



RELATÓRIO

O PAPEL
TRANSFORMADOR
DA CRIATIVIDADE
NA RESOLUÇÃO
DOS DESAFIOS DOS
RECURSOS HUMANOS

Madrid, outubro 2022

Mais de 30 000 pessoas em Espanha abandonaram os seus empregos em 2021, de acordo com os dados das inscrições na Segurança Social. Somos o país europeu que enfrenta o maior paradoxo de ter muitos empregos por preencher, apesar de ter três milhões de desempregados inscritos.

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 "renúncia silenciosa" inundam as análises sobre o futuro do trabalho. A realidade é que é cada vez mais difícil recrutar os profissionais certos, é mais difícil obter o seu empenho e é mais difícil impulsionar a transformação cultural exigida, por outro lado, pela transformação do negócio e digital que a maioria das organizações está a atravessar.

Os desafios do talento têm-se tornado cada vez mais importantes dentro das organizações.

Estamos a assistir a uma mudança de paradigma em que já não são as empresas que escolhem pessoas, mas sim as pessoas que escolhem empresas. E fazem-no quando nos escolhem como empresa para trabalhar, mas também todos os dias em que se levantam e se empenham no seu trabalho diário.

Neste contexto, acreditamos que a criatividade é fundamental. Pablo Picasso dizia que cada ato de criação começa com um ato de destruição. Por conseguinte, chegou o momento de destruir o que aprendemos até agora e repor os contadores a zero. Se o que estamos a fazer não está a funcionar, porque não começar a fazer as coisas de forma diferente? A criatividade não é um atributo pessoal, mas emerge da interação entre indivíduos. Por isso, é um ato que é sempre relacional. E como tal, torna-se uma ferramenta muito poderosa para os departamentos de Recursos Humanos.



SETE CONSELHOS PARA APLICAR A CRIATIVIDADE AOS RH

Todos somos criativos. Por isso, qualquer empresa, independentemente do seu setor, também pode sê-lo. E não, a criatividade não existe apenas nos departamentos de marketing e publicidade. Todos os dias, diferentes grupos de trabalho enfrentam desafios que os obrigam a abandonar os lugares comuns do pensamento para encontrarem uma solução. Em contextos tão incertos como este, impulsionar a criatividade constitui uma necessidade para o desenvolvimento sustentável dos negócios. Mas como aplicá-la? Sintetizámos em sete pontoschave a metodologia para enfrentar com maior criatividade os desafios das pessoas.

1. SINGULARIDADE: ABRACE A SUA REALIDADE

A criatividade não é um processo linear e nem todas as pessoas a trabalham ou atingem da mesma forma. No entanto, há algo que podemos destacar: para que a criatividade transforme verdadeiramente as relações com as pessoas, especialmente com o nosso talento, devemos incentivar uma procura obsessiva da nossa própria SINGULARIDADE, para a acolher e aceitar.

Encontrar o que nos torna únicos e nos diferencia da concorrência é um processo de sinceridade. Trata-se de olhar para o espelho e enfrentar o bom e o mau. Porque a construção a partir da verdade será sempre fundamental para criar relações duradouras.

Para encontrar a nossa singularidade, é importante identificar o que somos; no entanto, ainda mais importante é saber o que NÃO somos. Conhecer os nossos pontos fortes e fracos permite-nos afastar o medo de não termos o que nos falta, e aproximar-nos mais do que nos torna diferentes. Este processo de conhecimento transforma-se numa virtude de crescimento e permite-nos interagir muito melhor com o talento através da nossa essência.

2. RADICALISMO: LEVE-O AO EXTREMO

Segundo a Real Academia Espanhola, radical é aquilo que está associado à raiz, o que é fundamental ou essencial. Esqueçamos as conotações negativas: a radicalidade permite que nos apropriemos do que encontrámos e o levemos ao máximo. A radicalidade levanos a não limitar o poder das ideias, a não ficar a meio caminho.

Tudo se dilui. Por isso, até as ideias mais ousadas saídas de uma sala de reuniões acabam por passar despercebidas. Quanto menos fiéis formos à nossa singularidade, quanto mais embelezamentos ou atributos associarmos ao que somos, mais a ideia poderá dissolver-se no tempo.

Termos como flexibilidade, autonomia, conciliação, inovação e desenvolvimento profissional traduzem conceitos que se enquadram em muitas organizações. Se não nos diferencia, não serve. A radicalidade ajudanos a sair destes espaços comuns e a elevá-los a conceitos muito mais interessantes com um impacto real na nossa relação com o talento.

"Encontrar o que nos torna únicos e nos diferencia da concorrência é umprocesso de sinceridade"

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

Tal como mencionámos na introdução, estamos a assistir a uma mudança de paradigma no domínio dos recursos humanos. Num contexto em que as taxas de rotatividade nas empresas não param de crescer, em que o empenho dos colaboradores está em mínimos históricos e em que existe uma enorme discrepância entre as necessidades de recrutamento e a capacidade das organizações para atrair talentos, o poder de decisão passou das empresas para os profissionais. São as pessoas que escolhem a empresa. Podemos afirmar que os processos de seleção desapareceram da forma como os conhecíamos e estamos perante processos de conhecimento mútuo.

Tal tem implicações diretas na forma como pensamos e definimos a nossa estratégia para o talento. Normalmente, caímos na tentação de começar a definir as nossas soluções colocando o desafio empresarial em primeiro lugar, o que é um erro. Na atualidade, sermos capazes de vestir a pele do talento, de compreender e tornar nossas as suas preocupações é o caminho para obter soluções mais eficazes. É necessário transformar a atual visão "company centric" numa visão "people centric", pois a resposta aos desafios passa necessariamente pelos profissionais.

A criatividade nascerá então do entendimento. Qualquer processo transformativo na relação com o nosso talento começa por compreender quais são as suas necessidades e preocupações.

No entanto, devemos ter o cuidado de nos cingirmos à informação. Trata-se de fazer um exercício de empatia para compreender as tensões que a pessoa está a sentir. Como é o nosso candidato ideal? Como se comporta? O que lhe interessa? O que o preocupa? Como é o seu ambiente? Em que contexto realiza o seu trabalho? Estas são algumas das perguntas que temos de fazer a nós próprios quando assumimos um projeto ligado ao talento.



4. A MAGIA DO INSIGHT

Esta profunda compreensão do nosso talento e do nosso contexto deverá dar-nos o enquadramento para trabalharmos naquilo a que chamamos a "magia do insight". Leo Burnett, um dos empresários mais destacados do setor da publicidade, afirmou que "um insight deve ser algo que alguém não sabia que sabia de si mesmo". Por outras palavras, o insight é uma oportunidade estabelecer uma ligação emocional com as pessoas de uma perspetiva muito mais próxima.

Por isso, não é apenas uma informação, mas uma intuição que se liga à realidade. Também não é uma informação nova, mas uma reinterpretação da informação que faz com que vejamos algo como nunca o vimos antes. Um *insight* é uma visão que surpreende, mas a que não podemos dizer que não.

Encontrar essa perceção ajuda a compreender melhor o talento, dá às empresas a base da sua narrativa e ajuda-as a definir a sua estratégia e plano de ação com base nessa descoberta.

5. ENCONTRE A SUA OPORTUNIDADE SINGULAR

Mais importante do que encontrar o *insight* é decidir o que fazer com ele. O desafio está em ligar o ponto em comum entre as empresas e os seus profissionais atuais ou futuros: "o que procuram e o que lhe posso oferecer?"

Chega o momento de passar da análise e da reflexão à ação. Trata-se de salientar os resultados obtidos, testá-los, desafiá-los, amplificá-los e fazê-los evoluir. Existem alguns truques para trabalhar desta forma. Um dos mais comuns é utilizar a técnica "e se...?" nos processos de ideação.

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

Além da técnica "e se...?" para trabalhar com os *insights*, aplicamos normalmente uma estrutura de raciocínio que nos ajuda a verificar se o processo criativo é sustentável. O objetivo é completar as seguintes frases:

- (Contexto/Insight da empresa) NUM MUNDO/EMPRESA QUE...
- (People Insight) DEMO-NOS CONTA DE QUE...
- (Criatividade) ENTÃO PERGUNTAMOS "E SE...?"

"O insight é uma oportunidade establecer uma ligação emocional com as pessoas de uma perspetiva muito mais próxima"



6. KE*EP IT SIMPLE, STUPID!:* EVITAR A COMPLEXIDADE DESNECESSÁRIA

O princípio KISS ("Keep It Simple, Stupid!", mantenha-o simples, estúpido!) foi criado em 1960 na Marinha dos EUA como um dos princípios básicos para a conceção de aeronaves. Hoje é um dos lemas favoritos do setor informático que, na sua obsessão de gerar melhores experiências para o utilizador, se esforça por desenvolver ferramentas simples e intuitivas.

Mas a verdade é que a simplicidade é um dos aspetos mais importantes em quase todas as áreas, e também o mais difícil de alcançar. Já o dizia Charles Mingus, o famoso músico de jazz americano: "qualquer pessoa pode complicar o simples; mas tornar o complicado simples, tremendamente simples, isso é criatividade".

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

Neste sentido, devemos promover ideias simples que perdurem no tempo e que nos permitam melhorar a nossa relação com o nosso talento, afastando-nos de incertezas, ambiguidades e contradições.

7. PENSE NOS STOPPERS DA SUA VIDA QUOTIDIANA

Depois de vários dias a tentar resolver o problema que o rei lhe tinha pedido para resolver sem encontrar uma solução, chegou o momento de tomar um banho e, de repente, lá estava. *Eureka*! Arquimedes não conseguiu resistir à emoção e saiu para a rua, ainda nu e a gritar "Consegui!"

Embora não possamos nunca saber se esta é uma história verdadeira, o que é possível confirmar é que o cérebro é capaz de encontrar uma solução para um problema quanto mais se afastar dele e o encarar de uma perspetiva diferente. Tal foi demonstrado pelo investigador da Universidade Drexel (EUA) John Kounios, num estudo a que chamou *The Aha! Moment: The Cognitive Neuroscience of Insight*.

E embora esta seja uma informação que nos pode ajudar, pode também tornar-se um problema. Quando associamos a criatividade apenas a estes "momentos *Eureka*", tendemos a encontrar diferentes obstáculos para a pôr em prática. Entre os stoppers mais frequentes na aplicação da criatividade em projetos de talento encontramos a falta de tempo, a cultura da empresa, a desconexão face às preocupações e/ou interesses dos profissionais e a ausência de uma mensagem clara. Esta última barreira é muito comum, pois muitas vezes tentamos comunicar demasiadas coisas em vez de centrarmos os esforços no que realmente faz a diferença.

Especificamente, o primeiro passo para enfrentar as barreiras que nos impedem de aplicar a criatividade na nossa vida diária é que saibamos reconhecer as que enfrentamos no nosso ambiente. Uma vez identificadas, será mais fácil procurar mecanismos ou formas de as ultrapassar.

Em suma, a criatividade é um conceito que tem sido definido ao longo dos anos através das mais diversas teorias. Algumas destas ideias assentam em estudos como o acima mencionado para definir o termo como aquele que surge espontaneamente. Entretanto, há outras que visam definir o conceito como algo intrínseco a certas pessoas: "as pessoas nascem criativas, não se fazem". Contudo, estas propostas não poderiam estar mais longe do que a criatividade realmente significa.

Como já vimos, a criatividade é um processo. Um processo que começa com a nossa experiência e conhecimento e percorre 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, fomenta a adaptabilidade e é necessária para o crescimento. Num momento como tantos desafios como o que vivemos, do que estamos à espera para a aplicar também aos recursos humanos?



AUTORES



ø in

María Obispo. Diretora da área de Talent Engagement da LLYC em Madrid. María é especialista em employer branding, employer advocacy e digitalização. Possui mais de 14 anos de experiência no mundo das comunicações nos media, nos seguros e em empresas cotadas. É licenciada em jornalismo pela Universidade de Navarra e um PDD da IESE Business School. Participa como professora convidada em vários mestrados e cursos de pós-graduação. Na sua carreira, assessorou algumas das principais marcas e empresas espanholas como a Repsol, a Mercadona, o Caixabank e a Campofrío.

mobispo@llorenteycuenca.com



Rafa Antón. Diretor-Geral Criativo e sócio na CHINA, uma empresa da LLYC. Licenciado em Publicidade e Relações Públicas pela Universidade Complutense de Madrid. Depois de uma carreira na Leo Burnett (onde foi responsável criativo para Espanha e membro do Conselho Criativo Mundial), co-fundou a sua própria agência CHINA, adquirida pela LLYC em 2021. Premiado em praticamente todos os festivais internacionais, trabalhou para marcas globais como a VISA, a Levi's, a Coca Cola e a McDonald's. A sua obsessão pela profissão e pela criação de marcas fez com que se tenha destacado em setores como a moda e os artigos de luxo e premium (Loewe, Alhambra, Seagram's). A sua campanha "Seja mais velho" para a Adolfo Domínguez recebeu numerosos prémios do setor, incluindo o Prémio Nacional de Criatividade. Foi presidente do Club de Creativos (cdec).

rafa.anton@chinapartedellyc.com



AUTORES



e in

Julio Alonso Caballero. Diretor Criativo Executivo da LLYC. Possui uma dupla licenciatura em Administração e Gestão de Empresas e Publicidade e Relações Públicas, bem como um mestrado em Marketing Digital. Julio é o Diretor Criativo Executivo da LLYC e foi responsável por alguns dos projetos mais emblemáticos da empresa: "Solidão invisível", Bihar, "A última gota", "És gamer e não sabes" ou "O berço com ecrãs". Estes projetos para clientes como a BBK, o BBVA, a McDonald's, a Multiópticas ou a Coca-Cola levaram a que mais de 120 reconhecimentos internacionais em festivais como o Cannes Lions, Clio, Andy, Effies e outros o tivessem colocado em 2021 no grupo dos 100 diretores criativos mais premiados do mundo.

jalonso@llorenteycuenca.com



y in

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 gestores e empresas. Vanessa é licenciada em Comunicação Audiovisual e Jornalismo pela Universidade Internacional S.E.K. e possui um mestrado em Gestão de Comunicação Institucional pela Universidade Rey Juan Carlos. Na sua carreira na LLYC, colaborou com empresas de diferentes setores, tais como: IKEA, Repsol, CaixaBank e Enagás, entre outras.

valvarez@llorenteycuenca.com

Este paper foi escrito com a 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

Iosé Antonio Llorente

iallorente@llorentevcuenca.com

Alejandro Romero

Sócio e CEO para as Américas aromero@llorentevcuenca.com

Adolfo Corujo

Sócio e Chief Strategy and Innovation

acorujo@llorenteycuenca.com

Luis Miguel Peña

Impena@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer

jcgozzer@llorenteycuenca.com

Marta Guisasola Sócia e Chief Financial Officer

mguisasola@llorenteycuenca.com

Albert Medrán

amedran@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña

Diretor Jurídico & Compliance jpocana@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo

Chief Technology Office dfernandez@llorentevcuenca.com

José Luis Di Girolamo

ildgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonieta Mendoza de López Vice-presidente de Advocacy

para a América Latina

ESPANHA E PORTUGAL

Luisa García Sócia e CEO

lgarcia@llorenteycuenca.com

Arturo Pinedo

ócio e Chief Client Officer apinedo@llorenteycuenca.com

Barcelona

Sócia e Diretora-geral

mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta

oiniesta@llorenteycuenca.com

Gina Rosell

Sócia e Diretora Sénior grosell@llorenteycuenca.com

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

Jorge López Zafra

Sócio e Diretor-geral ilopez@llorenteycuenca.com

Ioan Navarro

Relacões Públicas jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla

Sócio e Diretor Sénior Esporte e Estratégia de Negócio amoratalla@llorentevcuenca.com

Iván Pino

Sócio e Diretor Sénior Crise e Riscos ipino@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3 28001 Madrid Tel. +34 91 563 77 22

Lishoa

Tiago Vidal

Sócio e Diretor-geral tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq. 1250-142 Lisboa Tel. + 351 21 923 97 00

ĂPACHE

Madrid

Jesús Moradillo

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

CHINA

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

Velázguez, 94 Tel. +34 913 506 508

ESTADOS UNIDOS

Aleiandro Romero

Sócio e CEO para as Américas

Juan Felipe Muñoz

fmunoz@llorentevcuenca.com

Erich de la Fuente

edelafuente@llorenteycuenca.com

Javier Marín

Diretor Sénior Healthcare Américas jmarin@llorenteycuenca.com

Miami

Dario Alvarez

dalvarez@llorenteycuenca.com

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

Nueva York

Juan Felipe Muñoz

fmunoz@llorenteycuenca.com

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

Washington DC

Francisco Márquez Lara

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 dgonzalezn@llorenteycuenca.com

Javier Rosado Sócio e Chief Client Officer para as

Américas jrosado@llorenteycuenca.com

Cidade do México

Mauricio Carrandi

mcarrandi@llorenteycuenca.com

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

Javier Marín

Diretor Sénior Healthcare Américas jmarin@llorenteycuenca.com

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

San José

Tel. +1 809 6161975

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



Cidade do México

Federico Isuani

federico.isuani@beso.agency

José Beker

Co Founder iose.beker@beso.agencv

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

REGIÃO ANDINA

Maria Esteve

Sócia e Diretora-geral Regional mesteve@llorenteycuenca.com

Bogotá

Marcela Arango

marango@llorenteycuenca.com

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

Gonzalo Carranza

gcarranza@llorenteycuenca.com

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

Ouito

Carlos Llanos

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

São Paulo

Thyago Mathias

tmathias@llorenteycuenca.com

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

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

Buenos Aires

Diretora-gera mevargas@llorenteycuenca.com

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

Diretor-gera 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

Mariano Vila

Sócio e Diretor-geral Regional mvila@llorenteycuenca.com

Rio de Janeiro

Thyago Mathias

tmathias@llorenteycuenca.com

María Eugenia Vargas

Marcos Sepúlveda



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.llorenteycuenca.com www.revista-uno.com Podcast Diálogos LLYC