

NEW NORMAL

SÉRIE
DESAFIOS

IDEIAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

S É R I E
DESAFIOS

**DESAFIO:
NEW NORMAL**

IDEIAS LLYC
EXPLORAR. INSPIRAR.

O livro *New Normal* foi produzido pela Gerência Geral Corporativa da LLYC. Este livro é o quinto da série Desafios, que cobriu os seguintes tópicos: *Cidadania, Transparência Radical, Disrupção, COVID-19* e *New Normal*. A série Desafios é uma iniciativa do IDEAS LLYC em que são compilados artigos publicados no IDEAS LLYC e nos meios de comunicação por executivos da empresa nos 13 países onde atua.

Edição não venal

Licença Creative Commons (CC BY-NC-ND 3.0)

IDEAS LLYC, janeiro de 2021

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid (Espanha)

Direção e coordenação: Equipa IDEAS LLYC
(Cristina Ysasi-Ysasmendi, Marcela de la
Peña, Urien Riveiro e Angela Mateos)

Edição: Punto de Vista Editores
puntodevistaeditores.com

Desenho: Joaquín Gallego

Conteúdo

PRÓLOGO

New Normal	8
FÁTIMA BÁÑEZ	

NOVA LIDERANÇA: MARCAS E PESSOAS

1. A liderança muda de modelo	14
<i>El Mundo</i>	
JOSÉ ANTONIO LLORENTE	

2. Ativismo de marca ou corporativo: em que consiste, porque é do seu interesse e como pode aplicá-lo	18
IVÁN PINO	

3. Responsabilidade social contra a COVID-19. Desafios para as empresas no combate à pandemia	27
JUAN CARLOS GOZZER E ADELIA CHAGAS	

4. A era pós COVID-19. A nova normalidade na relação talentoempresa	33
MARÍA OBISPO E LUISA GARCÍA	

5. Um novo paradigma de liderança: o CEO ativista	47
ALMUDENA ALONSO E JUAN CARDONA	

6. Homo Pós-COVID	57
MARLENE GASPAR	

NOVA NORMALIDADE, NOVAS TENDÊNCIAS

1. Efeito COVID-19: territórios de conversação da nova normalidade	63
DAVID GONZÁLEZ NATAL, CARMEN MUÑOZ JODAR, DANIEL FERNÁNDEZ TREJO, GUILLERMO LECUMBERRI, MIGUEL LUCAS E CARLOS RUIZ MATEOS	

2. Do relacionamento à distância a uma relação de sucesso: o que precisa de saber 80

ADOLFO CORUJO E JOSÉ LUIS RODRÍGUEZ

3. Como a criatividade na comunicação está a mudar o nosso mundo 91

TIAGO VIDAL E MARLENE GASPAR

SETORES PERANTE A NOVA REALIDADE

1. COVID-19: aprendizagens para o turismo 105

JAVIER ROSADO E ANEL HERNÁNDEZ

EPÍLOGO

Cartografia do possível 116

PABLO BLÁZQUEZ

LLYC

Sobre a LLYC 119

Sobre o IDEIAS LLYC 120

Organização 121

PRÓLOGO

New Normal

Fátima Báñez

Presidente Fundação CEOE

Ex-Ministra do Trabalho e Segurança Social do Governo de Espanha

A crise sanitária que temos vivido tem-nos ensinado que as melhores fórmulas, aquelas com maior poder de transformação e impacto, são as que assentam na soma de esforços. O êxito é sempre colaborativo.

Neste sentido, na Fundação da CEOE, foram implementadas algumas iniciativas desde o início da pandemia para coordenar o passo em frente das empresas, em favor do bem comum. Primeiro, através do Programa “Empresas que Ajudam” e, agora, com um potente instrumento de colaboração público-privada destinado a unir esforços para proteger a saúde e a economia perante a crise do coronavírus: O Plano Somamos.

A LLYC publicava, em julho de 2020, uma compilação de artigos sobre a COVID19 dentro da Série Desafios. Nesta publicação, analisava-se a pandemia do ponto

de vista da comunicação. Refletia-se, então, sobre a necessidade de comunicar num meio tremendamente disruptivo, caracterizado pela incerteza.

Ainda faltam demasiados aspetos que não conseguimos entender nem explicar. Mas estamos, definitivamente, conscientes de que, nesta ocasião, a situação atinge-nos em cheio, a todos os países do planeta. A atual crise global não acontece a milhares de quilómetros, nem podemos adiar esta questão. Está a acontecer connosco e está a acontecer neste preciso momento. Por isso, as circunstâncias exigem um aguçar do engenho, ouvir e observar com atenção e apresentarmos soluções, mais rápido do que nunca.

Embora a publicação de julho tenha servido para iniciar uma aproximação intelectual à questão, o processo de aprendizagem ainda está em curso. No entanto, claro, já aprendemos algumas coisas. Nesse caminho ainda por compreender, encontramos cidadãos disciplinados, solidários e resilientes. Fomos testemunhas de como os cidadãos responderam desde o início da crise sanitária com responsabilidade, respeitando as regras do confinamento, trabalhando a partir de casa ou na primeira linha, como os trabalhadores das atividades essenciais, especialmente os da área da saúde. Aprendemos que as pessoas preferiam líderes simples e autênticos, que valorizavam mais a proximidade do bom vizinho do que os números sem alma ou os focos viscerais. Tornou-se patente a importância de gerir a informação, antecipar-se e ouvir. A arte dos executivos de navegar a tempestade e transformar as ameaças em oportunidades tornou-se uma necessidade para sobreviver.

As empresas também compreenderam que era altura de cuidar, mais do que nunca, das pessoas,

fosse lutando pela manutenção do emprego, fosse reorientando linhas de produção para fabricar respiradores, viseiras ou máscaras, e muitas outras provisões e serviços. Esta crise teve a virtualidade de mostrar, uma vez mais, o lado social das empresas. Descobrimos que, definitivamente, essa aprendizagem que estávamos a fazer enquanto cidadãos era, igualmente, útil para as empresas e as marcas, nas suas relações internas e externas, com os seus clientes, fornecedores e trabalhadores. Os estudos mostravam-nos a necessidade de criar ligações, através da consistência dos princípios e do propósito que deve orientar a ação dos operadores económicos.

Todas estas reflexões foram recolhidas pela LLYC há seis meses. Agora, chega uma nova publicação: New Normal.

O primeiro elemento de destaque é que continuamos a aprender. Talvez seja essa a primeira coordenada, assumir a aprendizagem permanente de um processo de mudança de enorme envergadura. Assumir que, desta vez, não enfrentamos simplesmente uma série de mudanças, mas que devemos abraçá-las. Não basta resistir, há que assumi-las, crescer com elas.

Empresas, marcas e negócios devem saber o que há de novo no horizonte, o que é novo e quanta bagagem nos será útil doravante. Por um lado, mudou a conversa, o território em que esta ocorre. Mudou a perspetiva da gestão do talento, as âncoras da reputação, as necessidades tecnológicas tornaram-se prementes. Mas não chegamos a esta viagem desprovidos de recursos. Acompanham-nos valores preexistentes nas empresas, os valores empresariais de esforço, colaboração, capacidade de adaptação, resiliência e compromisso.

A estes valores essenciais juntam-se outros. O presidente da LLYC fala-nos de um novo modelo de liderança. Fala-nos do aparecimento de um líder responsável, assertivo, idealista, com uma excelente gestão das emoções e grande capacidade de união. Os líderes do futuro atuam com um propósito, comprometem-se, deixam as declarações retóricas e fazem, largam as secretárias e pisam o terreno, por assim dizer. Fazem e contam o que fazem, e as suas histórias criam ligações, de forma autêntica.

A série de artigos surge-nos noutros conceitos que ganham força: ativismo corporativo, novo *marketing* de influência ou relacionamento à distância. A nova normalidade é uma nova forma de fazer, viver, consumir, relacionar-se ou vender. Uma realidade marcada pela COVID, mas que se poderá transformar num processo irreversível.

Definitivamente, os resultados das análises de *big data* realizadas pela LLYC adiantam-nos a erupção de novos paradigmas, que a pandemia só veio acelerar. Tudo isto, segundo nos conta o livro, no meio do ruído, a desinformação ou a pressão de abordagens binárias, assim como novas formas de intransigência ligadas ao politicamente correto. A comunicação, neste estado de coisas, torna-se um elemento vital e complexo para as sociedades modernas e para todos os operadores económicos.

Neste mar mutável e turbulento, todas as pistas são bem-vindas. O futuro parece ter ficado desfocado e, mais do que nunca, precisamos de uma bússola para continuar a navegar e encontrar o nosso lugar, num mundo que parece mudar irremediavelmente. E isto aplica-se tanto a quem opera em mercados tradicionais, como nos mercados emergentes.

The New Normal é o cenário, um cenário que varia consoante os setores e no qual devemos antecipar questões vitais para áreas como o turismo ou a indústria farmacêutica. Questões que este livro esmiúça para sermos capazes de mobilizar ideias e recursos da maneira mais inteligente e rápida possível.

Como apontava o meu amigo, executivo desta casa, José Luis Ayllón, no artigo que assina na ABC juntamente com Joan Navarro, *“não nos limitemos a tirar o pó aos velhos projetos de sempre, mas sim àqueles que nos ajudem a transformar os esquemas clássicos da economia espanhola”*.

Na Fundação CEOE, já começámos esta aventura transformadora, desde a colaboração público-privada no âmbito do Plano Somamos. Vocês somam ideias.

Por isso, felicito toda a equipa da LLYC por este livro, agradecendo, de coração, a oportunidade de me expressar no seu prólogo. É importante juntar todos os esforços, ideias e experiências, para aprender diariamente a enfrentar os novos desafios e recuperar a confiança de cidadãos e consumidores, com o foco sempre no bem-estar presente e futuro de todos.

**NOVA LIDERANÇA:
MARCAS E PESSOAS**

1

A liderança muda de modelo

El Mundo
(18/09/2020)

José Antonio Llorente
Sócio Fundador e Presidente da LLYC

A história está repleta de pontos de inflexão. Costumam atuar como catalizadores capazes de modificar a mentalidade, as convenções, os medos, as esperanças e até as dinâmicas do conjunto da sociedade. Desde o primeiro momento, esteve claro que a COVID-19 ia figurar forçosamente nessa lista. Agora que começam a circular os primeiros estudos sobre os efeitos sociais da pandemia, demonstra-se que estamos perante a maior e mais drástica mudança de referências, valores, hábitos e formas de comportamento coletivo desde há bastante tempo. Com uma primeira consequência direta e imediata: em apenas meio ano, consolidou-se uma exigência de novos modelos de liderança política, empresarial e

social. Estamos perante uma mudança de paradigma que provavelmente irá obrigar-nos a formular um novo contrato social e que trará muitas outras importantes novidades a médio e longo prazo.

Na LLYC, acabámos de dar a conhecer os resultados do Future Leaders, um estudo baseado em técnicas de processamento linguístico e Inteligência Artificial sobre conteúdos e discursos utilizados nas redes sociais tanto por líderes atuais como por uma seleção de jovens com menos de 30 anos que já se distinguiram pela sua liderança. Com a colaboração da Trivu, uma organização impulsadora do talento jovem que trabalha frequentemente connosco, as nossas equipas escolheram 120 candidatos dessa nova geração, procedentes de 12 países de língua espanhola e portuguesa, incluindo os Estados Unidos. Analisámos mais de vinte mil dos seus tweets, posts e discursos recentes nas redes sociais. Segmentaram, classificaram e avaliaram mais de um milhão de palavras. Tanto pela presença multinacional como pela densidade quantitativa e qualitativa da análise, estamos perante um estudo transcendente que nos surpreendeu pela clareza e intensidade com que se marcam diferenças entre os dois grupos.

Sobre esse trabalho de campo, o estudo corrobora que os líderes atuais são pessoas com uma grande resiliência emocional e que se movem no mundo das ideias e da inovação. Destaca-se a sua assertividade e o seu pragmatismo, assim como a necessidade de contar com ordem e estrutura à sua volta. Pela sua parte, os novos líderes são responsáveis e trabalhadores, com um grande sentido de dever, mente aberta e com tendência para criar ideais abstratos, com elevados

níveis de curiosidade. Ao mesmo tempo, são assertivos, mas também amáveis, muito colaboradores e respeitadores do bem-estar dos outros: estão conscientes do impacto das pessoas no mundo exterior e da necessidade de transcender a si próprios e pensar mais no coletivo.

Com isto tudo, a principal diferença está relacionada com a gestão emocional, mais oculta na liderança tradicional. Os líderes que surgem não partilham esse modelo. Acreditam que integrar e gerir emoções e sentimentos implica uma parte substancial e positiva da liderança. Ao mesmo tempo, essa emotividade acrescenta o seu sentido de pertença à comunidade, o alcance social das suas decisões e o respeito pelo indivíduo e pelo habitat como princípios de atuação. Neles, o pensamento coletivo prevalece sobre o estritamente individual. São igualmente inovadores, mas mais idealistas.

Resumindo, os futuros líderes estão melhor situados na hora de interagir no eixo entre o individual e o comunitário, e nas suas intervenções, já interiorizaram a presença, a inclusão e o recurso ao género feminino. Também são mais participativos, menos hierárquicos e estão mais interessados na tecnologia. Relativizam mais: enquanto a verdade é o oitavo substantivo mais usado entre os líderes atuais, para os líderes futuros, é apenas o quadragésimo segundo.

De forma geral, os líderes atuais parecem mais frios e circunscrevem-se a campos semânticos mais profissionalizados e técnicos. Especialmente relevante é o facto de as menções a estruturas sociais básicas como a educação ou a saúde serem muito mais frequentes entre os jovens. Com os verbos acontece algo parecido. Os líderes futuros são mais propensos

a utilizar verbos que denotam interação. Falam com frequência em ajudar, partilhar, sentir ou participar. Também em amar, perder ou conquistar, e aprender, encontrar, conhecer, procurar, entender ou ouvir. Por outro lado, entre os líderes atuais, os verbos mais comuns são mais utilitários, hierárquicos e, se se quiser, dominantes; utilizam verbos como permitir, ganhar, utilizar, pagar, significar ou parecer.

É difícil determinar até que ponto a COVID-19 conseguiu acelerar todas estas mudanças de percepção e mentalidade social relativamente à liderança. Em qualquer caso, a diferença geracional está tão marcada que estamos perante o começo de uma autêntica revolução do comportamento que, daqui em diante, será exigido aos líderes políticos, empresariais e sociais. O tempo das hierarquias, adesões e unanimidades passou. Rumamos a uma liderança mais emocional, participativa e eficiente. Procuramos líderes provavelmente mais vulneráveis do que dantes, mas também mais empáticos, próximos e comprometidos do que estaria a ser mais habitual até agora. Costuma-se dizer que só a mudança permanece. Por isso, as empresas que se anteciparem a essa nova normalidade, e que saibam interpretar e aplicar antes das outras pessoas esses novos modelos de liderança, terão boa parte do êxito garantido à partida.

2

Ativismo de marca ou corporativo: em que consiste, porque é do seu interesse e como pode aplicá-lo

(15/10/2020)

Iván Pino

Sócio e Diretor Sénior da Área Digital da LLYC em Espanha

Como podemos fortalecer o valor da marca quando a sociedade exige à empresa o máximo de envolvimento cívico e ético? Durante a crise do coronavírus, a maioria das empresas e das marcas tem sentido a necessidade de mobilizar publicamente os clientes, funcionários, fornecedores e acionistas em defesa de uma causa de interesse generalizado: proteger as vidas e os empregos das pessoas.

Neste exercício de ativismo corporativo, forçado por circunstâncias excepcionais, acelerou-se a exigência social de um maior envolvimento das empresas com o bem comum, algo que já se vinha a acentuar nos últimos tempos. Mas, o que irá acontecer no futuro? É

previsível que os clientes continuem a exigir o mesmo envolvimento ético e cívico às marcas. Faz sentido apostar no ativismo enquanto estratégia de comunicação e de *marketing*? Ajudará a fortalecer a reputação e o negócio das empresas? E, se assim for, porquê?

VISÃO

No sabemos si tu marca debe ser activista o no Não sabemos se a sua marca deve ser ativista ou não. O que sabemos é que terá de definir e ativar um propósito para se legitimar na sociedade e para se diferenciar no mercado, principalmente em ambientes tão voláteis e incertos quanto os que hoje vivemos.

Em maio de 2014, já a *Harvard Business Review* publicava o artigo «From Purpose to Impact», de Nick Craig e Scott A. Snook, que referia que ter um propósito era «fundamental para navegar no mundo complexo, volátil e ambíguo que hoje enfrentamos, no qual a estratégia está em constante mudança e poucas são as decisões que estão certas ou erradas de forma inequívoca».

O propósito está presente nas escolas de negócios, em publicações de prestígio, conselhos de administração, e mesmo no Manifesto de Davos 2020, do Fórum Económico Mundial. Nesta reunião de líderes políticos, sociais e empresariais de todo o mundo, foi acordada a seguinte declaração:

O propósito das empresas é colaborar com todos os respetivos *stakeholders* na criação de valor partilhado e sustentado. Ao criá-lo, as empresas cumprem o propósito não apenas junto dos acionistas, mas junto de todos os *stakeholders*: funcionários, clientes, fornecedores, comunidades locais e a sociedade em geral.

De facto, além dos resultados financeiros, a sua marca terá de definir uma razão de ser, que associe os objetivos da empresa aos da sociedade, contribuindo para resolver desafios de interesse geral, se quiser competir pela preferência de clientes e colaboradores. Além disso, terá de ativar esta razão de ser por meio de experiências e de conteúdos autênticos que mobilizem as condutas das pessoas que formam os grupos de interesse da empresa, isto é, de todos aqueles que apostam na viabilidade e na sustentabilidade dos negócios.

Esta orientação mobilizadora é a característica diferencial mais notável que se verifica no ativismo de marca ou corporativo relativamente a outras estratégias ou práticas com as quais poderá confundir-se, tais como as do chamado *marketing* social ou da mesma responsabilidade social. Como explica Jay Curley, em *The 6Ps of Brand Activism*, trata-se de «defender mudanças reais com políticas que abordam a verdadeira raiz dos problemas» e, além disso, de se «associar aos movimentos sociais para ser relevante».

LIDERANÇA

Poderemos chamá-lo ativismo ou dar-lhe outro nome, mas «ativar o propósito» levará as marcas a defenderem e a promoverem causas de interesse geral que potenciem a vinculação da empresa com os clientes, funcionários, fornecedores e investidores que partilhem os mesmos valores e as mesmas razões. Defender estas causas exigirá também um determinado exercício de liderança: aberto, colaborativo e dialogante, mais exposto aos riscos de uma sociedade, na qual ser transparente já não é um valor mas uma condição necessária para existir enquanto empresa.

Referimo-nos a uma liderança que saiba «dominar o jogo complicado, criativo e mais colaborativo da gestão de capitais intangíveis», como refere o *The Economist*, na edição intitulada *What it takes to be a CEO in the 2020s* (2020), ou, como expõe o The BCG Henderson Institute, em *A Leadership Agenda for the Next Decade*, desempenhando «um papel mais proeminente na abordagem dos desafios sociais», a partir do reconhecimento de que «numa época caracterizada pela polarização, tudo nos negócios provavelmente se tornará político».

ESTRATÉGIA

Tendo em conta tudo o que atrás foi referido, entendemos o ativismo de marca como estratégia sustentável e não como uma tática oportunista. Além da campanha pontual, desenvolve-se a partir da empresa de forma coerente com os valores defendidos e com as ações realizadas ao longo do tempo. Pelo próprio caráter estratégico, não contemplamos um ativismo desassociado do modelo de governação da empresa, mas, pelo contrário, contemplamos um ativismo em diálogo constante com os sistemas de riscos, os processos de decisão e os órgãos sociais da empresa, que garanta a estabilidade das causas selecionadas.

Também não acreditamos que o ativismo de marca seja possível, quando se restringe a projetos de áreas isoladas da empresa; é possível, quando articulado em planos que envolvam a empresa na totalidade, com a liderança dos dirigentes e a participação voluntária dos funcionários e colaboradores. De igual modo, não pensamos que o ativismo se possa exercer de forma solitária a partir das empresas; deve exercer-se

em alianças com outros atores públicos e privados, legitimados pela defesa das causas de interesse social às quais as marcas se associam, tendo por base os valores partilhados.

BENEFÍCIOS

Quando abordado assim, de forma estratégica, gerindo os riscos e envolvendo a organização, o ativismo ajuda a aumentar o capital social e relacional das marcas: da própria empresa, dos produtos e das soluções, e dos dirigentes e profissionais, porque é aqui, na criação de capitais relacionais e sociais, que o ativismo de marca se torna um ativo estratégico para as empresas. Philip Kotler, considerado um dos mestres do *marketing* moderno, assegurou que «o ativismo de marca é o futuro do *marketing*» (Kotler e Sarkar, 2020).

Nesta linha, deve considerar-se a importância da mobilização dos consumidores. No livro *Marketing 4.0. From Products To Customers To The Human Spirit* (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2018), Kotler afirma o seguinte:

As empresas que querem olhar para o futuro enfrentam um duplo desafio. Em primeiro lugar, será ainda mais difícil fazer chegar uma mensagem de marca aos destinatários. A atenção dos consumidores será cada vez mais limitada [...] Em segundo lugar, deverão garantir que, quando os consumidores falam sobre as marcas, haja defensores leais que façam a diferença na decisão de compra [...]. O derradeiro objetivo do *marketing* 4.0 é levar os consumidores a passarem da atenção à apologia.

Afinal de contas, trata-se de gerar capital em confiança, capital em reputação, capital em recomendação... tangibilizado em «dados que fluem entre as

empresas e a concorrência», como propunha o *The Economist* no retrato do CEO da década de 2020. São dados que estão alinhados com objetivos e resultados chave tais como, por exemplo:

- Ganhar relevância de marca em territórios de interesse social para os consumidores e cidadãos – tal como faz a marca Patagonia no competitivo mercado da moda desportiva, defendendo causas de proteção ambiental junto dos clientes.
- Aumentar a influência em comunidades de clientes e de profissionais sensíveis a causas cívicas – tal como faz a Ben and Jerry's, que se associa a sensibilidades ativistas muito diferentes, o que lhe permite alargar o mercado objetivo de forma reticular.
- Contrariar ameaças de reputação por ativismo social e político nas redes sociais – tal como verificámos na campanha #StopHateForProfit (verão de 2020), à qual se associaram mais de 900 anunciantes para combater o ódio e a desinformação que prejudicava a reputação que tinham nas redes sociais.
- Atrair capital financeiro interessado em critérios ESG (*Environmental, Social and Governance*) – em linha com as recomendações que o presidente e CEO da BlackRock, Laurence D. Fink, vem fazendo nas cartas anuais aos clientes deste importante fundo de investimento.

BASES

Acreditamos que qualquer empresa ou marca pode ser ativista, se assim o decidir. Não é preciso ser a P&G nem a Nike para fazer parte desta tendência, mas são necessárias determinadas bases para construir a estratégia de forma sólida e sustentável. Trata-se de

seis fundamentos, pelo menos, que muitas marcas já começaram a construir de forma desagregada, mas que, geridos de uma maneira integral e coordenada, poderão representar um verdadeiro quadro de referência para o ativismo de marca ou corporativo:

1. Definição clara e exposição pública do propósito da empresa e das respectivas marcas; para ser coerente, o ativismo de marca ou corporativo deve ativar o propósito da empresa e das respectivas marcas a partir da cultura, da personalidade e da proposta de valor diferenciais que representam.
2. Visibilidade e liderança dos dirigentes de topo em meios de comunicação e redes sociais; para ser credível, o ativismo de marca ou corporativo exige uma participação ativa e a visibilidade pública dos líderes da empresa, as quais demonstrem o envolvimento efetivo das marcas com as causas que defendem.
3. Envolvimentos abertos de responsabilidade e sustentabilidade da empresa e das respectivas marcas; para ser viável, o ativismo de marca ou corporativo deve contar com recursos e processos dentro da empresa, de modo a cumprir os desafios de responsabilidade e de sustentabilidade corporativa.
4. Posicionamento da marca em territórios de conteúdos e em conversas de interesse público; para ser relevante, o ativismo de marca ou corporativo deve explorar com êxito um território de diálogo da marca, no qual organize conteúdos e experiências associados a causas de interesse geral.
5. Relacionamento da empresa com comunidades associadas ao ativismo em causas cívicas; para

ser mobilizador, o ativismo de marca ou corporativo deve ativar relações e alianças com atores influentes em comunidades do setor terciário, da sociedade civil e do meio político.

6. Participação dos funcionários da empresa em iniciativas de cidadania e de solidariedade; para ser autêntico, o ativismo de marca ou corporativo exige o envolvimento e a participação dos funcionários e colaboradores da empresa.

QUADRO

Sobre estas bases ou fundamentos, é possível definir planos de ativismo de marca ou corporativo, para os quais será necessário responder a quatro perguntas chave, aplicando quadros estratégicos, tais como o que propomos na LLYC:

- Para quê? Que causa ativará os grupos de interesse, enfrentando os desafios do meio sociopolítico e favorecendo o desenvolvimento sustentável do negócio? Trata-se de selecionar uma causa corporativa de interesse público, a partir da compreensão do meio e do modelo de negócio, analisando o contexto social e político, assim como as tendências do mercado e de consumo.
- Quem? Que pessoas dos grupos de interesse poderemos mobilizar para aumentar a recomendação da marca ou empresa na sociedade e no mercado? Devemos identificar os públicos ativistas, por meio da definição das advocate personas relacionadas com os pilares da marca, partindo do estudo das comunidades e dos territórios temáticos em que se movem.

- O quê? Com que narrativas conseguiremos atrair, vincular e mobilizar as pessoas em torno da causa da marca ou empresa? Consiste em idealizar uma narrativa de causa que seja legítima, relevante e diferencial para os públicos ativistas, a partir de quadros e arcos de história adaptados a cada um deles, sob a forma de manifesto ou outra semelhante.
- Por meio de que conteúdos e interações converteremos as pessoas em defensoras da marca ou da empresa? Criando um protótipo de uma plataforma de ativismo que desenvolva a narrativa da causa com conteúdos de atração, experiências memoráveis e apelos à ação nos diferentes pontos de contacto da marca.

3

Responsabilidade social contra a COVID-19. Desafios para as empresas no combate à pandemia

(19/08/2020)

Juan Carlos Gozzer
Sócio e Diretor-Geral Região Sul

Adelia Chagas
Diretora Sênior LLYC Brasil

Neste período que parece durar eternamente, não é exagero dizer que houve uma revolução no modo de viver. Já não cabe destacar as mudanças que vão acontecer, ou o que deixará de existir. É cedo, apesar de a pandemia ter acelerado ou criado tendências.

Já é possível, porém, analisar o fenômeno mundial que surpreendeu a sociedade. Um dos aspectos positivos quando recordamos que “dormimos num mundo e acordamos noutro”. A mobilização veloz

e instantânea das empresas e dos indivíduos, para auxiliar no combate à COVID-19.

Nos Estados Unidos, a filantropia é parte da cultura, principalmente na pessoa física. Basta lembrar ícones como Warren Buffett e Bill Gates, para citar apenas dois. Nos países europeus, a situação difere um pouco, devido ao fato da construção do bem estar social ter predominado por muitos anos. E na América Latina, temos diversas situações. Como são países ainda em desenvolvimento, as empresas muitas vezes tiveram e têm um papel importante junto do Estado para contribuir com áreas como a saúde, educação, habitação e outras que ainda têm muita procura.

No Brasil, especificamente, nos anos 90, começou um forte movimento, diferente da filantropia, focado na responsabilidade social das empresas e associado à reputação. Ganhou destaque nos meios de comunicação com editoriais e cadernos especiais. Com o tempo, deixou de ser novidade, foi aprofundado, passou a ser considerado uma ação natural das empresas. Não era mais diferencial. Estranho era não ter programas com esse foco. Não atuar de forma socialmente responsável impactava diretamente ou indiretamente nos atributos.

Independentemente da cultura ou da região do mundo, o que se viu, foram doações de cestos básicos, horas de trabalho voluntário, produtos, equipamentos e quantias milionárias.

Para dar o exemplo do Brasil, as empresas agiram de forma semelhante. A quarentena começou em meados de março e já em abril a mobilização trouxe resultados. A sociedade civil organizada agiu, na mesma direção, para estimular esse processo.

A Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR), que sempre procurou que o país, como muitos outros, quantificasse as doações, criou o Monitor das Doações da COVID-19, que ajudou a mobilizar e dar visibilidade às organizações. Foram de maio até julho cerca de US\$ 1,2 mil milhões de dólares.

Ao mesmo tempo, a principal emissora de televisão, a Rede Globo, que por política jornalística, nunca divulgou o nome das empresas, criou no telejornal de maior audiência o especial Solidariedade/SA, no qual diariamente, havia destaques nominais para as iniciativas empresariais. Ingrediente que estimulou as organizações a participarem na campanha e a terem visibilidade.

Paralelamente a esse processo de solidariedade, não eram, infelizmente, raros os casos noticiados sobre a falta de equipamentos na rede de saúde pública e privada, problemas em hospitais ou desvios cometidos pelo poder público, justamente para onde esses recursos eram destinados.

Neste cenário complexo, não só pela pandemia, mas pela incerteza do trajeto das doações, ainda há questões como garantir o *storydoing*, *storytelling*, e se a ação está ligada ao propósito. Não é só. Mesmo com toda a informação, como construir ou manter, com a iniciativa, o legado da organização.

Para cumprir essa jornada, as empresas têm ao menos três desafios:

1. IDENTIFICAR E VALIDAR PARA QUEM DOAR

Há uma check list, da qual a coerência faz parte. Faz sentido uma ação externa, com visibilidade ou não, quando meses depois será necessário despedir cola-

boradores. É um contrassenso beneficiar a sociedade e, em seguida, realizar cortes internos.

A ONG ou a instituição escolhidas têm de estar associados ao propósito da empresa. Caso contrário, a ação fica solta, o que torna muito mais complexo o *storydoing* e o *storytelling* e como trabalhar o legado.

A confirmação da reputação, trabalhos já realizados pela da ONG e a credibilidade da instituição são vitais para evitar uma crise de reputação.

Integração e agilidade

A situação exige novas formas de trabalho. O trabalho entre as áreas envolvidas (*marketing*, comunicação, responsabilidade social e *compliance*) têm que ser integrados para garantir a agilidade e concretização. Não só. Defender ainda iniciativas mais complexas, como importação de equipamento, problemas decorrentes e a rápida solução.

2. ACOMPANHAMENTO DO PERCURSO DA DOAÇÃO ATÉ O DESTINO FINAL (*TRACKING*)

Decididas as organizações e instituições, o desafio é saber se o recurso chegou. É necessário ter controlo durante todo o processo. O mapeamento prévio de todos os pontos e sinal de alerta caso haja qualquer dificuldade durante o trajeto é fundamental.

O alerta chegou. É preciso entender rapidamente o que ocorreu, alertar as pessoas da empresa que participaram do projeto e ser transparente internamente para ganhar velocidade na resolução. Caso contrário, pode gerar ruído de comunicação.

O percurso é cumprido corretamente. Excelente. Não se pode parar aí. É necessário entender a diferença

que fez para a comunidade e pessoas. E evidenciar a transparência do processo. O report do total de beneficiados, infelizmente, entrará só como mais um número.

3. REPORTAR PARA TODOS OS STAKEHOLDERS, NARRATIVA SOCIAL E STORYDOING

A trajetória está no fim. Planear faz toda a diferença porque fica praticamente impossível falar de *storydoing* e *storytelling*. O resultado do legado fica comprometido.

Em vez de focar em histórias humanas, os reports ficam restritos a uma contabilização do montante. E com muita sorte, a quantidade de pessoas beneficiadas.

Uma matéria no veículo de maior audiência ou a exposição no site e nos canais próprios da empresa apenas não emocionam. São, infelizmente, facilmente esquecidos e não acrescentam ao legado.

A informação, apenas descritiva, é igual à da maioria das organizações. Não só da sua. A empresa será mais uma nesse contexto. O mais complexo foi fazer o bem. Por que não comunicar da melhor maneira?

Oportunidade

O momento para as empresas assumirem o seu papel perante a sociedade e contarem de forma responsável, além de necessário, tornou-se mais favorável porque vários atores têm-se mobilizado com esse foco.

No Brasil, por exemplo, houve um aumento expressivo, se comparados, aos US\$ 1,2 mil milhões de dólares doados até ao fim de julho, aos US\$ 640 milhões contabilizados pelo censo do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife), durante todo o

ano de 2018 (dado mais recente). Outra boa notícia é o aumento de 7 %, em agosto de 2019, antes da pandemia, da percepção positiva dos brasileiros ao trabalho das ONG'S quando confrontados com o mesmo inquérito realizado em 2018. Os dados são do relatório Brasil Giving Report 2020, responsável por identificar a cultura da doação no país.

O levantamento faz parte da série internacional do CAF Global Alliance, com números da África do Sul, Austrália, Bulgária, Canadá, EUA, Índia, Rússia e Reino Unido. Foram entrevistadas mil pessoas *online* e levados em conta os perfis demográficos. Nos outros países, o Giving Report faz parte da cultura, porque esse movimento está mais consolidado.

Este panorama significa, concretamente, que ainda há muito espaço para trabalhar conjuntamente legado e reputação alinhados com a comunicação.

4

A era pós COVID-19. A nova normalidade na relação talentoempresa

(26/05/2020)

María Obispo

Diretora da área de Talent Engagement

Luisa García

Sócia e Diretora-Geral Espanha e Portugal

Donald A. Schön detalha no seu livro “The Reflective Practitioner: How Professionals Think In Action” três tipos de conhecimento. Um deles é a reflexão durante a ação, o conhecimento que vamos adquirindo enquanto agimos.

A crise da COVID-19 revelou a necessidade de tomar decisões de forma ágil num contexto maioritariamente incerto. Enquanto fomos tomando estas decisões, segundo a teoria de Schön, fomos aprendendo e

antevendo uma nova maneira de fazer as coisas que afetará, sem margem para dúvidas, a relação das empresas com os seus profissionais.

Na LLYC, quisemos aproveitar esse mesmo conhecimento e aprendizagem partilhada para tentar encontrar alguma luz num contexto complicado. Por isso, conversámos com profissionais da Comunicação e dos Recursos Humanos de empresas como a Ecoembes, EY, IKEA, Cosentino, Iberdrola, Enagás, Novartis, Bankia, Indra, Naturgy e Coca-Cola. Este artigo reúne o resultado dessas conversas para aprofundar a realidade pós-COVID e os desafios que as empresas deverão enfrentar na sua relação com o talento.

8 NOVOS CENÁRIOS NA RELAÇÃO TALENTO-EMPRESA

- O auge de uma nova liderança
- A cedência do controlo das mensagens
- Digital: uma transformação, agora, também cultural
- As pessoas e as suas emoções no centro da tomada de decisões
- Regressar às bases para responder à incerteza
- Do orgulho de pertença latente ao patente
- Comunicação interna para construir confiança
- O nascimento de uma nova escala de valores

O AUGUE DE UMA NOVA LIDERANÇA

No passado dia 3 de maio, o New York Times publicou um artigo muito revelador para falar de uma nova forma de liderar com um título mais revelador ainda: “Os líderes estão a chorar no trabalho e pode ser uma boa notícia”. Entre outros casos, inclui uma referên-

cia ao vídeo que o CEO da Marriott, Arne Sorenson, compartilhou com a sua equipa. Para muitos, uma lição de liderança baseada na honestidade, na clareza e na transparência.

As conclusões do artigo são muito semelhantes às obtidas pelos especialistas. “Não estamos numa crise convencional, pelo que vimos os líderes agir de forma diferente e isso evidenciou a necessidade de uma nova liderança, uma liderança que nasce da compreensão profunda da situação do outro”. afirma Luisa Alli, Diretora de Comunicação da IKEA Ibérica. “Isto exige criar um clima que favoreça e não penalize verbalizar os pontos fracos. Muitos funcionários ter-se-ão sentido culpados por trabalhar em casa enquanto há colegas na loja ou no armazém, ou por não terem o trabalho que gostariam. Se houver um clima de confiança, empatia e solidariedade no qual, por exemplo, a família se normaliza, há lugar para a compreensão e não para a culpa.”

Já Teresa Gallastegui, Diretora de Pessoas e Organização da Ecoembes está certa de que a crise será uma autêntica prova de fogo para os líderes. “Em situações de crise é que se vê o verdadeiro líder. A comunicação, a colaboração, a transparência e a inovação são alavancas essenciais de que as organizações, agora, precisam. Adicionalmente, incluiria dois aspetos que ganham cada vez mais importância e que serão críticos: a gestão da incerteza e a aprendizagem em tempo real. Movemo-nos num ambiente cada vez mais variável, complexo e incerto, e precisamos de pessoas que sejam capazes de olhar para o futuro com otimismo e gerar oportunidades em ambientes de mudança”.

Delfina Pérez, Diretora de Desenvolvimento e Seleção de Pessoas no Bankia, acrescenta: “Julgo que iremos para uma liderança cada vez mais inclusiva e orientada para fomentar o crescimento e a responsabilidade das equipas, uma liderança baseada na responsabilidade individual, na confiança e na delegação. Uma liderança consciente da importância das equipas coesas e diversas”.

A comunicação é outro dos atributos dessa nova liderança. Esther Castaño, Head of Global Internal Communications na Iberdrola, assegura que “um líder que não comunica não é líder e, nestas circunstâncias, ainda mais. Os líderes têm de transmitir mensagens de calma, mitigar a incerteza, de maneira muito humana, muito próxima”. Inmaculada Vela, Head of Internal Communications da EY Espanha, acrescenta também as qualidades de honestidade e transparência: “Trata-se de contar as coisas tal como estão a acontecer com responsabilidade, proximidade e humildade; os nossos profissionais têm de saber que são a nossa prioridade, que somos uma equipa, uma grande família, e que remamos na mesma direção para superar juntos qualquer adversidade”.

O novo líder deixa de lado o paternalismo para ser mais próximo, acessível e transparente, o que nos leva a um conceito extremamente interessante e que poderá ser concebido a priori, contrário ao líder: a vulnerabilidade. “Se me perguntarem o que vai acontecer, dir-vos-ei que não sei. Esta frase na boca de um líder poderá surpreender-nos antes, mas não será mais corajoso reconhecer as próprias limitações? Numa situação de crise como esta, trata-se de informar de tudo o que estamos a fazer e transmitir que nos estamos a esforçar ao máximo para encontrar

soluções e adiantarmo-nos aos problemas, e, quando nos perguntarem por algo para o qual não temos a resposta, simplesmente dizê-lo” assegura Jordi García Taberner, Diretor-geral de Comunicação e Relações Institucionais na Naturgy. Para a direção, o segredo é “reconhecer a incerteza e dar certeza no que se pode dar porque o silêncio gera ansiedade, inquietação, rumores. É imprescindível a comunicação com os funcionários. A empresa deverá ser uma das suas fontes de informação mais fiáveis”.

A CEDÊNCIA DO CONTROLO NAS MENSAGENS

Se a proximidade é um valor em elevada consideração, é evidente pensar que o papel das chefias intermédias será cada vez mais relevante. Elas são os grandes aliados da comunicação, que servem de ligação entre a empresa e os profissionais e que se tornam na primeira referência dentro da organização.

Na Cosentino, María Luisa García, Responsável de Comunicação Interna e Santiago Alfonso, Diretor de Comunicação e Marketing, defendem o *empowerment* das chefias intermédias. “Tanto se o teletrabalho veio para ficar, como para os colaboradores que trabalham na fábrica, o papel do manager é fundamental para transmitir confiança. São os facilitadores e os que garantem que as mensagens ressoam na organização. Embora todos os nossos profissionais tenham acesso às mensagens corporativas pela app da empresa e dos placards informativos, os responsáveis por mobilizar são os encarregados na fábrica. Garantem que as mensagens passam e, se for necessário, reforçam-nas.”

Luisa Alli, do IKEA, aponta que isto também implica estar consciente e inclusive favorecer uma perda de

controle das mensagens: “O êxito da comunicação depende diretamente de 300 profissionais. As chefias intermédias são a rede que transmite ânimo e cria confiança. Existe uma infinidade de regras e normas para não sairmos da linha, sermos corretos e obedientes, mas chegou a hora de os managers assumirem as rédeas da equipa, de não terem medo de arriscar. Embora possa parecer um risco elevado, é muito mais poderoso aquilo que ganhamos. As coisas estão a acontecer na base da pirâmide e devemos aproveitar as lideranças espontâneas para as usarmos a favor da comunicação”.

DIGITAL: UMA TRANSFORMAÇÃO, AGORA, TAMBÉM CULTURAL

Falamos há anos de transformação digital, tentamos implementá-la com planos de ação, pilotos, especialistas e processos, mas a transformação nunca mais entrava nas nossas organizações. Na verdade, há um estudo devastador da Harvard Business Review que afirma que 91 % das organizações fracassam nos processos deste tipo.

Porém, durante a crise da COVID, as empresas evoluíram rapidamente no caminho da digitalização para manter o ritmo e a qualidade do trabalho: “Demos um passo gigante na transformação digital. Digitalizámo-nos de repente. Quando tudo isto passar, seremos mais digitais, ágeis e eficientes. Poder-se-á dizer que evoluímos rumo à proximidade”, comenta Teresa Gallastegui da Ecoembes. A pergunta que se impõe só pode ser uma: O que os impedia na época anterior à crise de se transformarem por completo numa empresa digital? “Tínhamos as ferramentas, mas

não a cultura. As reticências para usar as ferramentas desapareceram e, embora estejamos a acompanhar os nossos profissionais com formação, a “digitalização imposta está a transformar-se num acelerador da nossa cultura digital.”

Nesta linha, ao falar sobre digitalização, Juan José Berganza, Diretor de Comunicação e Marca da Indra comenta que o novo modelo de trabalho requer também maior nível de preparação e gestão eficaz do tempo e das agendas: “Sem dúvida, a gestão de equipas é diferente agora, exige um modelo mais estruturado.”

Na nova cultura digital, o teletrabalho teve um protagonismo evidente como aponta Jordi García Tabernero da Naturgy: “A COVID representou uma mudança de paradigma na forma de trabalhar e de nos relacionarmos com terceiros que se têm vindo a fixar. Antes da crise, o teletrabalho era visto como uma categoria menor do trabalho, nem as organizações nem as pessoas tinham pensado que se podia compatibilizar com o trabalho presencial de uma maneira realmente eficaz. Contudo, ficou demonstrado que é possível dar continuidade ao trabalho que se realizava no escritório em casa com eficiência e produtividade.”

AS PESSOAS E AS SUAS EMOÇÕES NO CENTRO DA TOMADA DE DECISÕES

“É essencial ter uma compreensão profunda daquilo que está a acontecer aos nossos profissionais, e para isso, a primeira coisa é ouvir e identificar quais são os seus problemas e construir a partir do que as pessoas precisam de ouvir. O segredo é comprovar se a mensagem que a empresa transmite responde à necessidade

do profissional”, explica María Luisa Benlloch, Responsável de Comunicação Interna da Novartis.

Sara Blázquez, Diretora de Comunicação e Relações da Coca-Cola Iberia, concorda: “Deve existir uma proximidade pessoal para compreender a realidade das pessoas que formam a equipa e, assim, estabelecer uma ligação com os interesses de cada um. Qualquer issue que detetarmos nas equipas, tanto a nível profissional como pessoal, comunicamo-lo ao nosso comité executivo para que as decisões que se tomarem sejam baseadas nas circunstâncias pessoais dos nossos profissionais.”

Seguindo esta mesma linha na Naturgy, Jordi García Tabernero explica como identifica a empresa o “employees first” e demonstra que são mais do que palavras bonitas: “na reunião de cada comité, tanto dos criados ad hoc para o seguimento operativo da crise, como o de alta direção e inclusive durante a celebração do conselho de administração, em todos e cada um, o primeiro ponto da ordem do dia é uma pergunta: Como estão hoje os nossos funcionários e o que mais podemos fazer por eles?” Para Victoria Cortés, Gestora de Comunicação Interna da Enagás, “o objetivo foi sempre informar com transparência e transmitir segurança. Mas também nos preocupámos muito em destacar o trabalho, o esforço e o compromisso dos nossos profissionais em todas as comunicações corporativas, tanto para dentro como para fora da empresa”.

REGRESSAR ÀS BASES PARA RESPONDER À INCERTEZA

“Confirmámos que os valores da Coca-Cola, com 134 anos de história, continuam muito vigentes para supe-

rar esta adversidade. Demonstrámos que somos uma empresa resiliente, empática, universal, democrática. A capacidade de nos adaptarmos está no nosso ADN e voltámos a comprová-lo mais uma vez”, assegura Sara Blázquez.

A incerteza obrigou-nos a olhar para o nosso propósito como empresas para alavancar os nossos valores e reconhecer a nossa cultura mais profunda. “É essencial ter os trabalhos de casa feitos quando uma crise inesperada chega. Então, despreocupa-se com o que tem automatizado ou aprendido e centra-se noutros problemas. A comunicação, por exemplo, já fazia parte do ADN da organização, comunicar não era uma opção antes e muito menos o é agora. Por isso não tivemos de criar novos canais, mas sim reforçar o que, de forma natural, já vínhamos a fazer” comenta Esther Castaño da Iberdrola.

A manifestar-se de forma semelhante, Teresa Gallastegui da Ecoembes diz que “esta situação revelou e traz à superfície elementos que se trabalharam previamente. Se não tiver as engrenagens do compromisso com o talento bem trabalhadas, o risco dos seus profissionais se desligarem é muito alto. No nosso caso, a resposta da equipa da Ecoembes perante esta crise tem sido excepcional.”

A crise da COVID, para as empresas, tem sido o momento de demonstrar se o que têm dito tantas vezes é verdade e tal é visto pelo profissional com uma maior intensidade do que nunca.

DO ORGULHO DE PERTENÇA LATENTE AO PATENTE

Na procura de respostas e de segurança, os funcionários restabeleceram a relação com as suas empresas.

No caso da Novartis, María Luisa Benlloch, comenta que receberam centenas de mensagens de agradecimento. “Isto não acontece todos os dias nem em qualquer empresa, só quando se verifica que a sua empresa está à altura das circunstâncias e antes de mais nada, cuida dos seus funcionários”. Sara Blázquez sabia que a Coca-Cola Iberia era uma empresa com um forte sentido de pertença, “mas, durante esta etapa, tornou-se mais evidente através dos comentários e das mensagens em todos os canais. As pessoas passaram de o sentir a ter a necessidade de o manifestar, de o partilhar”.

Nesta mesma linha, Victoria Cortés da Enagás, não só notou um aumento muito notável no *engagement* dos profissionais com as comunicações corporativas, mas que, além disso: “esta crise fará com que o orgulho de pertença aumente, porque se evidenciou o papel-chave que desempenhamos enquanto organização. Sucederá algo semelhante em todas as empresas que tenham profissionais comprometidos com os outros e que estejam, elas próprias, comprometidas com o futuro da sociedade e a criação de valor”.

Delfina Pérez do Bankia não tem dúvidas: “A relação com os nossos profissionais saiu enriquecida e transformada profundamente e de forma súbita. Tudo isto que vivemos, e estamos a viver, serviu precisamente para reforçar a relação com os profissionais e o seu compromisso porque se tornou patente a importância de todas e cada uma das pessoas que fazem parte da equipa do Bankia, que se mostrou como uma equipa coesa, comprometida e responsável.”

Jordi García Tabernero da Naturgy acrescenta: “A resposta que tivemos como empresa, não só pelas medidas internas que tomámos para proteger os

nossos funcionários, mas também pelo compromisso que mostrámos para com a sociedade, reforçou espetacularmente o orgulho de pertença dos nossos profissionais. Estiveram mais recetivos, impulsionaram muitas das ações que temos implementado; e também foram mais proativos, não pararam de propor iniciativas solidárias e de colocar o seu trabalho à disposição da sociedade. Além disso, fizeram-no com a sua marca como prioridade, tornando-se nos seus melhores embaixadores. Trabalhámos todos, empresa e talento, na mesma direção”.

Luisa Alli do IKEA aponta para uma possível causa: “Nestes momentos tão complicados, os profissionais percebem como somos. E é nestes momentos, nos momentos da VERDADE com maiúsculas que reforçamos o compromisso ou perdemo-lo, talvez, para sempre”.

COMUNICAÇÃO INTERNA PARA CONSTRUIR CONFIANÇA

“Se algo evidenciou esta crise é a importância de ter um quadro de pessoal comprometido, que se esforce e que dê o melhor de si todos os dias, que reme na mesma direção e que se saiba adaptar às circunstâncias. Isso só se consegue quando se criam ambientes de confiança mediante uma comunicação permanente com o funcionário, de forma simples e direta. E isso é comunicação interna. Por isso, estou convencida de que será fundamental o papel dos comunicadores em qualquer empresa para transmitir os desafios que vamos enfrentar e cumprir os objetivos”, afirma Victoria Cortés da Enagás.

Todos os especialistas concordam que o papel da comunicação e, mais em concreto da comunicação

com o talento, ganhou muita importância nestes dias difíceis, uma importância que, sem dúvida, se manterá no futuro. “Era essencial comunicar em tempo real e de forma empática, transparente e inovadora. Conseguimos estabelecer uma relação ainda mais forte com o nosso público interno e que as nossas mensagens ressoassem. Mas, sem dúvida, este resultado também se deve à coerência. O que fizemos e as mensagens transmitidas estavam plenamente alinhadas com a nossa cultura e atitudes; este ADN que nos torna únicos e que está presente em todos e cada um dos nossos profissionais”, afirma Inmaculada Vela da EY.

Com uma reflexão muito semelhante, María Luisa Benlloch da Novartis diz que “nos momentos difíceis, é preciso estar a acompanhar. Isto acontece por sermos menos corporativos, mais humanos e não pararmos de comunicar. É preciso aumentar a frequência, mas também construir mensagens mais próximas e empáticas”.

Sobre este assunto, Delfina Pérez do Bankia insiste no potencial das palavras pela sua capacidade de criar realidades: “está nas nossas mãos trabalhar uma comunicação positiva, destacar os êxitos e celebrar os bons resultados, sem nos esquecermos de deixar um espaço para gerir as dúvidas ou os medos que possam surgir nas nossas equipas para lhes permitir crescer como profissionais.”

María Luisa García e Santiago Alfonso da Cosentino afirmam que a transformação virá pelo trabalho por objetivos como consequência da deslocalização, pelo que a confiança desempenhará um papel essencial nas empresas na altura de se relacionarem com os seus funcionários: “Nestes dias, a comunicação interna viu-se fortalecida e voltou a ser valorizada, estamos

convencidos de que será um aliado estratégico de todas as áreas da empresa”.

Uma comunicação que precisará de criar novos canais de relação com o talento: “O facto de não haver presença física irá condicionar claramente o modelo de comunicação. Temos de repensar as ferramentas que utilizamos. Não se trata de forçar um novo canal, mas sim de aproveitar com inteligência os que o profissional já utiliza de forma natural”, afirma Juan José Berganza da Indra.

O NASCIMENTO DE UMA NOVA ESCALA DE VALORES

Também as prioridades das pessoas foram afetadas profundamente durante a crise. “O sentido da vida, tanto a nível pessoal como profissional, foi questionado. Esta reflexão vital vai afetar a escala de valores como funcionários, como pessoas, como sociedade e as empresas não podem ser alheias a esta mudança”, afirma Delfina Pérez do Bankia.

Jordi García Taberner concorda que o que valoriza nas empresas e o que procuramos nelas mudou. Agora, exigimos, mais do que nunca, que sejam responsáveis com o ambiente, que sejam solidárias e que estejam à altura das circunstâncias. Algumas, como a Naturgy, viram como, durante o período da crise, a sua reputação aumentou fortemente em comparação com a época anterior à crise. “Os funcionários são o nosso primeiro ativo. Esta crise evidenciou que os devemos capacitar para que também possam contribuir com a sua visão da empresa. O que ficou claro é que eles esperam liderança por parte da empresa, e que esta atue não só para proteger os seus interesses, mas também para proteger os do conjunto da sociedade.

Sem dúvida, assistimos a um auge do *employee activism* ligado à sustentabilidade, aos temas sociais e aos de boa governação.”

“Mudará isto também a nossa marca empregadora?”, questiona Juan José Berganza da Indra. “É cedo para o saber, mas provavelmente veremos como na hora de escolher um lugar para trabalhar no futuro, teremos mais em conta outros valores como a segurança que até agora ocupavam um lugar menos destacado”.

Abre-se à nossa frente um futuro cheio de reflexão e análise. Pode parecer cedo para fazer um balanço, pois precisaremos de uma maior perspetiva para analisar algumas mudanças. Mas não restam dúvidas de que a crise produzirá novos desafios na relação entre empresas e talento. Só se os enfrentarmos e resolvermos, poderemos trabalhar com êxito na nova normalidade porque se os profissionais foram essenciais durante a crise, sê-lo-ão ainda mais durante a recuperação.

Este paper foi redigido graças à colaboração de Delfina Pérez, Diretora de Desenvolvimento e Seleção de Pessoas da Bankia; Sara Blázquez, Diretora de Comunicação e Relações com Meios da Coca-Cola Ibéria; Santiago Alfonso, Diretor de Comunicação e Marketing e María Luisa García, Responsável de Comunicação Interna da Cosentino; Teresa Gallastegui, Diretora de Pessoas e Organização da Ecoembes; Victoria Cortés, Gestor de Comunicação Interna da Enagás; Inmaculada Vela, Head of Internal Communications da EY; Esther Castaño, Head of Global Internal Communications da Iberdrola; Luisa Alli, Diretora de Comunicação da IKEA; Juan José Berganza, Diretor de Comunicação e Marca da INDRA; Jordi García Taberner, Diretor-geral de Comunicação e Relações Institucionais da Naturgy; María Luisa Benlloch, Responsável de Comunicação Interna da Novartis e Rocio Tornero, consultora de Talent Engagement na LLYC.

5

Um novo paradigma de liderança: o CEO ativista

(17/12/2020)

Almudena Alonso
Diretora Sênior Stakeholders Management

Juan Cardona
Diretor da Área de Liderança e Posicionamento Corporativo da
LLYC em Espanha

Dominic Barton, antigo CEO da McKinsey, conta a história de um presidente do ramo da engenharia que dedicava 60 % do tempo a debater questões de liderança e a falar com jovens profissionais. Dominic perguntou-lhe: «E durante esse tempo, quem dirige a empresa?», ao que o presidente respondeu: «Idiota, dirigir uma empresa é isto».

Historicamente, os CEO têm sido figuras com pouca exposição pública, que quiseram projetar uma imagem de neutralidade e um perfil de gestor. As necessidades

de relacionamento sentidas eram geridas de forma discreta por meio das atividades mais formais de relacionamento institucional. No entanto, nos últimos cinco anos, temos assistido a um protagonismo crescente dos líderes de grandes empresas no que respeita aos assuntos políticos e sociais. Face a este novo papel do CEO, poderíamos perguntar: atualmente, como se dirige uma empresa?

1. O SURGIMENTO DO CEO ATIVISTA

Os CEO ativistas são os diretores executivos das grandes empresas que tomam uma posição no que respeita a assuntos políticos, sociais ou culturais que não estejam diretamente relacionados com as empresas que representam. O conceito surgiu em Harvard, num famoso caso de 2017, quando Tim Cook, CEO da Apple, condenou publicamente a aprovação da Lei de Liberdade Religiosa no Indiana (Estados Unidos). A mensagem de Cook, publicada na conta do Twitter do próprio em 2015, serviu de exemplo e deu origem a um apoio significativo de empresários a favor da diversidade, forçando a revisão dos aspetos mais controversos da lei.

Desde então, os casos mais mediáticos de CEO ativistas provêm, na maioria, dos Estados Unidos, e centram-se nas críticas do setor empresarial às políticas promovidas pelo governo de Trump.

No âmbito do meio ambiente, ocorreu em 2017 um caso de destaque, nomeadamente a resposta dos empresários norte-americanos que ficaram «estupefactos» com a decisão do presidente norte-americano de abandonar o Acordo de Paris relativo ao Aquecimento Global, bem como o anúncio de que

«assumiriam pessoalmente a luta contra as alterações climáticas e fariam os possíveis para reduzir as emissões». Estas são palavras de Michael Bloomberg, o oitavo homem mais rico do mundo, segundo a revista Forbes, em abril de 2017, que muitos associaram ao início do percurso falhado que havia feito para a Casa Branca. Bloomberg anunciou uma contribuição de 15 milhões de dólares para apoiar os esforços da ONU na luta contra o aquecimento do planeta.

Mais do que as pretensões de chegar à Casa Branca, a atitude ativista de Bloomberg impregnou-se no meio empresarial norte-americano. Em junho de 2017, vários CEO escreveram uma carta aberta ao presidente Trump, alertando-o para a relevância da luta contra as alterações climáticas e para as consequências nefastas da decisão que havia tomado. Recentemente, na última Cimeira do Clima, realizada em Madrid em dezembro de 2019, vários CEO reputados norte-americanos opuseram-se às propostas contra o Acordo de Paris defendidas pelo governo dos Estados Unidos. Esta reação é uma parte importante do movimento *We are still in* – «continuamos a fazer parte», em inglês – ao qual pertencem 25 estados dos EUA, 534 cidades e mais de 2000 empresas e grupos de investidores, além de outras instituições educativas e culturais. Ao todo, representam 68 % do PIB dos EUA, 65 % da população e 51 % de todas as emissões do país.

No âmbito dos direitos humanos, outro caso de ativismo conhecido foi o da decisão do CEO da Starbucks, Howard Schultz, de contratar 10 000 refugiados de todo o mundo, como reação à política de imigração da administração Trump. A mensagem de Schultz gerou uma forte controvérsia. Por um lado, conseguiu

mover outras grandes empresas — a Google anunciou uma contribuição de quatro milhões de dólares para as organizações humanitárias, os CEO da Apple, da Microsoft, da Netflix, da Uber, da Airbnb e do Facebook manifestaram-se contra as medidas migratórias — mas, por outro lado, provocou uma forte rejeição por parte de alguns consumidores, tendo sido promovido o boicote à marca Starbucks, por considerarem que estava a limitar a capacidade de contratação de mão-de-obra local.

Outro território típico do ativismo é o da saúde. Recentemente, deverá destacar-se a reação de alguns líderes empresariais perante a decisão do Presidente Trump de retirar o contributo dos Estados Unidos à Organização Mundial de Saúde, alegando a negligência desta entidade no controlo da pandemia da COVID-19. A mais significativa foi a de Bill Gates, que anunciou no passado mês de abril a contribuição de 250 milhões de dólares para a OMS para a luta contra a COVID-19. A iniciativa de Gates foi o ponto de partida para a recente criação da Fundação independente em favor da OMS para apoiar as necessidades cruciais em matéria de saúde mundial. A Fundação é uma entidade juridicamente independente da OMS, que facilitará as contribuições do público em geral, dos principais doadores individuais e das empresas à OMS e a parceiros de confiança para executar programas de grande impacto.

Com sede em Genebra, a Fundação prestará apoio às necessidades em matéria de saúde pública mundial, fornecendo financiamentos à OMS e a parceiros de confiança com o intuito de atingir o objetivo dos «três mil milhões» da Organização. Com estes objetivos, que

constam do plano estratégico a cinco anos da OMS, pretende-se, nomeadamente, proteger mil milhões de pessoas de emergências sanitárias; estender a cobertura sanitária universal a mil milhões de pessoas; e garantir uma vida sã e bem-estar a mil milhões de pessoas até 2023.

2. O AUGES DO ATIVISMO

Iniciativas como as de Larry Fink, CEO da BlackRock, que promovem a necessidade de formalizar um sentido de propósito enquanto um dos pilares da estratégia empresarial, acima dos resultados económicos; o envolvimento dos principais CEO norte-americanos (Business Roundtable), apostando numa visão no longo prazo e numa redistribuição do valor entre todos os grupos de interesse; o envolvimento de mais de 500 CEO europeus na integração dos negócios nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas; ou a proposta do Capitalismo dos *stakeholders*, promovida pelo Fórum Económico Mundial, são sinais de que o ativismo dos CEO se está a converter num novo paradigma de liderança.

O ativismo atual dos CEO não parte da expressão de convicções individuais no Twitter (casos de Tim Cook ou de Marcos de Quinto, em Espanha), mas antes da pressão exercida pelas expectativas sociais acerca da responsabilidade dos líderes das grandes empresas na resolução dos problemas públicos, conjuntamente com o profundo ceticismo face à atuação dos governos.

De acordo com dados da Pew Research, apenas 19 % dos norte-americanos confiam no Governo (a fraca reputação dos líderes políticos é um fenómeno global, não apenas dos Estados Unidos). Mas 65 %

dos norte-americanos também acreditam que «o sistema económico favorece injustamente interesses poderosos». A fraca reputação dos Governos é o fator de oportunidade para o surgimento da liderança ativista empresarial. No entanto, a perceção de um capitalismo injusto é o fator de necessidade que está a levar os executivos a ocuparem este espaço público. O novo ativismo dos CEO é uma combinação entre oportunidade (fraca reputação dos governos) e necessidade (crescente mal-estar face ao capitalismo). Por último, a combinação destes dois fatores está a impulsionar um novo papel de liderança ativista para os CEO das grandes empresas, que vai além das convicções pessoais.

3. OS ATIVISTAS NÃO SÃO TODOS NORTE-AMERICANOS

Este novo paradigma de liderança está cada vez mais presente em todo o mundo, e não apenas nos Estados Unidos. Em Espanha, para não ir mais longe, não passou despercebida a liderança de vários CEO durante a última Cimeira do Clima, realizada em Madrid (COP25). A resposta à emergência climática no âmbito empresarial foi especialmente destacada, com a participação de 1500 empresas nas atividades que se desenvolveram na «zona verde» da COP 25. Na verdade, a iniciativa empresarial antecipou-se aos acordos políticos em vários setores, tais como o financeiro, o energético, o das infraestruturas, da logística e transporte, da indústria agroalimentar, e o da indústria da saúde. Entre os líderes de empresas espanholas do Ibex 35 que especificaram objetivos de descarbonização durante a Cimeira encontravam-se os da Iberdrola, da Endesa, da

Telefónica, da Repsol, da Acciona, da ArcelorMittal, do Santander, do BBVA ou do IAG.

Especialmente relevante foi o envolvimento da parte do setor financeiro. Várias entidades comprometeram-se com quantias significativas para financiar a luta contra as alterações climáticas: Barclays (175 000 milhões de euros), Santander (120 000 milhões de euros), BBVA (100 000 milhões de euros), entre outros. Cerca de 20 entidades que operam no setor financeiro espanhol assinaram um acordo («Better Finance, Better World») para alinhar a atividade com os objetivos do Acordo de Paris na luta contra as alterações climáticas. No acordo, apresentado na COP 25, os bancos, encabeçados pelos CEO, comprometeram-se a reduzir a pegada de dióxido de carbono (CO₂) das respetivas carteiras de crédito, de acordo com critérios reconhecidos internacionalmente, bem como a canalizar as poupanças e os recursos financeiros para investimentos sustentáveis.

Outro exemplo mais recente foi o da Cimeira de líderes empresariais convocada pela CEOE (Confederação Espanhola de Organizações Empresariais), no passado mês de junho, com o objetivo de promover a recuperação económica, após a superação da primeira vaga da COVID-19. A Cimeira realizou-se por via eletrónica e em canal aberto. O mundo inteiro pôde acompanhar em direto as mensagens de liderança dos CEO espanhóis face à crise da pandemia. A mensagem introdutória do presidente da CEOE não deixou dúvidas: «Hoje, mais do que nunca, vale a pena ser empresário e dar visibilidade às nossas ações enquanto empresários. É um orgulho ser empresário e poder contribuir para o desenvolvimento do nosso país e para o bem-estar dos cidadãos».

4. CONSENSO SOBRE OS ODS

Os principais temas sobre os quais os CEO ativistas se manifestaram nos últimos anos centram-se na igualdade / inclusão, na luta contra as alterações climáticas, nos direitos humanos e, mais recentemente, na saúde e no bem-estar. Estes temas correspondem não só aos principais desafios globais, mas também fazem parte do quadro de referência deste novo paradigma de liderança, que não é mais do que a Agenda 2030 das Nações Unidas, enquanto principal consenso político, social e empresarial sobre os desafios globais no longo prazo.

De facto, se podemos falar de um paradigma de liderança em torno do ativismo do CEO é porque existe uma agenda global com um grande consenso. A agenda 2030 está marcada pelos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, centrados no desenvolvimento dos Acordos de Paris e nos princípios das Nações Unidas sobre as empresas e sobre os direitos humanos. O consenso é tão amplo que os ODS se tornaram não apenas um ponto de referência geralmente aceite, mas também lançaram a corrida pela liderança devido ao impulso que geraram.

Como referimos anteriormente, em menos de um ano, mais de 600 líderes empresariais da Europa se comprometeram publicamente a promover um modelo de negócio sustentável e com uma visão de longo prazo. Este apelo à ação inclui, entre outros, os seguintes compromissos:

- Acelerar a transição ecológica na luta contra as alterações climáticas.
- Compromisso com o diálogo *multistakeholder*.
- Criar plataformas colaborativas para promover uma economia sustentável.

- Maximizar a criação de valor para a sociedade.
- Promover a formação para a empregabilidade.
- Incrementar a participação da sociedade civil no movimento da sustentabilidade.
- Adotar padrões de políticas e de transparência para gestão da sustentabilidade.

5. DESAFIOS DO CEO ATIVISTA

Como vimos, atualmente os líderes empresariais respondem à exigência social de uma maior responsabilidade por parte das empresas em assuntos políticos e sociais que, tradicionalmente, não entravam na esfera dos negócios. Esta liderança, que também responde ao desencanto generalizado com os governos, está a consolidar-se por meio de manifestos e de compromissos com um elevado nível de adesão que, por sua vez, estão a elevar ainda mais as expectativas sociais sobre o papel das grandes empresas. Pensamos, portanto, que, nos próximos meses, o CEO ativista enfrentará desafios relacionados com a capacidade de solidez e coerência do discurso público que têm vindo a assumir. Quanto maior a exposição pública, maior a exigência de coerência. Destacamos cinco desafios fundamentais neste sentido:

- Implementar um modelo de governação da gestão dos grupos de interesse. O capitalismo dos *stakeholders* que o Fórum Económico Mundial promove é «um sonho» — nas palavras do FEM — que se poderá tornar num pesadelo, se não for acompanhado por um esquema de governação dos grupos de interesse.
- Incorporar um sentido de propósito no governo societário. O ativismo exige um estilo de liderança

conectado e coerente com as políticas da empresa. Tornou-se imprescindível a necessidade de definir ou redefinir um propósito que incorpore o impacto social da empresa no longo prazo.

- Promover a agenda da sustentabilidade por meio de iniciativas concretas de impacto social. As empresas estão a assumir a liderança da mudança de modelo, da transformação, mas há muita dispersão de objetivos e é necessário que se concentrem em uma ou duas iniciativas com verdadeiro impacto social e que sejam relevantes para os grupos de interesse. Menos é mais.
- Avaliar o impacto dos riscos reputacionais nas decisões empresariais. Alguns manifestos ou declarações, se não corresponderem às expectativas dos grupos de interesse, poderão representar mais riscos do que oportunidades para o negócio (como o referido caso da Starbucks).
- Expandir o enfoque da *compliance* na reputação. O discurso exigente do CEO ativista pressupõe, sem dúvida, elevar o nível dos comportamentos corporativos, especialmente os referentes à ética e à integridade. As perspectivas da *compliance* baseadas no cumprimento legal e normativo são insuficientes quando se toma o partido da crítica, como é o caso do CEO ativista.

O crescente ativismo dos CEO em todo o mundo demonstra que estamos perante um novo paradigma de liderança, que vai além das convicções pessoais. A sociedade exige que as grandes empresas se responsabilizem pelos desafios globais. Já passou o tempo dos discursos. Chegou o tempo de atuar.

6

Homo Pós-COVID

(05/06/2020)

Marlene Gaspar
Diretora de Engagement e Digital da LLYC

Já não existe comunicação interna e externa. E se a comunicação não é a mesma, também nós não somos a mesma pessoa de antes do dia 11/3, data em que a COVID-19 foi considerada uma pandemia global pela Organização Mundial de Saúde. “86 % dos consumidores a nível global mudaram o seu comportamento por causa do coronavírus”, segundo a YouGov. Para os que retomaram actividade, para os que ainda não tiveram essa oportunidade, para os que se mantêm em teletrabalho e para os que fazem um híbrido de teletrabalho com idas ao escritório, as “velhas” rotinas ainda não são as mesmas – e será que voltarão a ser? Talvez não, porque há uma era A.C. (antes da COVID) e uma D.C. (depois da COVID).

E é com esta nova persona com quem nos estamos a relacionar – empresas, marcas e até ao nível mais pessoal. Um ser que vive com um vírus em permanente evolução, que descobre e se adapta a novas normalidades todos os dias, que lida com a incerteza do futuro até haver uma vacina. Estamos a escrever a história para que esta persona seja o herói e o coronavírus o vilão. É a este herói que chamámos de Homo Pós-COVID.

Apesar de ter ritmos diferentes, tem preocupações comuns. E está a desafiar as empresas e as marcas, que querem ser úteis, relevantes e próximas. Explicamos porquê:

1. Vivemos num contexto de incerteza e isso faz desta persona simultaneamente um consumidor impactado pelo desemprego e pela quebra do seu poder de compra e um colaborador preocupado com o quando e como será o regresso à normalidade. É por isso que esta crise é uma oportunidade para a comunicação das marcas – ser transparente e relevante é a forma de vingar num cenário incerto. Segundo a Edelman, “as empresas são a fonte de informação mais credível sobre o coronavírus, mais do que os media e o próprio governo”. Neste contexto de infoxicação e de fake news, a empatia e a comunicação próxima, assertiva e clara são a chave. As marcas têm de compreender o outro lado (pessoas com diferentes contextos e situações) e construir um relato inspirador e mobilizador, ainda que por vezes isso seja duro – como foi para a Airbnb anunciar aos seus colaboradores a necessidade de despedimentos em toda a empresa.

2. O Homo Pós-COVID é mais consciente pessoal e socialmente e está a adoptar uma forma de vida sustentável. Estamos mais conscientes do que nos rodeia

e da importância do nosso bem-estar individual e do nosso contributo e impacto na comunidade. Adquirimos novos hábitos de higiene, de uso de espaços comuns, cuidados de alimentação – e o ambiente está a sentir este impacto, com níveis de poluição a descer como nunca antes. As marcas devem responder de forma sustentável e com impacto local. Como refere a McKinsey, as restrições de mobilidade vão desencadear uma preferência por marcas, produtos e serviços locais e talvez criar uma resistência em relação à globalização – é a simplificação do “think global, act local” para o “think glocal.”

As marcas e as empresas devem apelar a um consumo consciente: compra *online* em negócios locais e de proximidade; ou apoiando marcas mais afectadas. Por exemplo, a Too Good To Go criou o projecto #WeCare, que permite que os restaurantes possam utilizar a app como plataforma de takeaway de forma temporária. É uma iniciativa sem fins lucrativos com o único objectivo de apoiar os estabelecimentos locais que estão encerrados pelas restrições da pandemia.

3. Esta nova persona é hiper-exigente com as marcas e com as empresas devido à necessidade de melhor gerir o seu tempo e recursos, as suas relações pessoais e um maior cuidado com o ambiente próximo. Esta exigência reflecte-se numa maior expectativa no que respeita à transparência dos processos. A solução para as empresas passa por ser credível e activar o seu propósito. Já não estamos na era do *storytelling*, mas do *storydoing*. Por outro lado, é importante não abandonar o objectivo a longo prazo: as marcas reagiram ao momento, mas não podem perder o foco nem comprometer a reputação, o regresso à normalidade,

a resiliência e a sua visão estratégica para o futuro. A campanha da Dove “Courage” – é um ótimo exemplo disso. Como resposta ao *insight* que a beleza deve ser uma fonte de confiança, não de ansiedade, a marca sempre apostou na relação positiva com a aparência, ajudando a aumentar a autoestima. Activou o propósito ao dar protagonismo às marcas que médicos e enfermeiros apresentam na sua pele depois de um final de dia a cobrirem os rostos com máscaras e equipamentos de protecção.

4. A nova persona consome de forma cada vez mais digital, mas se pensamos apenas no e-commerce estamos a ser redutores. O Homo Pós-COVID aprendeu a gerir o infotainment e quarentainment porque, mais do que consumir produtos e serviços *online*, consome e produz conteúdos. As marcas devem reagir proporcionando experiências *phygital*, isto é, abraçando a experiência física com a experiência virtual. A economia “contact-free” criada pelo distanciamento social obrigou à digitalização do mundo. Para os colaboradores, trata-se de criar iniciativas que permitam garantir proximidade, mesmo que à distância. Informando melhor, criando momentos de convívio e *teambuilding* recorrendo a ferramentas digitais. Para os clientes, a *Trendwatching* sugeria o *shopstreaming*, isto é, o comércio electrónico que se funde com as transmissões em tempo real.

5. Esta persona redefinirá as suas prioridades várias vezes. Comportamo-nos de forma diferente porque as nossas prioridades se alteraram e passámos a valorizar aquilo que era dado como adquirido. As prioridades actuais, segundo a IPSOS são: assegurar a saúde, segurança e bem-estar da nossa equipa, clientes,

consumidores e cidadãos e garantir que continuamos a prestar o nosso serviço, dando assim continuidade às necessidades dos nossos clientes em tempo de crise, assumindo que os negócios e a economia não podem parar. As marcas terão de reagir de forma flexível e ágil. Terão de ter a capacidade de ser mutáveis, mas assentes em propósitos muito coerentes.

Isto é, com capacidade de reacção e adaptação ao contexto, mas com uma visão clara da sua missão e no seu valor para a sociedade. Como é que as marcas irão responder a esta necessidade de equilibrar momentos de *time in* (recolhimento, isolamento social...) e *time out* (reabertura progressiva, retorno à possível normalidade)? A escutar o que é dito pelo consumidor e agir para ser útil e relevante.

O foco nesta nova persona exige-nos fazer uma escuta activa (*intelligence*) da sua evolução para conseguir antecipar necessidades, riscos e oportunidades e conseguir ser-lhe útil e relevante para (re)criar uma ligação para a nova vida. Andámos nos últimos anos a evangelizar as empresas e as marcas para serem *client-centric* e a COVID-19 veio demonstrar-nos que, acima de tudo vem a saúde e o bem-estar dos nossos familiares, colaboradores, clientes, parceiros e todos os *stakeholders*. E, se queremos que todos eles sejam nossos embaixadores, é para este novo *Homo Pós-COVID* que temos de comunicar. Esta nova persona lembra-nos a importância de sermos *people-centric* porque nas empresas e nas marcas somos pessoas a falar com pessoas – mais do que nunca.

**NOVA NORMALIDADE,
NOVAS TENDÊNCIAS**

1

Efeito COVID-19: territórios de conversaço da nova normalidade

(03/06/2020)

David González Natal

Líder da área de Consumer Engagement da LLYC em Espanha

Carmen Muñoz Jodar

Diretora Sénior de Assuntos Públicos da LLYC em Madrid

Daniel Fernández Trejo

Diretor Sénior de TI

Guillermo Lecumberri

Diretor de Consumer Engagement

Miguel Lucas

Data Business Leader

Carlos Ruiz Mateos

Diretor de Assuntos Públicos Madrid

Embora a Humanidade tenha desenvolvido uma tecnologia formidável para armazenar informação, a verdade é que a nossa memória é ainda muito curta.

Bastaram 2 ou 3 gerações para esquecermos por completo as consequências da passagem da chamada “gripe espanhola” que, entre 1918 e 1919, ceifou centenas de milhões de mortes em todo o mundo. Após a tragédia sanitária, essa pandemia revolucionou muitos aspetos sociais, culturais e económicos, introduzindo mudanças estruturais na sociedade. Em Espanha, para não irmos mais longe, acelerou o papel da indústria de uma economia agrícola, forçou a transformação do sistema de gestão de resíduos (não existia como tal) e modificou a maneira de projetar cidades (com grandes praças para evitar multidões). Alguns estudos apontam ainda para o facto de a pandemia ter tido uma influência decisiva no curso da Primeira Guerra Mundial: a morte e a doença de centenas de milhares de soldados aceleraram o fim da guerra e forçaram um mau tratado de paz (Versalhes) que, 20 anos mais tarde, nos conduziria a uma segunda guerra.

Esquecemo-nos que um vírus, há 100 anos, veio mudar quase tudo. A história repete-se e, agora, em 2020, um novo vírus chegou para abalar uma sociedade que já acreditávamos que avançava muito rapidamente – o problema é que achávamos isso olhando da nossa torre de vigia da estabilidade! A sociedade líquida e a incerteza permanente é o que está para vir e agora apercebemo-nos da ingenuidade deste nosso olhar.

Com a lição de humildade aprendida, neste relatório tentamos direcionar as grandes conversas que estamos a ver ganhar forma, outras que estão a mudar de forma e mais algumas das quais temos sérias dúvidas de que sobreviverão tal como as conhecemos hoje. Todas elas também serão digitais, disso não há dúvida, pois é uma condição inerente à própria conversa. Observar a realidade como um todo pode ajudar o

leitor a navegar pelas ondas abruptas da tomada de decisão sobre questões que afetam os negócios das empresas: para onde o âmbito regulamentar se pode movimentar; ou o que preocupa os meus consumidores ou sobre que temas devo alavancar a relação com os meus grupos de interesse. Ninguém tem as respostas, mas, partindo desta base de análise, podemos construí-las em conjunto.

María Branyas é a pessoa mais velha em Espanha. Tem 113 anos, vive em Olot (Girona) e acabou de vencer o coronavírus. Nasceu em 1907, por isso, também viveu de perto as consequências da gripe espanhola. Recentemente declarou: “Na solidão do meu quarto, sem medo e com esperança, não entendo muito bem o que está a acontecer no mundo. Mas acho que nada voltará a ser igual. E não pensem em refazer, em recuperar, em reconstruir. Teremos de fazer tudo de novo e de forma diferente”.

Teremos de fazer tudo de novo, como diz. E dar ouvidos aos nossos avós!

Para la elaboración del presente informe, hemos llevado a cabo 62 análisis verticales de territorios y comunidades en Twitter, sobre un volumen total de más de 180 millones de tweets, y hemos monitorizado la evolución temporal de frecuencia de búsqueda de keywords y temáticas clave sobre Google en los territorios de interés. Además, también se han analizado decenas de artículos e informes de fuentes expertas.

1. GLOBALIZAÇÃO VS LOCALISMO

O fenómeno da decomposição da globalização, tal como a conhecemos nas últimas décadas, está-se a formar desde a crise financeira de 2008. A pandemia

do coronavírus representa, possivelmente, o golpe de misericórdia. A era expansiva do comércio internacional já vinha a decair desde o início da guerra comercial entre os Estados Unidos e a China, com a imposição de tarifas e a quebra de acordos internacionais. Por seu lado, a incapacidade das organizações supranacionais para mostrarem a sua utilidade na construção de uma solução coordenada para a pandemia deixará graves feridas no multilateralismo e na cooperação internacional, acentuando o perfil protecionista dos países.

Nos próximos meses, poderemos testemunhar um questionamento sobre o funcionamento e a natureza das grandes corporações. A pandemia veio apoiar (não pelas mesmas razões) os argumentos protecionistas e nacionalistas de alguns líderes políticos, como Trump e Bolsonaro, ao apostarem firmemente na soberania industrial da produção e da cadeia de valor. Se, em abril de 2019, a conversa no Twitter neste território foi capitalizada por *hashtags* de conversa relacionadas com o Brexit ou as posições nacionalistas de Trump, no mesmo período de 2020, a COVID-19 e as referências à *supply chain* crescem em termos de protagonismo e entrelaçam-se com os slogans políticos para configurar uma massa de conversa mais complexa e argumentada.

A pandemia fez com que a conversa sobre as cadeias de valor das empresas se concentrasse numa maior resiliência, com base na diversificação de fornecedores e numa maior digitalização, o que lhes permitirá enfrentar futuras interrupções. Além da estrutural da *supply chain*, o efeito COVID-19 tem outro grande impacto a curto e médio prazo: o turismo internacional. Presumivelmente, as restrições de mobilidade serão temporárias, mas enfrentamos

uma época em que os protocolos de ação serão a principal barreira a vencer, além do medo de contágio: burocracia, distanciamento social, ordem, espera, processos... O livre arbítrio associado ao turismo será condicionado. Nesta reconfiguração, os países mais desenvolvidos poderão ser favorecidos no mix de procura em comparação com destinos exóticos, onde os sistemas de saúde geralmente são menos avançados, prejudicando a percepção de segurança na escolha de compra dos viajantes.

Enquanto o efeito COVID-19 possibilita uma redução no comércio de bens físicos e na mobilidade das pessoas, a globalização digital pode, no entanto, conquistar adeptos. As relações e os serviços digitais demonstraram a sua solidez durante esta crise, com o teletrabalho na vanguarda. Porém, paralelamente, haverá uma primeira grande consequência: o ressurgimento do localismo num processo de globalização inversa. Os obstáculos à troca de bens e pessoas geram atenção e preocupação com o que está mais próximo de nós, com os nossos vizinhos, com os produtos locais e com o que está a acontecer no meu bairro. O próximo mostrou-se útil e tangível durante esta crise, o que contribuiu para uma reavaliação do tecido social de proximidade com os bairros em primeiro plano como uma nova escala de medição da integração de serviços e da ligação emocional.

2. A REFORMULAÇÃO DO BEM-ESTAR

Esta pandemia perturbou profundamente a hierarquia das necessidades humanas (pirâmide de Maslow) que construímos desde o final da Segunda Guerra Mundial. Voltamos às necessidades que acreditávamos terem

sido superadas, como as de segurança física e saúde; até as mais primárias como a respiração (temos medo de respirar em alguns lugares e momentos). Portanto, o conceito de bem-estar pós-COVID amplia-se na base e estas necessidades aumentam, ao mesmo nível que os cuidados pessoais, a estética ou a nutrição. Vemos isso nos dados: as conversas sobre beleza caíram 62 % comparando com o ano passado, sobre nutrição 70 % e sobre bem-estar 37 %.

Além disso, surge em força um assunto esquecido durante demasiado tempo na agenda pública, que muitos estudos situam como o próximo grande desafio da gestão sanitária: a saúde mental da população num texto pós-traumático.

Apontamos três grandes conversas sobre bem-estar:

- Saúde mental: a OMS alertou que as medidas de confinamento aumentarão os índices de depressão e suicídio nos cidadãos. Nos Estados Unidos, fala-se diretamente de pandemia de saúde mental nos próximos 2 anos, com um elevado número de casos com quadro de ansiedade, decorrente da instabilidade no trabalho e incerteza. Um dos aspetos mais interessantes será como proteger e cultivar a saúde mental dos funcionários das empresas e organizações.
- Por outro lado, o sistema nacional de saúde será objeto de um grande debate, pois, embora exista consenso sobre o que tem de ser sustentado, as soluções são múltiplas, complexas e exigem grandes investimentos. E claramente não está preparado para lidar com uma pandemia de saúde mental.
- Solidariedade e cooperação: voltar a princípios mais básicos de ação também pode significar coo-

perar mais. O risco para a saúde da comunidade demonstrou a força da rede social para garantir a sobrevivência e o bem-estar da população. É muito provável que continuemos a observar iniciativas sociais e empresariais de cooperação, ajuda e solidariedade.

- O novo bem-estar: as indústrias relacionadas com os cuidados físicos e a beleza evoluirão para incluir a higiene e a segurança nos seus modelos de negócios. Mas também é possível ver uma grande reflexão em disciplinas como a arquitetura e o urbanismo, quando se trata de espaços e áreas comuns, a fim de gerar ambientes mais ricos, mais adaptados e saudáveis. E novas oportunidades para a indústria de cuidados, da beleza, da moda, da arquitetura ou do design industrial para o desenvolvimento de novos modelos de negócio e relacionamento social.

3. IDOSOS E A IMPORTÂNCIA DOS CUIDADOS

Parece uma história de ficção. Há dois meses, pensávamos nos Baby Boomers, as pessoas com mais de 60 anos, ativas, com poupanças e que não se importavam com a idade, como potenciadores da economia, pelo seu investimento em lazer e bem-estar, agora que a esperança média de vida se prolongou. No entanto, nada melhor do que enfrentar a dura realidade para nos colocar no lugar e nos obrigar a olhar também para o lado B do debate sobre os idosos: os cuidados.

Os cuidados, tanto remunerados como não, serão o grande issue social dos próximos anos. A crise, juntamente com os 18 000 idosos que morreram em casas de repouso e a extrema vulnerabilidade

deste segmento da população ao vírus, acabou por nos convencer da importância que poderá ter uma política orientadora dos cuidados. A economia de assistência e cuidados, em Espanha, significa 15 % do PIB. De acordo com o relatório “O trabalho de cuidados e os trabalhadores dos cuidados para um futuro com trabalho decente” da OIT, “as mudanças nas estruturas familiares, os índices mais elevados de dependência dos cuidados e as necessidades de cuidados em contínua evolução, juntamente com o aumento da taxa de emprego das mulheres em certos países, reduziram a disponibilidade da prestação de cuidados não remunerada e levaram ao aumento da procura de trabalho de cuidados remunerado”.

Com base nos números, poderíamos considerar que o mundo dos cuidados é mais um dos que está em transição, uma transição que passa do não remunerado (ambiente familiar) ao remunerado (terceirização dos cuidados) e surge de três armadilhas, duas reformas pendentes e uma mudança de mentalidade.

É possível que enfrentemos três armadilhas:

Uma nova classe social, mas a mesma precariedade

Segundo a socióloga María Ángeles Durán, nasce o cuidadorado, que representará “uma classe social emergente composta por “quem cuida”, normalmente mulheres que cuidam dos seus dependentes mais velhos, sem remuneração nem direitos nem visibilidade”. Nesse segmento, encontramos uma alta percentagem da população que beneficia dos cuidados, mais de 2000 milhões de pessoas, e um impacto no PIB nada negligenciável (15 % em crescendo). Um investimento

de 109 % nesta área poderá significar a geração de um milhão de empregos, o que, numa situação como a atual, era ouro sobre azul. Mas de que tipo de emprego estamos a falar? Precário, não profissional e instável.

O alívio para as famílias

Os cuidados remunerados são apresentados como um alívio para as famílias que sofrem com a situação de dependência de um dos seus membros. A realidade, no entanto, continua a falar de impotência, frustração e uma enorme culpabilização, que as notícias das últimas semanas só aumentarão. Nessa armadilha, é tão mau terceirizar a ajuda (culpabilidade) como não o fazer (impotência). A da dependência como o quarto pilar do Estado de bem-estar é outra das armadilhas a gerir.

O feminino

O trabalho dos cuidados não remunerado é fundamentalmente feminino e, quando se fala do acesso da mulher ao mercado de trabalho, uma das principais entradas que lhe chega é pela via dos cuidados. Assim, a mulher passará de cuidar de forma altruísta a fazê-lo de forma precária – um ciclo que se perpetua.

E duas reformas pendentes:

Estado de bem-estar e pensões

Ouviremos ao longo dos próximos meses que é necessária uma reforma do Estado de bem-estar e do sistema de pensões. No caso espanhol, a taxa de dependência aumentará para mais de 60 % em 2033 e chegará a 75 % em 2068. O sistema produtivo atual

não é suficiente para enfrentar as despesas decorrentes de uma transformação tão brutal da pirâmide populacional.

Coordenação entre administrações e colaboração público-privada

Entre as muitas lições aprendidas com a crise, ouviremos que o segredo está numa maior transversalidade dos sistemas, na troca de informações, na coordenação de medidas, na otimização de recursos ou na centralização de compras. Se os vírus não têm fronteiras, a política que os enfrenta não deverá tê-las. Bem, essa reforma também não virá.

Uma mudança de mentalidade em relação à terceira idade

Com 30 % da população mundial acima de 65 anos em 2100 e uma esperança média de vida crescente, haverá uma reformulação do mapa mental em relação à terceira idade. O sentido da vida, o sentido de trabalho, o sentido do lazer, o sentido do estético, da sexualidade ou da identidade transformar-se-ão nos próximos anos.

As organizações serão forçadas a repensar o seu papel e focar-se-ão não apenas na adaptação de bens e serviços, mas também na contribuição social, na importância dos cuidados e na nossa forma de nos relacionarmos com o nosso meio envolvente mais próximo. Os consumidores esperam encontrar uma estrutura de valores em marcas que fazem parte ativa da solução. A utilidade, a generosidade, o compromisso e a necessidade de nos ajudarmos uns aos outros é a nova linguagem para as empresas que querem criar relações com as pessoas.

4. RUTURAS NA EDUCAÇÃO

A educação é outro dos ambientes tsunamizados pela COVID-19. Nada do que lhe está a acontecer é novo, mas passaram cinco anos em apenas algumas semanas. Falaremos muito sobre educação e fá-lo-emos sobre uma educação à qual se exigirá a produção de cidadãos resilientes e de empregabilidade. A resiliência é o novo humanismo de um setor educativo que luta pela competitividade da sua oferta e enfrenta cinco ruturas principais.

Rutura com o espaço físico

Nesta crise da COVID-19, 91 % dos estudantes em todo o mundo (1,5 milhões de crianças e jovens) tiveram de aprender em casa. A tecnologia mostrou-se um aliado imprescindível no seguimento das aulas, deixando, só no nosso país, uma lacuna de acesso de cerca de 10 % no ensino obrigatório e de 3 % no ensino universitário. A aprendizagem mista (presencial e *online*) recebeu, nestas semanas, o impulso de que precisava e tudo aponta que o ano letivo 2020-2021 será o ano do seu lançamento em grande, embora tanto as comunidades autónomas como as escolas e os pais demonstrem receios perante um modelo em fase exploratória.

Rutura com a figura do “professor”

Os pedagogos levaram anos em processos de tentativa-erro. As aulas tradicionais não funcionam. E o professor tradicional também não. Da memorização, passou-se à gamificação e ao conhecimento partilhado. Do professor com todas as respostas, a respostas em todos os sítios e com um único clique. Os alunos já

não precisam dos professores para adquirir conhecimentos. E, no entanto, a figura do professor é mais determinante do que nunca. Esse é o desafio.

Rutura com os conhecimentos

E tudo isto porque, além disso, a educação é agora a combinação de competências e aptidões. Os conhecimentos, como gavetas estantes e lineares, não servem num mundo em constante movimento e transformação. O cidadão funcional, emocional e resiliente, capaz de entender a complexidade e as suas contradições, de desenvolver respostas técnicas e de aplicação à realidade, de desenvolver inteligência emocional, para si e em relação ao outro, de ser criativo e colaborativo, é o novo Miguel Ângelo. Agora que nos distanciamos fisicamente uns dos outros, é mais importante do que nunca ter a capacidade de construir uma comunidade.

Rutura com os títulos

A educação era uma linha contínua, cumulativa e limitada no tempo. A ideia da formação ao longo da vida começou como uma forma de falar e acabou por se instalar na realidade da maioria dos setores produtivos. O que é competitivo não serão carreiras académicas longas e lineares, mas sim a aprendizagem através de módulos e seminários práticos, anti-magisteriais, com o tempo reduzido, que melhoram a nossa funcionalidade, compatibilizam-se com as nossas tarefas profissionais e familiares, e limitam a velocidade da nossa obsolescência. Daí o sucesso dos MOOC e o avanço para uma singularização da educação.

Rutura com a promessa de igualdade

A educação será experiencial e sê-lo-á através do uso da inteligência artificial e da virtualidade. Isto demorará a chegar e será feito em velocidades diferentes, gerando muitos debates em torno da igualdade de oportunidades, talvez a questão mais relevante de tudo o que tem que ver com a educação ou a alegada concorrência desleal dos novos *players* da educação (principalmente, operadores e plataformas tecnológicas e de entretenimento). O problema tem que ver com o aumento da lacuna entre classes económicas e o desincentivo à educação que as camadas mais precárias da sociedade sentirão, com uma crescente tentação para o abandono escolar precoce.

Veremos isto na dicotomia entre público e privado, entre ciências e letras, entre centro e periferia. Cada uma das ruturas mencionadas abre uma senda de igualdade de oportunidades que só pode ser enfrentada a partir de uma política de Estado que entenda a educação como um eixo de competitividade-país.

5. A REINVENÇÃO DEFINITIVA DO ENTRETENIMENTO

Esta crise choveu no molhado na indústria do entretenimento e só veio acentuar os problemas e as oportunidades decorrentes da digitalização e democratização da produção e do acesso aos conteúdos. À tensão existente entre os modelos tradicionais da indústria – mais baseados no controlo de licenças de conteúdos e respetivos tempos –, e os novos *players*, unem-se as derivadas do choque entre digitalização e experiências presenciais. No caso do audiovisual, os grandes perdedores do efeito COVID-19 serão as cadeias de exibição cinematográfica, que lutam há alguns

anos uma batalha centrada nos tempos das janelas de exibição contra os novos *players* OTT e que agora não só vêem como o seu negócio é afetado pela potencial percepção de insegurança por parte dos espetadores, mas principalmente pela fixação do consumo *on-demand* em casa. Os principais *players* de produção e distribuição geralmente têm janelas de *streaming* suficientes, próprias ou de terceiros, para distribuir os seus produtos, mesmo durante uma situação de pandemia como a que vivemos. Esta situação obriga a indústria da exibição tradicional a reinventar-se ou aliar-se à concorrência, ainda mais quando grandes concursos e prémios, geralmente usados como aríetes para estes debates, como Cannes ou os Óscares, começam a criar espaço nos seus critérios de seleção e exibição para os novos formatos.

O problema multiplica-se no caso da música, que apresentava problemas endémicos muito mais graves por não ter encontrado um modelo suficientemente sustentável que permitisse à indústria sobreviver enquanto respondia às realidades do consumidor atual. Até agora, o modelo que tentava substituir o reinado tradicional das produtoras era uma mistura entre *management* de artistas, com foco nos espetáculos ao vivo, licenças de uso em conteúdos e pagamento por *streaming*. Toda a gente sabe que este último elemento tem sido um cavalo de batalha dos artistas devido à baixa remuneração que representa e, além disso, tal como durante o confinamento, os números de consumo de conteúdos audiovisuais em plataformas não pararam de subir, os do consumo de música através de *players* como o Spotify ou o Deezer diminuíram. A isto junta-se o colapso da indústria ao vivo, que levará muito tempo a recuperar devido à dificuldade de combinar segurança

e diversão nos formatos de concertos ou festivais que conhecíamos até agora. A música, que ainda estava a tentar compreender a Internet em pleno ano 2020, terá de se reinventar completamente como negócio devido ao efeito COVID-19.

Por seu lado, o *gaming*, visto como o principal concorrente pela atenção dos consumidores por parte dos *players* de cinema e séries, poderá ser considerado um dos grandes vencedores da situação. No entanto, esse triunfalismo é temperado pela dependência excessiva da crescente indústria dos e-sports da componente de eventos, onde a maior parte do investimento das marcas se tinha concentrado até agora. Portanto, a oportunidade está, mais do que nunca, do lado dos publishers e, acima de tudo, das plataformas de retransmissão e conversação como o Twitch, onde as marcas tinham estado ausentes até agora.

A pandemia deixa-nos uma indústria do entretenimento que terá de acelerar a sua transformação digital e a sua dependência excessiva das experiências físicas num contexto em que a produção e o consumo de consumos gerados por utilizadores também aumentam e o novo reinado do Tik-Tok se acentua. O surgimento do entretenimento de utilidade, com especial importância nos conteúdos de wellness, também representará um campo de reflexão para as marcas, até agora ainda muito centradas em modelos tradicionais de patrocínio, focados nos grandes eventos físicos, gerando um campo de oportunidades crescente para o branded content.

6. RECUPERAÇÃO ECONÓMICA A VERDE?

A última década teve um forte avanço em termos de consciencialização e preocupação com o clima do

nosso planeta. A agenda ecológica invadiu a política, a economia e a sociedade, com uma força inusitada, como resultado do impulso de organizações civis e científicas, que têm vindo a alertar insistentemente para a emergência climática que sofremos. Após o acordo de Paris de 2015, que, pela primeira vez, oferecia uma estrutura global adequada para reduzir as suas emissões de efeito de estufa, os diferentes países começaram a trabalhar e começavam a dar passos significativos. E entretanto apareceu a COVID-19, que colocou o mundo em pausa. Num cenário de recessão económica, a teoria económica clássica leva-nos a concluir que os investimentos privados abrandarão, especialmente os não essenciais. Da mesma forma, a agenda ecológica dos governos tenderá a ser menos ambiciosa, e questões como a tributação verde e as iniciativas políticas que aumentam a pressão sobre as empresas serão amenizadas.

No entanto, estamos a observar um fenómeno crescente de pressão inversa, que quer posicionar a revolução ecológica como alavanca de reativação económica. Vários países europeus assinaram a Aliança Europeia para uma Recuperação Verde. Por sua vez, a própria Comissão Europeia posicionou o seu projeto Green New Deal como uma das mais poderosas ferramentas de reativação. O governo de Espanha também parece caminhar nesse sentido: trabalha por um modelo de crescimento e progresso baseado no uso equilibrado dos recursos renováveis e na reciclagem daqueles que não o são. É claro que haverá muita pressão contra as posições mais extremas da transição ecológica, para abrir espaço para medidas que aliviem a situação económica das empresas.

Para já, a partir da análise da conversação, observamos uma diminuição acentuada da conversação sobre sustentabilidade e alterações climáticas, mas é normal, uma vez que a COVID-19 reina na internet. Quando voltarmos a uma certa normalidade, talvez vejamos uma conversação mais polarizada, com apoiantes da agenda ecológica, apresentando-a como a verdadeira solução, e muitos outros grupos, muito mais ativos do que antes, lutando ainda para defender a dicotomia economia ou ecologia.

Vamos observar essa mesma tensão ecológica noutras camadas da conversação. Muitas empresas encontrarão, nestas circunstâncias, um acelerador do seu posicionamento verde como vetor diferencial na sua categoria: alimentos e produtos menos processados, mais sustentáveis na sua confeção e no seu processo de comercialização. Dessa forma, chegarão ao discurso de que esta crise sanitária nos devolve a atenção para a natureza e a importância de adquirir produtos de maior qualidade, mesmo que sejam mais caros. Mas, da mesma forma, a recessão económica coloca grandes grupos em dificuldades na aquisição de produtos ecológicos, que são mais caros.

As embalagens e os produtos de plástico são o paradigma desta batalha. O seu uso demonstrou ser muito relevante no meio de uma tendência global para desencorajar o seu uso devido à sua capacidade de contaminação do meio ambiente. É provável que os planos para criar um imposto sobre o plástico se atrasem, mas não serão interrompidos. E os fabricantes serão polarizados entre aqueles que atrasam a sua própria revolução verde e aqueles que a aceleram porque percebem-na como uma oportunidade comercial.

2

**Do relacionamento à distância
a uma relação de sucesso:
o que precisa de saber**

(02/09/2020)

Adolfo Corujo

Sócio e Chief Strategy and Innovation Officer

José Luis Rodríguez

Business Transformation Leader da LLYC em Madrid

«A primeira coisa que dissemos foi: “não vai ser um Zoom gigante”», declarou o produtor Ricky Kirshner à revista Variety quando o questionaram sobre o desafio que o partido democrata lhe havia colocado, a ele e ao sócio Glenn Weiss: organizar a primeira convenção do partido num formato completamente virtual.

É fácil imaginar a pressão que os experientes produtores tiveram de gerir nos bastidores da Cerimónia dos Prémios Tony de 2019. Numa corrida presidencial

tão competitiva, a equipa de Joe Biden precisava de um evento que surpreendesse, que emocionasse e que conseguisse o apoio das bases, dos indecisos e de uma parte dos eleitores conservadores. Na cultura política dos Estados Unidos, e na maior parte das democracias, as fórmulas para este tipo de encontros eleitorais têm sido as mesmas há décadas. Ainda que concebidas para serem difundidas pelos meios de comunicação de massas e, mais recentemente, pelas redes sociais, a magia residia na química entre os oradores e os milhares de delegados e simpatizantes reunidos em torno deles. Aliás, a produção do próprio espetáculo estava concebida para ampliar a magia e levá-la a todos os cantos do país.

Os responsáveis por dar resposta ao desafio dos republicanos, Sadoux Kim e Chuck LaBella, também não tiveram uma tarefa fácil. Neste caso, os responsáveis pelo concurso televisivo «The Apprentice», que tornou popular a figura de Donald Trump, tinham a missão de organizar o evento como se de um programa televisivo vibrante e espetacular se tratasse, apesar de os oradores estarem rodeados de um número reduzido de pessoas.

As duas equipas fizeram um trabalho extraordinário, não só pelos resultados, mas por ser inédito e ir muito além do habitual. As duas equipas perceberam que, para fazê-lo, deviam partir quase do zero, e tiveram de conjugar o know-how, a planificação e a improvisação face à falta de precedentes a esta escala.

NAS EMPRESAS

Milhões de empresários em todo o mundo arriscam os próprios negócios diariamente em reuniões cru-

ciais. Cresceram a prepararem-se e a prepararem as próprias organizações para serem persuasivos numa negociação, seja com um funcionário, com um cliente, com um investidor, com um regulador ou com um sócio. Trata-se de ter sucesso ou de fracassar. Desde o aperto de mão até à indumentária, desde o uso dos recursos multimédia até à gestão da comunicação não-verbal, toda a preparação era desenvolvida num contexto em que estas relações acabavam por se consolidar presencialmente.

O mundo dos negócios adotou sempre com destreza todas as ferramentas de comunicação à distância, enquanto complemento importante para a sustentabilidade da globalização das marcas, dos produtos e dos serviços. Contudo, preferia aceitar grandes esforços em contrapartida a que esse contato vital, do qual depende o futuro de um projeto, se desse face a face, no momento oportuno.

É CHEGOU A PANDEMIA

Os empreendedores tiveram de aceitar o facto de que a última defesa da proposta seria realizada exclusivamente através de um ecrã; e os investidores, que os líderes teriam conhecimento de uma oportunidade e que posteriormente procederiam à negociação de forma totalmente remota; e os CEO, que o diálogo com as autoridades que decidiriam a regulação das operações das empresas estaria limitado a uma videochamada; e os diretores de *marketing* e vendas, que o congresso no qual tinham previsto lançar o mais recente produto seria realizado num cenário virtual; e o mesmo aconteceu com a colaboração nas equipas, com a contratação e a gestão do talento imprescindível,

com as aquisições, com a atenção aos clientes e, em geral, com todos os processos críticos para os quais o relacionamento é fundamental.

Todos nos vimos obrigados a substituir o uso da tecnologia como complemento pelo uso desta em modo exclusivo, em tempo recorde. Entre todos, de forma surpreendentemente «fácil», conseguimos que as iniciativas não parassem, pelo simples facto de não nos podermos encontrar pessoalmente.

COM VANTAGENS ÓBVIAS

Neste período de adaptação, verificámos, por exemplo, que os roadshows de investimento ou o processo de seleção de empresas para investir beneficiaram de importantes pontos positivos. Os mais referidos pelos consultores, fundos de investimento e diretores de relações com os investidores foram as viagens dispendiosas e a progressiva complexidade de organização que este tipo de atividades vinha exigindo. Por detrás destas deslocações está frequentemente a perda do tempo muito precioso das equipas mais seniores, que tem influência nas operações diárias das organizações.

Algo semelhante sucede com as reuniões dos Conselhos de Administração das empresas. O formato virtual trouxe vantagens para a mesa, além das poupanças em deslocações. As mais destacadas por vários CEO e membros de conselhos de administração são: o planeamento das reuniões (formato mais executivo, com agendas mais reduzidas); a incorporação de debates prévios por meio de plataformas digitais; um maior aproveitamento dos suportes documentais na nuvem; a facilidade em incluir convidados externos nos encontros e as possibilidades que a tecnologia

oferece atualmente para, a qualquer momento, dividir a reunião em grupos de debate mais pequenos, inclusivamente com fórmulas personalizadas, que contribuem para a riqueza e profundidade dos debates e para a criação de confiança entre os membros dos conselhos.

Numa das práticas empresariais que maior impacto sofreram quanto a restrições, a dos congressos, é mesmo possível identificar benefícios na adoção de modelos virtuais. Durante a pandemia, vários encontros apostaram nas tecnologias de realidade virtual, obtendo excelentes resultados. É o caso paradigmático do «Laval Virtual World», encontro anual que reúne a indústria da AR/VR: na edição de 2020, que se celebrou no mês de abril, juntaram 11 000 participantes, realizaram 150 conferências, articularam dezenas de encontros paralelos e promoveram o contacto no meio virtual entre milhares de profissionais. Mais uma vez, à previsível redução de custos para os organizadores e assistentes, somaram-se outras vantagens pela flexibilidade do formato, pela extensão do tempo de *networking* ou pela fluidez das dinâmicas de diálogo durante as palestras suportadas por plataformas de chat, fóruns de discussão e ferramentas de trabalho colaborativo *online*.

HÁ, NO ENTANTO, IMPACTOS NEGATIVOS QUE DEVEMOS CORRIGIR

Promover um debate por videoconferência ou realizar uma palestra num webinar torna-se esgotante. Já o sabíamos porque o fazíamos há anos, por necessidade do guião. Não obstante, verificámos que reduzir todas as interações a este método é extenuante.

Também sabíamos que estas fórmulas de comunicação à distância não eram apropriadas para determinados processos de decisão e de cocriação. Ver-mos obrigados a descansar todo o peso da atividade nestas técnicas gerou frustrações que, em muitos casos, se foram ultrapassando apenas por se tratar de uma necessidade pontual.

As nossas equipas e todas as pessoas que dependem dos nossos projetos, os nossos *stakeholders*, e, em última análise, também os nossos negócios se ressentem destes dois fenómenos. Devido à persistência da pandemia e ao aproveitamento das vantagens que acarretam, a continuidade destas práticas apresenta um enorme desafio. Tanto o esgotamento quanto a frustração minam a saúde das relações, desafiam a cultura das organizações e ameaçam os processos críticos das empresas, que implicam socialização e confiança.

A APRENDIZAGEM DAS CONVENÇÕES DEMOCRATA E REPUBLICANA

Agora que esta nova normalidade veio para ficar, devemos introduzir nos momentos de decisão e de reflexão a reconceção da lógica de todos estes encontros. Não podemos reduzir a solução à reprodução do que fazíamos presencialmente numa videoconferência permanente.

CULTURAL E ORGANIZATIVO

O desafio não é menor. Repensar é simples; reaprender, um desafio infernal. Introduzir um novo processo ou uma nova ferramenta implica um esforço enorme em qualquer organização. A resistência à mudança,

por mais páginas que tenhamos lido com receitas para a superar, surpreende pela constante persistência. Esquecer a rotina assumida exige questionar os princípios sobre os quais esta assenta, e nós, seres humanos, necessitamos de muito tempo para enfrentar esta realidade, e tempo é precisamente o que não temos. Não tivemos tempo com a explosão da crise, não tivemos durante a gestão da crise e não vamos ter face à imperiosa necessidade de a superar.

Por este motivo, uma das dimensões do problema é a cultural. As empresas que chegaram a esta conclusão estão a criar programas que preparam os profissionais, começando por mudanças menores, mas que trazem um impacto positivo considerável.

TECNOLÓGICO

A tecnologia facilitou e, simultaneamente, dificultou as coisas. Dispúnhamos das ferramentas, ainda que a maioria carecesse de funcionalidades para as situar no centro do relacionamento das empresas.

Os fornecedores reagiram rapidamente e lançaram-se numa corrida para melhorar os serviços: foram buscar todo o arsenal de novas funcionalidades aos laboratórios; renovaram as capacidades de administração, as lógicas de funcionamento, a utilidade, as capacidades de interconexão, e incentivaram os parceiros a inovar a partir do core dos produtos. Entre eles, as tecnologias mais solicitadas e ativas durante a pandemia foram:

- As plataformas de VR/AR – viram renovadas as expectativas e o uso a partir da necessidade de recriar desde eventos a exposições, provas de conceito, oficinas de cocriação etc.; agora dispomos

de novos espaços de realidade virtual, conteúdos interativos, conectividade com outras plataformas virtuais e com ambientes de trabalho colaborativo.

- Videoconferência – as mais relevantes do mercado lançaram novas versões que apostam em facilitar a interação (por exemplo: gestão do uso da palavra, preparação dos conteúdos e debates prévios, distribuição dos participantes em grupos e respetiva reunião, gestão da comunicação personalizada, da tradução ou de sistemas de transcrição dos assuntos tratados); a partilha de conteúdos (uso de diferentes formatos de ecrã e melhor integração de conteúdos multimédia); a gestão das dinâmicas de deliberação (gestão de votações, comentários, grupos paralelos); a gestão ágil do vídeo e do som (atalhos para o controlo do mute e das qualidades da câmara); a disponibilidade de funcionalidades para melhorar as explicações e o *look & feel* (quadros, *post-it*, *mindmaps*, *backgrounds*), e a integração com o universo de ferramentas de trabalho colaborativo (vinculação à *cloud*).
- Webinar – renovaram as dinâmicas de participação, as capacidades de gestão do orador, a vinculação a sistemas multimédia, a incorporação de suportes de formação e simuladores, a integração com diferentes *groupware* e CRM, os fóruns e as salas paralelas, a convivência com diferentes tipos de navegadores, *apps* e hw de áudio e vídeo, a gestão e o acompanhamento de convidados e assistentes, e as opções para personalizar desde o fundo até aos elementos dos menus à disposição de organizadores, oradores e participantes.
- Colaboração e gestão de projetos e conhecimento – tal como as plataformas de videoconferência e os

webinar incluíram funcionalidades de mensagens e colaboração, as centradas em facilitar o trabalho em equipa estão a fazer aquilo que se espera das mesmas, incorporando funcionalidades de comunicação por vídeo e outras semelhantes.

- Serviços de apresentação – as ferramentas alternativas aos programas clássicos de diapositivos também estão a oferecer novas possibilidades pensadas para a utilização à distância; estão a fortalecer as funcionalidades para mostrar gráficos e vídeos de uma forma mais simples, favorecendo a integração com o resto das ferramentas colaborativas e desenvolvendo funcionalidades de diálogo em torno do conteúdo.
- Plataformas de deliberação – com a necessidade de simplificar e operacionalizar a tomada de decisões nas reuniões, os serviços que oferecem módulos para integrar com o resto dos sistemas referidos que facilitam a recolha de ideias, opiniões e que articulam fórmulas para que os participantes preparem, valorizem e, inclusivamente, votem as possíveis alternativas, representam um excelente complemento ao resto dos modelos.

PARA PODEREM AVANÇAR

A opinião recorrente de muitos líderes de opinião é de que a pandemia levou a um avanço no uso e desenvolvimento das tecnologias de relacionamento sem precedentes. A maioria dos profissionais foi surpreendida pela relativa simplicidade com que as rotinas se impuseram, dado que as organizações ofereciam uma resistência enorme, e todos pudemos verificar que, ao fazê-lo, nos trouxeram vantagens interessantes:

poupanças no que respeita a tempo e custos, maior transversalidade dentro das equipas, acessibilidade a *stakeholders* que, de outra forma, pareciam inalcançáveis, e uma mudança cultural que favorece a colaboração, a rastreabilidade dos processos e, curiosamente, a confiança.

Estes resultados parecem confirmar que muitas destas novas rotinas adotadas em massa, e não apenas pelos *early adopters*, vieram para ficar. Com este objetivo em mente, devemos empenhar-nos nestas orientações de trabalho:

- Identificar os pontos de contacto que mantemos com os nossos *stakeholders*.
- Definir os elementos comuns que queremos transferir para as experiências que queremos proporcionar aos nossos
- Sistematizar o acompanhamento das tecnologias que melhor se adaptam aos nossos objetivos para monitorizar o constante processo de atualização.
- Delimitar as competências e aptidões imprescindíveis que a nossa equipa exige para que a comunicação interpessoal tenha a eficácia de que todos precisamos.
- Mapear os problemas que dão origem ao esgotamento e à frustração dos utilizadores.
- Conceber e desenvolver por meio de guias as novas dinâmicas e funcionalidades para fazer experiências e medir o impacto positivo que têm nos nossos interlocutores e no alcance das metas que estabelecemos.
- Preparar as nossas organizações para aproveitar estas práticas sem subestimar o esforço de aprendizagem.

- Dotar-nos de um painel de avaliação que incentive a aprofundar as dinâmicas que oferecem bons resultados e a eliminar as que não acrescentam valor.

Se percebermos até que ponto os nossos negócios dependem de passar da simples adaptação à antecipação, abordaremos estas tarefas com sentido de urgência e com os recursos adequados.

Só assim tiraremos proveito de todas as vantagens, minimizaremos os inconvenientes e competiremos melhor. Além disso, faremos da necessidade virtude, algo que as organizações mais bem-sucedidas sempre planearam: contribuiremos para a mudança cultural coerente com os tempos em que vivemos, reduziremos os esforços excessivos que a adaptação improvisada gerou, a ansiedade perante a revolução nas operações diárias que sofremos, e fortaleceremos a confiança de todos nos nossos projetos.

3

Como a criatividade na comunicação está a mudar o nosso mundo

(10/11/2020)

Tiago Vidal

Sócio e Diretor Geral da LLYC em Portugal

Marlene Gaspar

Diretora da área Consumer Engagement
e Digital da LLYC em Portugal

2020 é um ano atípico. Se fizermos uma pesquisa simples pela forma como as pessoas, em todo o mundo, olham e descrevem este ano, vemos que dominam expressões como: fora do normal, sem precedentes, apocalipse, crise, “para esquecer”... E, por isso, estamos curiosos para conhecer a palavra do ano da dictionary.com, ou ver a capa da Time que nos surpreende sempre. A palavra de 2020 ainda está em aberto. Mas, na LLYC, antecipamos a fórmula que temos usado para

nos guiar na incerteza e volatilidade que dominou este ano – e que certamente nos continuará a guiar no próximo: a criatividade.

Na reta final deste ano, queremos refletir sobre o papel que a criatividade tem nas várias esferas da comunicação – mas também no mundo, que precisa de soluções criativas para desafios complexos e nunca antes vistos. Se a criatividade está a ser uma boia salva-vidas em 2020, será o antídoto para as empresas e para as marcas que quiserem vingar em 2021.

É por isso que vos convidamos a fazer uma viagem ao longo deste artigo, que nos permitirá perceber:

- Porque a criatividade se destacou num mundo “ultra VUCA”;
- Porque precisamos de mentes criativas;
- Do *big data* ao *creative data*;
- Os “não-criativos” que também são os criativos do futuro;
- E ainda, mais de 20 ideias sobre o que é a criatividade.

A CRIATIVIDADE DESTACOU-SE NUM MUNDO “ULTRA VUCA”

O termo criatividade está, do ponto de vista etimológico, ligada ao termo “criar”, do latim *creare*, que significa a capacidade de inventar, dar existência ou criar relações até então não estabelecidas. Na nossa atividade, e lado a lado com os nossos clientes, a criatividade é sermos sensíveis a desafios, deficiências e incongruências e termos a intuição e a motivação de formular hipóteses que ajudam a ultrapassar as mesmas; é ter feeling e a humildade suficiente para

combinar o lado direito com o lado esquerdo do cérebro.

“Criar é matar a morte”, dizia Romain Rolland, novelista, biógrafo e músico francês. E todos sabemos da necessidade que sentimos ao longo destes últimos meses, em nos reinventarmos para sobreviver e nos mantermos relevantes: segundo o jornal El País, a paisagem empresarial mudou muito ao longo dos últimos seis meses e as organizações foram obrigadas a redefinir os seus modelos de negócio devido à COVID-19. A criatividade, de acordo com este artigo, foi um elemento chave neste caminho.

Ed Catmull, um dos fundadores da Pixar, diz que esta empresa é especial porque tem a consciência de que sempre terão problemas, muitos deles invisíveis aos seus olhos; e é o facto de trabalharem arduamente para revelar esses problemas, mesmo que, ao fazê-lo estejam a colocar-se numa posição desconfortável; e é o facto de, quando se deparam com um problema, mobilizarem todas as suas energias para o resolver. É por isto que adora ir trabalhar todas as manhãs. É isto que o motiva e lhe dá um definitivo sentimento de missão. E é esta energia que provoca a nossa mente criativa – que a abana, que a acorda e que a despoleta. Muitas vezes sem nos apercebermos disso.

De facto, a crise é um terreno fértil para a criatividade e a criatividade é aquilo que nos faz renascer das cinzas – e olhar de forma diferente para o mundo que nos rodeia. Então, vamos fazer esse exercício.

Ficou célebre a frase do jornalista da Forbes, Mark Nevins, que no dia 19 de março dizia: “If you ever wondered what VUCA really looks like, this is it”. Mas hoje é preciso redefinirmos este acrónimo, na esperança de criar uma mentalidade “ultra VUCA:

- A volatilidade exige visão: para mapear novas oportunidades, ser proativo e pensar criativamente. A crise tem-nos mostrado que as empresas que se antecipam ganham vantagem e essa tendência vai ser ainda mais relevante no futuro. Uma forma de ampliar a visão é apostar no trabalho multidisciplinar, com diferentes contributos e perspetivas, que pensam em cenários de futuro com soluções criativas e com impacto a curto, médio e longo prazo. Numa frase: resolver os problemas de hoje pensando no amanhã.
- A incerteza transforma-se na compreensão do que é novo: através do diálogo com os todos os *stakeholders* das empresas e das marcas numa lógica permanente e interpretando dados em tempo real. É estar sempre “com o radar ligado”, prestar atenção aos sinais do exterior e conhecer cada vez melhor o que define a “nova normalidade”. É também converter estes *insights* em estratégias e ações criativas que possam ser valorizadas e relevantes a cada momento.
- A complexidade é surpreendida pela criatividade: porque não há outra forma de fazer frente aos desafios atuais se não de forma criativa. A criatividade é a competência que irá ditar a diferenciação, um atributo chave para a sustentabilidade dos negócios que querem vingar num mundo incerto e sempre a mudar.
- Em vez de ambíguos, temos de ser ágeis: para nos adaptarmos facilmente a novas realidades e contextos. É um espírito flexibilidade mental que nos permite sermos relevantes no momento certo; uma capacidade de co-criação e de interação, de monitorização e ajuste permanente para corrigir o

que é necessário e seguir em frente. A agilidade é a capacidade que transforma uma estratégia criativa em ações táticas no *timing* certo, maximizando o impacto no curto prazo e contribuindo para o fortalecimento da estratégia a longo prazo.

PRECISAMOS DE MENTES CRIATIVAS

Se dúvidas houvesse, estamos hoje mais conscientes da relevância que ganhou a criatividade – não só nesta esfera da comunicação em que nos movemos, mas na forma como pensamos em soluções sustentáveis para os problemas que enfrenta o nosso mundo. O Cinco Días – com base nas principais conclusões do estudo realizado pela EY e o Future of Work Institute – avançava que mais de 90 % das empresas espera que a procura por competências criativas cresça entre 2020 e 2022. De facto, de acordo com o fundador do Future of Work, o principal desafio com que nos deparamos hoje está mais relacionado com a complexidade desencadeada pela incerteza ou imprevisibilidade do que com a falta de desenvolvimento tecnológico. Assim, “para gerirmos situações difíceis para as quais nunca nos deparámos antes, com problema novos, precisamos de soluções criativas”, refere Santi García.

No entanto, se olharmos para os dados do reporte anual da PwC que inquiri anualmente CEO de todo o mundo, 74 % dos gestores afirma que a falta das competências certas nos seus profissionais é uma das suas principais preocupações – o que pode comprometer a forma como as empresas irão responder aos impactos da pandemia de COVID-19.

De facto, a criatividade apareceu surpreendentemente no topo no estudo anual do LinkedIn – What Skills

Companies Needed The Most, em 2019. E não apareceu por acaso. Paul Petrone explica porquê, recorrendo à definição do instrutor do LinkedIn Learning, Stefan Mumaw: “Creativity is problem-solving with relevance and novelty.” De acordo com autor, a criatividade tornou-se vital porque, hoje em dia, tudo o que possa ser automatizado já é ou será em breve feito por máquinas, o que irá diminuir drasticamente as tarefas mais mecânicas e técnicas do trabalho. Neste contexto, o que nos resta como elemento verdadeiramente diferenciador? A capacidade que o jornalista tem de relatar uma história que crie empatia; a habilidade do programador que escreve código mas sonha com softwares que resolvem velhos problemas; a capacidade do analista financeiro que pensa criativamente em soluções que partem da história que contam aqueles números. Para todas estas situações precisamos de mentes criativas.

Num curioso artigo de Natalie Nixon, para a Inc. com, a fundadora da Figure 8 Thinking defende que a nossa capacidade criativa depende da nossa competência para resolver problemas através do reenquadramento, de fazer melhores perguntas, de colaborar com diferentes tipos de pessoas e de exercitar a nossa inteligência emocional. Nixon fala em 3 componentes essenciais para a criatividade, que devemos considerar – é o “3iCreativeFramework”:

- **Inquiry:** é sobre estimular a curiosidade e tentar fazer mais perguntas em vez de procurar logo soluções rápidas. Esta capacidade possibilitará uma perspetiva mais enriquecedora sobre um determinado assunto.
- **Improvisation:** é sobre sair das limitações que possam ser causadas pelas estruturas. É aquilo

que os músicos de jazz e os comediantes melhor fazem: interiorizam as regras e depois brincam com elas.

- Intuition: é sobre estar atento, sintonizado e com o radar sempre ligado para a oportunidade. É a habilidade de “sentir as pistas” que a realidade nos dá e construir algo maior com base nisso.

É cada vez mais unanime que, ao longo da vida, aprendemos a ser não-criativos – isto é, a criatividade não é aprendida mas, pelo contrário, desaprendida. E esta não é uma novidade de agora. De acordo com um estudo de George Land e Beth Jarman – que, nos anos 1990 fizeram uma pesquisa sobre a criatividade baseada nos testes usados pela NASA para a seleção de cientistas e engenheiros –, o declínio da criatividade não se deve ao aumento da idade mas sim aos bloqueios mentais que as instituições e grupos sociais em que a criança é obrigada a se inserir lhe impõem.

Não somos educados para ser criativos. Na verdade, à medida que vamos crescendo, vamos tornando-nos menos criativos. Como refere Humberto Massareto, “A criança nasce sem bloqueios, aprende algumas coisas e o seu repertório começa a constituir-se. Pelo facto de não ter medo, ela expressa-se sempre que tem oportunidade, daí se dizer que são mais criativas. Na verdade, elas arriscam-se sem medo”. Mas a sociedade vai-nos moldando e por vezes criamos bloqueios quer a nível emocional, que se demonstra através do medo e preconceitos, mas também bloqueio organizacional, pois a gestão multicliente dá pouco espaço para criatividade.

Em 2020, a criatividade voltou a estar no top de competências do LinkedIn. E tudo indica que se manterá 2021.

DO *BIG DATA* AO *CREATIVE DATA*

É verdade que o desenvolvimento tecnológico pode dar-nos uma capacidade imensa de processar dados, fenómenos, factos. Mas só a criatividade terá a habilidade de lhes dar um sentido, um propósito e um caminho com impacto.

É o mesmo que defende o evangelista dos dados da Google, Avinash Kaushik, na sua famosa teoria dos 10/90, onde explica a importância da análise e interpretação dos dados: devemos alocar 10 % do investimento total a extrair as métricas e 90 % a construir uma camada de inteligência sobre esses dados. E, nesta equação, o sucesso está na capacidade criativa que fazemos com a informação recolhida, ou seja, evoluirmos do *big data* para o *creative data*, pois é isso que nos permite encontrar *insights* num panorama de infociação. É esta inteligência baseada na extração de dados que nos apaixona na consultoria das marcas para as quais trabalhamos – e que nos permite pensar e responder a desafios de forma criativa.

Em 2018, um estudo da McKinsey apontava neste sentido, ao referir que os negócios que conseguissem combinar com sucesso criatividade e análise teriam a capacidade de crescer o dobro daqueles que não tivessem estas capacidades: “A ideia de que a criatividade e os dados são adversários é simplesmente obsoleta. Combinar o poder da ingenuidade humana com os *insights* que extraímos da análise de dados é um ótimo começo. (...) Longe de roubar a alma de uma marca, a fusão destas competências e a adoção deste mindset é essencial para a modernização do *marketing* e para estimular o crescimento dos negócios.” É esta mudança de paradigma que transforma um analista

ou um consultor num potencial estratega e criativo: “Transportar os *insights* dos consumidores do cenário de fundo para a linha da frente na forma como se cria *engagement* com estas comunidades dá ao analista uma nova voz no processo criativo. Ele começa assim a participar no processo de dar uma nova vida ao seu trabalho: ajudar a definir uma nova campanha, a construir um email para um determinado segmento, a definir uma experiência física. Esta possibilidade confere um sentimento de empoderamento ao papel do analista e ajuda a trazer para cima da mesa algumas ideias que, de outra forma, nunca veriam a luz do dia.”

OS “NÃO-CRIATIVOS” QUE SÃO OS CRIATIVOS DO FUTURO

Qual é a boa notícia? Jessica Stillman avança uma: é que talvez sejamos mais criativos do que achamos. De acordo com um estudo que analisou a forma como a generalidade das pessoas se auto-avalia em várias áreas descobriu que as pessoas tendem a ser otimistas em muitas competências sociais e técnicas, com exceção para a criatividade: a tendência é para subestimarmos as nossas capacidades criativas. Somos, por isso, mais criativos do que achamos...

No mundo da comunicação e nas agências de publicidade – assim como na estrutura organizativa de muitas empresas – estava muito bem definida uma fronteira entre os departamentos e de quem faz o quê. Durante muito tempo convivemos com o dogma de que as ideias têm origem num só um sítio – no departamento criativo. Os criativos são os responsáveis por criar as ideias que vão solucionar os desafios que são lançados pelos clientes. Todos os outros colaboradores

que não tinham essa função são rotulados como “não criativos”. De alguma forma muitos de nós crescemos profissionalmente com a aceitação desse preconceito, mesmo apresentando muitas ideias que não vinham daí ou só daí. Por responsabilidade do sistema, mas principalmente, porque nunca questionámos, porque nunca pusemos isso em causa. Era o que era.

Mas acreditamos que esta já não é a realidade nem a necessidade que os tempos de antecipação nos exigem. Num mundo “ultra VUCA”, o lugar da criatividade só pode ser o “departamento colaborativo” – isto é, a criatividade não tem um lugar próprio porque pode acontecer em todo o lado, desde que haja capacidade para a deixarmos acontecer e atuarmos sobre ela.

Isto não invalida que haja um responsável final e que tem o dever de tomar a decisão. O segredo está em ouvir e definir o caminho com os dados de que dispomos, com as ideias e também seguir um determinado feeling.

Como defendeu Ed Catmull, a criatividade tem de começar algures. O autor acredita no poder do feedback sincero e estimulante no processo iterativo – retrabalhar, retrabalhar e voltar a retrabalhar, até uma história com falhas encontrar o seu fio condutor.

E todos podemos ser criativos? Sim, todos somos criativos. A criatividade não é apenas destinada a mentes brilhantes e iluminadas, a criatividade é uma ferramenta que pode ser potenciada, em que o grande desafio é saber como a estimular e tirar partido da mesma, ultrapassando as barreiras que condicionam a inspiração, como os bloqueios emocionais e os bloqueios organizacionais que roubam espaço para a criatividade.

Segundo Erich Fromm, psicanalista, filósofo e sociólogo alemão, as condições para a criatividade são “ficar perplexo; concentrar-se; aceitar o conflito e a tensão; nascer todos os dias; ter um sentido próprio.” Mas cada um de nós tem processos criativos diferentes e é importante conhecer o “segredo” do nosso processo, como o conseguimos potenciar.

Por exemplo, temos uma resposta para as seguintes perguntas?

1. Qual a hora do dia que me sinto mais criativo?
2. Há algum tipo de desporto, hobby ou tarefa que estimula mais a minha criatividade? (por exemplo, a correr, ir ao ginásio, andar a pé, ou fazer crochet...)
3. Há algum alimento que estimule mais a minha criatividade? (por exemplo, o chocolate, os frutos secos, uma pizza ou healthy food?)
4. Qual o ambiente onde me sinto mais criativo? (por exemplo, num estúdio, na minha própria casa, em lugares públicos como cafés e restaurantes, no escritório, no carro, no duche, a caminhar para o trabalho?)
5. Quais as minhas fontes de inspiração? (por exemplo, livros, internet, redes sociais, revistas e jornais, ou serão os filmes e as séries que me alimentam a imaginação?)

A segunda boa notícia é que uma ideia vencedora pode ser criada em 2, 3 ou 4 segundos; o desafio é que não sabemos quando e onde é que esse momento vai acontecer. Mas, há que criar condições e estímulos para os deixar aparecer.

A criatividade pode estar nas coisas mais simples e não apenas nos grandes conceitos ou nas grandes

ideias. Numa conversa, numa forma de apresentar, numa negociação ou numa simples tomada de decisão. A criatividade não se manifesta apenas num serviço ou solução inovadora, num modelo de negócio ou numa ideia de comunicação, mas também em atitudes, relacionamento e até na negociação.

A criatividade não está apenas nas áreas tradicionalmente mais criativas do *marketing* ou da comunicação. A criatividade está na forma como as empresas hoje em dia pensam uma campanha de ativismo de marca e concebem a sua estratégia de public affairs; está na forma como as empresas querem criar *engagement* com os seus colaboradores num contexto de grande incerteza e crise económica e social; na forma como criam experiências disruptivas para todos os seus *stakeholders* aliando o físico e o digital.

Na verdade, se analisarmos as práticas das empresas mais disruptivas percebemos que há esta omnipresença da criatividade como forma de estar. Vejamos o caso da Google, por exemplo: “Nós incorporamos a criatividade em tudo o fazemos. As ideias vêm de qualquer pessoa, não apenas do departamento dito criativo. Nós trabalhamos as ideias num registo de open-source interno e colaboramos com os criadores de conteúdos, artistas, programadores, gestores de marca, agências e com todas as pessoas que vêm até nós com ótimas ideias. Isso permite-nos alargar o nosso horizonte e inspirar-nos. A colaboração é essencial para resolver problemas num mundo tão complexo como este. É por isso que acreditamos tão convictamente no poder das tecnologias e das plataformas de código aberto – elas permitem que qualquer pessoa, onde quer que esteja, possa aplicar

as suas competências, as suas perspectivas e as suas paixões na criação de produtos e funcionalidades que trarão valor acrescentando aos nossos produtos.”

Começámos por dizer que a crise é um terreno fértil para a criatividade. E a colaboração é o adubo que faz com que as ideias possam crescer e vingar.

**SETORES PERANTE
A NOVA REALIDADE**

1

COVID-19: aprendizagens para o turismo

(29/07/2020)

Javier Rosado
Sócio e Diretor-Geral da Região Norte

Anel Hernández
Gestora de Turismo

Na sequência da pandemia da COVID-19, o mundo mergulhou numa crise económica sem precedentes na era da globalização. Os governos de todos os países tiveram de mudar a dinâmica social, fechar fronteiras e estabelecer quarentenas. O turismo tem sido um dos setores mais afetados.

O World Travel & Tourism Council (WTTC) estima que o impacto económico no setor das viagens e do turismo será cinco vezes superior ao da crise financeira mundial de 2008. Prevê-se a perda de 31 % dos

empregos em relação a 2019, ou seja, 100 milhões e 800 mil pessoas que dependem do setor ficarão desempregadas. Prevê-se ainda a redução de 30 % do PIB turístico mundial, que passará de 10,3 % para 7,2 %.

Estas previsões estabelecem o panorama atual do setor, que, segundo a Organização Mundial do Comércio (OMC) e a Organização Mundial do Turismo (OMT), em 2018, era a terceira maior categoria de exportação do mundo, depois dos produtos químicos e combustíveis, à frente dos produtos automóveis e agroalimentares. Nos últimos sete anos, este setor revelou um rendimento do turismo internacional mais elevado do que o da exportação de mercadorias.

Assim, o notável contributo que teve para a economia global coexiste agora com uma sensação de incerteza. Contudo, o turismo é um setor resiliente que acabará por recuperar graças ao trabalho colaborativo, bem como à informatização e inovação dos processos. Acrescenta-se 2020 ao glossário do turismo como sinónimo de desafio, aprendizagem e reinvenção.

VAMOS RECAPITULAR O QUE APRENDEMOS

O setor das viagens e do turismo, que, em 2019, representou 10,3 % do produto interno bruto (PIB) mundial e gerou 330 milhões de empregos, sobreviveu às crises regionais decorrentes, por exemplo, dos ataques terroristas às Torres Gémeas em Nova Iorque a 11 de setembro de 2001, ao surto do vírus SARS no sul da Ásia em 2003 e à gripe H1N1 nas Américas, principalmente no México, em 2009.

O ponto comum a estas situações é o desafio centrar-se na recuperação da confiança do viajante. No

entanto, o cenário agora é muito mais complexo, por duas razões: esta crise é global, e a propagação do vírus não está a ser controlada porque ainda não há vacina. Vimos que países em todo o mundo fecharam fronteiras, perdendo milhões de dólares em receitas do turismo, e que, embora tenham sido um exemplo de boa gestão, utilizando o tempo de confinamento para preparar um desconfinamento cauteloso e bem-sucedido, tiveram de recuar em algumas localidades devido a surtos da COVID-19.

Isto significa que estamos num cenário de tentativa e erro, pelo que é importante tomar nota de todas as lições aprendidas ao longo do caminho. Até agora, esta crise tem trazido várias conclusões, entre as quais destacamos as seguintes:

A esperada vacina

Os viajantes não podem nem devem ser sujeitos a uma vacinação em massa, devendo antes as respetivas viagens ser geridas consoante o nível de risco potencial para os mesmos. A transparência total e a comunicação correta neste sentido serão fundamentais para reativar o setor, dando prioridade à segurança dos viajantes.

Como mencionado por Gloria Guevara, presidente do WTTTC, a vacina não seria fundamental se conseguíssemos isolar as pessoas infetadas com o vírus, como se conseguiu fazer durante os surtos de ébola, SARS e MERS. Portanto, o turismo deve utilizar as ferramentas de que dispõe para vigiar de perto a implementação de protocolos em aeroportos, hotéis, excursões, entre outros, bem como manter uma escuta ativa de modo a abranger e possivelmente

antecipar as necessidades e preocupações que possam surgir no caminho.

A fidelização do viajante vai além do tempo passado no destino

A tourist journey começa com a procura e escolha do destino, a que se acrescenta a passagem pelo aeroporto, porto ou estrada; continua durante a experiência de viagem, ou seja, lugares, atividades, alojamento, comida, histórias, entre outros, terminando com as memórias e sentimentos que o viajante guarda após regressar a casa. Por conseguinte, os prestadores de serviços turísticos que têm vindo a trabalhar para abranger todo o processo, reforçando os respetivos canais de comunicação, constataram um crescimento considerável nas respetivas comunidades digitais durante o confinamento. Os diálogos no mundo digital giram em torno da expectativa de viagens pós-quarentena, havendo um maior interesse nos destinos que se envolveram emocionalmente com os públicos durante este período de isolamento.

Há mudanças nos triggers emocionais do viajante que devemos conhecer

Devido a esta crise sanitária, certamente haverá mudanças nos estímulos emocionais que levam as pessoas a viajar. Uma hipótese é que as pessoas só viajarão para lugares nos quais se sintam protegidas, seguras e confortáveis. Contudo, é essencial utilizar a tecnologia para descobrir os critérios dos turistas para escolher um ou outro destino, assim como o tipo de alojamento e a companhia aérea que preferem, de acordo com as novas expectativas que possam ter.

A informatização e a sustentabilidade são o presente

As chaves e os registos digitais, assim como uma assistência inteligente e personalizada, são ferramentas que já estavam a ser consideradas no futuro desenvolvimento do setor; contudo, a crise causada pela pandemia acelerou a implementação dos mesmos, para adaptar a experiência de viagem à nova dinâmica social. Hoje em dia, tornou-se indispensável dar uso à inovação tecnológica e à inteligência artificial.

Por outro lado, a tendência para o bem-estar individual e geral chegou para ficar. Os consumidores estão a concentrar os hábitos de consumo na saúde deles próprios e dos ecossistemas que constituem a natureza, pelo que a wellness e a sustentabilidade são conceitos que devem estar no centro da oferta turística.

Neste sentido, os destinos, as empresas e os prestadores de serviços turísticos terão de se adaptar para continuarem competitivos, oferecendo ao mesmo tempo um turismo sustentável, contribuindo para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e para a construção de um futuro melhor para todos. Tal como assinalou Zurab Pololikashvili, Secretário-Geral da OMT, «o setor precisa de crescer em valor, e não apenas em volume».

A importância do trabalho colaborativo e da união multissetorial

No setor, assistiu-se à liderança de diversos intervenientes durante esta crise, e, embora haja sempre uma instituição que lidera o lançamento de propostas, orientações e protocolos, estas iniciativas só se estabeleceram graças a um enorme esforço colaborativo

envolvendo instituições supranacionais, governos nacionais, estaduais e locais, bem como o setor privado. A Organização Mundial do Turismo, a Comissão Europeia, o WTTC, o Conselho da Organização da Aviação Civil Internacional (OACI) e organizações mexicanas como o Conselho Empresarial do Turismo (CNET) e a Conferência Nacional de Governadores (CONAGO), referindo algumas, envidaram vários esforços para enfrentar esta crise; com o tempo, veremos os frutos destas ações, que, por agora, são promissoras.

CAMINHAR PARA UMA REATIVAÇÃO BEM-SUCEDIDA

A reativação do turismo terá de estar a par com vários fatores que não dependem apenas do setor das viagens e do turismo. Em primeiro lugar, a estabilização do controlo médico e sanitário entrará em jogo. Os destinos deverão ter dados concretos que reflitam tendências positivas na diminuição do número de contágios, hospitalizações, mortes etc.

Por outro lado, o apoio dos governos será fundamental para, juntamente com o setor privado, se reinjetarem fundos e ferramentas no setor do turismo, para o reconstruir. Além disso, devem procurar-se certificações conjuntas, como já está a ser feito, que permitam implementar protocolos de saúde padronizados, o que promoverá o conceito de travel safety como nova força motriz do setor. Devido à impossibilidade de as autoridades sanitárias acompanharem a 100 % a evolução da COVID-19 e à natureza da pandemia, é essencial haver um quadro autorregulador para os prestadores de serviços.

Todos estes fatores podem ser utilizados para reinventar as estratégias de promoção do turismo, a fim

de reconstruir a confiança do consumidor nos serviços, acelerando assim a recuperação. No entanto, o que aumentará a coordenação com os intervenientes locais será uma grande mudança que veremos na gestão da promoção. A reputação do destino dependerá, em grande parte, dos intervenientes locais, de cada pessoa, e não das próprias autoridades. A estratégia e a comunicação interna no destino serão tão importantes quanto a promoção externa.

Será essencial pôr a segurança do viajante no centro de qualquer estratégia, assim como centrar os recursos e os canais de comunicação nas três etapas da journey: planeamento, experiência e memória. Para os que querem viajar, que lhes seja possível, e, para os que duvidam, que voltem a confiar na experiência partilhada pelos pioneiros. A nova tourist journey basear-se-á em:

1. Protocolos de saúde

Como, quando e com o que é que serão desinfetadas as áreas dos diferentes serviços turísticos; ajustes na infraestrutura para respeitar e garantir a distância de segurança. Os viajantes vão querer ter a certeza de que o quarto onde dormem, a espreguiçadeira onde apanham sol, a mesa onde comem e o colete salva-vidas que usam estão limpos e livres do vírus.

2. Medidas preventivas e de cuidados médicos nos destinos

Será importante acompanhar a saúde das pessoas que chegam ao destino. Tem-se falado de um passaporte sanitário, de medições da temperatura e de formulários de saúde em terminais, portos e quiosques, mas

ainda não há um consenso global a este respeito. Além disso, os viajantes vão querer saber que tipo de cuidados médicos poderão receber durante a viagem, se precisarem: pessoal próximo e qualificado etc.

3. Políticas de flexibilidade

Ter a possibilidade de adiar e cancelar sem penalização pode fazer a diferença entre reservar ou não reservar uma viagem. É provável que algumas pessoas queiram planejar uma viagem para setembro, mas, se até lá não tiverem a certeza de que vão, vão querer uma opção de reagendamento flexível.

4. Duração da viagem

Tem-se comentado que o início da reativação acontecerá no turismo local, porque, entre outros fatores, as pessoas não se vão querer afastar muito de casa, nem passar demasiado tempo a partilhar espaços relativamente pequenos com outras pessoas. Por conseguinte, projeta-se que, inicialmente, as viagens que os turistas vão fazer demorarão quatro horas ou menos.

5. Escuta ativa

Nada é definitivo, e, como mencionado acima, durante a crise causada pela COVID-19, a constante tem sido a incerteza. Neste sentido, os prestadores de serviços turísticos devem estar abertos a mudanças constantes, a fim de ajustar a oferta à evolução das expectativas dos visitantes. Hoje podem sentir-se seguros com determinados processos e amanhã não, pelo que será necessário desenvolver uma sensibilidade que permita flexibilizar a oferta consoante a procura, de modo a satisfazer as necessidades dos clientes.

Juntamente com os desafios e as conclusões retiradas da COVID-19, é necessário dar um novo significado ao contributo do setor do turismo para a economia global, acrescentando o respetivo contributo na:

a. Promoção do turismo

A promoção do turismo desempenhará um papel fundamental na reativação do setor, porque, graças a esta ferramenta, os destinos poderão voltar a ligar-se aos viajantes. A correta execução de uma campanha de promoção do turismo não só contribui para a reputação e confiança no destino, mas também gera procura. Por exemplo, no caso de Los Cabos, o destino de luxo mexicano, são gerados mais de 11 milhões de dólares em repercussões económicas em todo o mundo, graças à promoção.

b. Infraestrutura de serviços locais

Como parte do processo de reabertura, o setor do turismo investiu grandes quantias na adaptação dos espaços, dando prioridade à saúde e segurança dos visitantes. Este investimento sempre fez parte da equação para proporcionar serviços de qualidade ao visitante, mas hoje, na reativação do setor, é um dos protagonistas, uma vez que, além de transmitir confiança, ajudará a controlar a propagação do vírus.

c. Educação e serviços básicos para a população que faz parte da oferta turística de um destino

Há cidades, estados e países que dependem principalmente do turismo. O rendimento gerado por esta atividade económica impulsiona o desenvolvimento e crescimento de diferentes indicadores populacionais, tais como o rendimento per capita, a habitação, o nível

de escolaridade etc. Infelizmente, esta crise permitir-nos-á aprofundar a análise da influência direta e indireta que o setor tem na vida da população que faz parte da oferta turística de um destino.

Está na altura de trabalhar em equipa, de sermos criativos e de reforçar a comunicação com os públicos relevantes no setor. Hoje temos de reaprender, pois a forma como o turismo era gerido há apenas alguns meses tornou-se obsoleta. Se conseguirmos trabalhar em conjunto, o turismo será certamente uma das atividades económicas que ajudará os países em todo o mundo a sair da crise financeira causada pela pandemia da COVID-19.

EPÍLOGO

Cartografia do possível

Pablo Blázquez

Fundador e Editor de *Ethic*

A pandemia mudou o rumo da história e, embora seja cedo para antecipar como será o mundo após a devastação provocada pelo vírus, o que sabemos é que o regresso à normalidade não será um regresso ao passado. A dura experiência de 2020 deixa-nos uma lição que, na realidade já estava nos livros de história, ainda que muitos apenas tivéssemos apenas prestado atenção: ao longo dos séculos, as pandemias não só alteraram sistemas económicos e regimes políticos, também transformaram a nossa forma de ver o mundo e entender a realidade.

A crise sanitária, que deixará pelo menos dois milhões de mortos e um profundo choque económico, psicológico e social, conectou-nos à fragilidade humana num momento em que as tendências em voga iam de 'Homo Deus' de Harari ao transumanismo de Silicon

Valley. «Antes de se lançar para a frente no percurso da história, o homem começa por retroceder um instante para o ponto de origem, de partida», deixou escrito María Zambrano. Após esta hibernação forçada esboça-se um horizonte deflagrado por uma revolução digital que se hiperacelerou neste último ano. Como alguém disse, a pandemia foi também um exame surpresa na digitalização.

A tempestade de areia que as grandes transformações levantam foi atravessada na última década por dois tsunamis que redefiniram a nossa forma de nos relacionarmos com a realidade: a crise financeira, fruto da desregulação anárquica e da especulação selvagem, e a emergência sanitária, que deixará pelo menos dois milhões de mortos e um déficit público até agora desconhecido sobre o quadro da ordem mundial. Talvez esta sucessão de colapsos possa servir para explicar os últimos retrocessos de uma democracia liberal que está a ser substituída, como adverte o professor José María Lassalle, por uma democracia populista, que funciona com a gasolina da polarização total e parece chamada a marcar o ritmo político da agenda global. O problema é que numa democracia populista a tentação totalitária responde a uma lógica orgânica, tal como o sequestro ou a desvalorização sistemática das instituições. Juntamente com as grandes transformações do nosso tempo, como a transição ecológica que encontra a sua cartografia do possível no *European Green Deal* ou essa revolução digital cujas *desordens* algorítmicas, dizíamos, ainda estão à espera de regulação, estamos a viver o sequestro–sofisticado, pós-moderno, em lume brando– da democracia ilustrada, que parece chamada a reinventar-se para se transformar num movimento de resistência frente ao auge do *iliberalismo*.

LLYC

Sobre a LLYC

A LLYC é uma companhia global de consultoria de comunicação e assuntos públicos, que ajuda os seus clientes a tomar decisões estratégicas dentro do contexto disruptivo e incerto em que vivemos, tendo em conta o seu impacto reputacional. Colabora com eles de forma proativa, com a criatividade e senioridade necessárias para que possam minimizar os riscos e aproveitar as oportunidades. Deste modo, contribui para que os seus clientes alcancem as metas de negócio a curto prazo e para fixarem uma estratégia, com uma visão a longo prazo, para defender a sua licença social para operar e aumentar o seu prestígio.

Atualmente, a LLYC tem 16 escritórios na Argentina, Brasil (São Paulo e Rio de Janeiro), Colômbia, Chile, Equador, Espanha, Estados Unidos (Miami, Nova York e Washington, DC), México, Panamá, Peru, Portugal e República Dominicana. Além disso, oferece os seus serviços através de empresas afiliadas no resto dos países da América Latina.

As duas publicações líderes do setor posicionam a LLYC entre as empresas de comunicação mais importantes do mundo. É a 44.^a em termos de receitas a nível mundial, segundo a Global Agency Business Report 2020 da PRWeek, e ocupa a 48.^a posição do Ranking Global 2019, elaborado pelo PRovoke.

Sobre o IDEIAS LLYC

IDEIAS é o centro de liderança através do conhecimento da LLYC. Porque assistimos a um novo contexto macroeconómico e social. E a comunicação não fica para trás. Avança. IDEIAS LLYC é uma combinação global de relação e intercâmbio de conhecimentos que identifica, foca e transmite os novos paradigmas da sociedade e tendências de comunicação, sob um posicionamento independente. Porque a realidade não é branca ou preta, existe o IDEIAS LLYC.

Organização

DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Sócio Fundador e Presidente
jalorente@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

Antonietta 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 93 217 22 17

Madrid

Joan Navarro

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

Amalio Moratalla

Sócio e Diretor Sénior
Desporto e Estratégia de Negócio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino

Sócio e Diretor Sénior Digital
ipino@llorenteycuenca.com

David G. Natal

Sócio e Diretor Sénior
Engagement
dgonzalezn@llorenteycuenca.com

Ana Folgueira

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

Jorge López Zafra

Director Senior Área
Comunicação Corporativa/Financeira
jlopez@llorenteycuenca.com

Almudena Alonso

Diretora Sénior 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

Erich de la Fuente

Chairman

edela Fuente@llorenteycuenca.com

Javier Marín

Diretor Sênior Healthcare Américas

jmarin@llorenteycuenca.com

Miami

Emigdio Rojas

Diretor Ejecutivo

erojas@llorenteycuenca.com

Nueva York

Alejandro Romero

Sócio e CEO para as Américas

aromero@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

Rogelio Blanco

Diretor-geral
rblanco@llorenteycuenca.com
Av. Paseo de la Reforma 412
Piso 14. Colonia Juárez
Alcaldía Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

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
Trejos Montealegre, Escazú
San José
Tel. +506 228 93240

REGIÃO ANDINA

Luis Miguel Peña
Sócio e Diretor-geral Regional
Impena@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

jcgozzer@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

M^a 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

PRESENÇA NAS REDES

Site corporativo
www.llorenteycuenca.com

IDEAS LLYC
<https://ideas.llorenteycuenca.com/>

Revista UNO
www.revista-uno.com
www.uno-magazine.com
www.revista-uno.com.br

Fundação LLYC
www.fundacionllyc.org

LinkedIn
www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca

Twitter
[@LlorenteyCuenca](https://twitter.com/LlorenteyCuenca)

Instagram
[@llorenteycuenca](https://www.instagram.com/llorenteycuenca)

Facebook
www.facebook.com/llorenteycuenca

YouTube
www.youtube.com/user/LLORENTEYCUENCA

Podcast IDEAS LLYC
<https://www.ivoox.com/podcast-ideas-llyc>