambiente. Depois de identificadas, será mais fácil encontrar mecanismos ou formas de superá-las.

Em resumo, a criatividade é um conceito que tem sido definido ao longo dos anos pelas mais diversas teorias. Algumas dessas ideias se baseiam em estudos como o mencionado acima para definir o termo como aquele que surge espontaneamente. Enquanto outras visam definir o conceito como algo intrínseco a certas pessoas: “criativo nasce, não se faz”. Mas, estas propostas não poderiam estar mais longe do que a criatividade realmente significa.

Como vimos, a criatividade é um processo. Um processo que parte de nossa experiência e conhecimento e passa por tudo o que fazemos.

Há alguns meses, um artigo publicado pela Harvard Business Review destacou os benefícios da criatividade nos negócios da seguinte forma: A criatividade acompanha a inovação, aumenta a produtividade, promove a adaptabilidade e é necessária para o crescimento. Em um momento tão complicado como o atual, o que estamos esperando para aplicá-lo também aos recursos humanos?

AUTORES



María Obispo. Diretora do departamento de Talent Engagement da LLYC Madrid. María é especialista em employer branding, employee advocacy e digitalização. Conta com mais de 14 anos de experiência no mundo da comunicação na mídia, seguros e empresas de capital aberto. É formada em jornalismo pela Universidade de Navarra e tem um PDD da IESE Business School. Participa como professora convidada em vários cursos de mestrado e pós-graduação. Durante sua carreira, assessorou algumas das principais marcas e empresas espanholas, como Repsol, Mercadona, Caixabank ou Campofrío.

mobispo@llorenteycuenca.com



Rafa Antón. Diretor de Criação e sócio na CHINA, parte da LLYC. Formado em Publicidade e Relações Públicas pela Universidade Complutense de Madrid. Depois de desenvolver sua carreira na Leo Burnett (onde foi chefe de criação para Espanha e membro do World Creative Board), co-fundador de sua própria agência CHINA, que foi adquirida pela LLYC em 2021. Premiado em quase todos os festivais internacionais, já trabalhou para marcas globais como VISA, Levi's, Coca-Cola ou McDonald's. Sua paixão pelo artesanato e pela criação de marcas o destacou em setores como: moda, luxo e premium (Loewe, Alhambra, Seagram's). Sua campanha 'Seja mais velho' para Adolfo Domínguez recebeu vários prêmios da indústria, incluindo o Prêmio Nacional de Criatividade. Foi presidente do Clube Criativo (cdec).

rafa.anton@chinapartedellyc.com

AUTORES



Julio Alonso Caballero. Diretor Executivo de Criação da LLYC. Duplo diploma em Administração e Gestão de Empresas e Publicidade e Relações Públicas e Mestrado em Marketing Digital. Julio é o Diretor Executivo de Criação da LLYC e foi responsável por alguns dos projetos mais emblemáticos da empresa, como Solidão Invisível, Bihar, O último canudinho, Você é um gamer e não sabe ou O berço com telas. Estes projetos para clientes como BBK, BBVA, McDonald's, Multiópticas ou Coca-Cola permitiram obter mais de 120 prêmios internacionais em festivais como Cannes Lions, Clio, Andy, Effies, etc. sendo escolhido em 2021 entre os 100 diretores criativos mais premiados do mundo.

jalonso@llorentycuenca.com



Vanessa Álvarez. Gerente de Talent Engagement da LLYC. Jornalista com mais de 10 anos de experiência, especializada em comunicação digital, employee engagement e desenvolvimento de projetos de employee advocacy para gerentes e empresas. Vanessa é formada em Comunicação Audiovisual e Jornalismo pela SEK International University e mestrado em Gestão de Comunicação Institucional pela Universidade Rey Juan Carlos. Durante sua carreira na LLYC colaborou com empresas de diversos setores como: IKEA, Repsol, CaixaBank ou Enagás, entre outras.

valvarez@llorentycuenca.com

Este artigo foi escrito graças à colaboração de: Carolina Varela (Free Now), Diana Lodín (Generali), Eva Díaz-Maroto (COFARES), María Cabello (3M), Iván Vegas (COFARES), Olga Urrutia (BBVA), Óscar Romero (Donte Group), Palmira Antón (Pascual), Paloma Lorenzo (DIA Group), Penélope González (Mutua Madrileña), Saúl Andrés (Decathlon), Sonia Cañas (Vorwerk), Teodora Toadere (AstraZeneca), Xandra Fernández-Aguado (Albenture), Eirys Torrelles (LLYC) e Alejandro Murillo (LLYC).

DIREÇÃO CORPORATIVA

Madrid

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

Luis Miguel Peña
Sócio e Chief Talent Officer
lmpena@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Sócio e Diretor geral Regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Marta Guisasaola
Sócia e Chief Financial Officer
mguisasaola@llorenteycuenca.com

Albert Medrán
Diretor Corporativo
amedran@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

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

ESPAÑA E PORTUGAL

Luisa García
Sócia e CEO
lgarcia@llorenteycuenca.com

Arturo Pinedo
Sócio e Chief Client Officer
apinedo@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Sócia e Diretora geral
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Sócio e Diretor Sênior
oiniesta@llorenteycuenca.com

Gina Rosell
Sócia e Diretora Sênior
grosell@llorenteycuenca.com

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

Jorge López Zafra
Sócio e Diretor geral
jlopez@llorenteycuenca.com

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 Crise e Riscos
ipino@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



Madrid

Jesús Moradillo
CEO
jesus@apachedigital.io

Luis Manuel Núñez
Diretor geral US
luis@apachedigital.io

David Martín
Diretor geral LATAM
david@apachedigital.io

Arturo Soria 97A, Planta 1
28027 Madrid
Tel. +34 911 37 57 92



Madrid

Marta Aguirrezabal
Sócia Fundadora e Diretora Executiva
marta.aguirrezabal@chinamadrid.com

Pedro Calderón
Sócio Fundador e Diretor Executivo
pedro.calderon@chinamadrid.com

Rafa Antón
Sócio Fundador e Diretor Criativo e de Estratégia
rafa.anton@chinamadrid.com

Velázquez, 94
28006 Madrid
Tel. +34 913 506 508

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

Dario Alvarez
Diretor Executivo
dalvarez@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2125
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

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

Washington DC

Francisco Márquez Lara
Diretor
fmarquez@llorenteycuenca.com

1025 F st NW 9th Floor
Washington DC 20004
United States
Tel. +1 202 295 0178

REGIÃO NORTE

David G. Natal
Sócio e Diretor geral Regional
dgonzalez@llorenteycuenca.com

Javier Rosado
Sócio e Chief Client Officer para as Américas
jrosado@llorenteycuenca.com

Cidade do México

Mauricio Carrandi
Diretor geral
mcarrandi@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 - Lynch
Sócio Diretor
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

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



Cidade do México

Federico Isuani
Co Founder
federico.isuani@beso.agency

José Beker
Co Founder
jose.beker@beso.agency

Av. Santa Fe 505, Piso 15,
Lomas de Santa Fe
CDMX 01219
Tel. +52 55 4000 8100

REGIÃO ANDINA

María Esteve
Sócia e Diretora geral Regional
mesteve@llorenteycuenca.com

Bogotá

Marcela Arango
Diretora geral
marango@llorenteycuenca.com

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

Lima

Gonzalo Carranza
Sócio e Diretor geral
gcarranza@llorenteycuenca.com

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

Quito

Carlos Llanos
Sócio e 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

Mariano Vila
Sócio e Diretor geral Regional
mvila@llorenteycuenca.com

São Paulo

Thyago Mathias
Diretor geral
tmathias@llorenteycuenca.com

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

Rio de Janeiro

Thyago Mathias
Diretor geral
tmathias@llorenteycuenca.com

Rua Almirante Barroso, 81
34º andar, CEP 20031-916
Rio de Janeiro
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

María Eugenia Vargas
Diretora geral
mevargas@llorenteycuenca.com

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

Santiago de Chile

Marcos Sepúlveda
Diretor geral
msepulveda@llorenteycuenca.com

Avda. Pdte. Kennedy 4.700 Piso 5,
Vitacura
Santiago
Tel. +56 22 207 32 00
Tel. +562 2 245 0924



Buenos Aires

Rodrigo Gorosterrazú
Diretor geral Criativo
rodrigo.gorosterrazu@beso.agency

El Salvador 5635, Buenos Aires
CP. 1414 BQE, Argentina



LLYC IDEAS

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.

LLYC IDEAS 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 na LLYC.

ideas.llorentycuenca.com
www.revista-uno.com
Podcast Diálogos LLYC