



RELATÓRIO ESPECIAL

Employee engagement: a disciplina pendente

Madrid, junho 2015

d+i desenvolvendo
ideias
LLORENTE & CUENCA

1. O DESAFIO
2. ALGUNS DADOS
3. EMPLOYEE ENGAGEMENT
4. CHAVE PARA A RETENÇÃO
5. CHAVE PARA A ATRAÇÃO
6. CHAVE PARA O DESEMPENHO E O ESFORÇO
7. COMO ABORDAR O EMPLOYEE ENGAGEMENT NA COMUNICAÇÃO
8. VIRTUAL WORKSPACE
9. COMO OUVIR
10. CONCLUSÕES

AUTORES

“To win the marketplace you must first win the workplace”.
Douglas Conant, ex-presidente da Campbell's Soup.

1. O DESAFIO

A conclusão que começa a circular entre os diretores responsáveis por gerenciar pessoas é clara: a única vantagem que tinha a época de recessão pela qual passamos era a de que não era preciso se preocupar em atrair ou reter talentos; agora, vamos começar a pagar as consequências.

Em muitos casos, esta conclusão se deve a sua experiência e ao que já estão começando a viver em seu dia a dia. Em outros, pode se dever a que conheçam algum dos estudos que afirmam¹ que: 6 de cada 10 trabalhadores estão buscando uma mudança de emprego de maneira ativa, e que para 2 de cada 10, esta tarefa é sua prioridade máxima em 2015.

É evidente que muitas companhias foram adiando a aplicação de iniciativas destinadas a aumentar o orgulho de vinculação à companhia e o compromisso de seus trabalhadores com o projeto empresarial, principalmente porque os níveis de rotatividade estavam em mínimos históricos na maioria de seus mercados.

Algumas outras, no entanto, se viram obrigadas, há tempos, a empreender ações diferentes para reter e motivar seus funcionários, dado que a capacidade para atingir este objetivo pela via do aumento salarial foi nula ou mínima nos últimos anos.

Em um cenário de crescente recuperação econômica, embora em diferentes ritmos em cada mercado, parece lógico concluir que os talentos já tomaram a decisão de, no mínimo, estarem especialmente dispostos a mudar de trabalho em menos de um ano.

Nesta competição para contar com os mais melhores profissionais para cada organização, a vantagem será daqueles que têm como aval, dentro de sua oferta de contratação, os melhores indicadores de satisfação de seus funcionários atuais. O desafio seria que a forma de medir essa satisfação e em como um possível candidato vem a conhecê-la mudou muito nos últimos tempos. Da mesma forma que confiamos mais nas opiniões dos viajantes ao escolher uma hospedagem para nossas férias, as opiniões dos trabalhadores atuais de uma companhia têm uma influência muito maior nos candidatos do que qualquer posição nos rankings habituais de Recursos Humanos.

¹ <http://guiasalarial.hays.es/charts>

“XXXXXXXXXX”

Em nossa relação diária com as empresas, há duas perguntas que se repetem com insistência nos últimos meses: estamos em tempo de manter os que já decidiram sair? e por onde podemos começar para ver resultados rapidamente?

A resposta acaba sendo, em certa medida, comum para ambas as perguntas. Devemos começar o mais rápido possível –porque a melhora das relações entre pessoas e organizações sempre será benéfica a longo prazo– e, provavelmente, devemos começar por contar aos funcionários que este assunto nos importa e preocupa. Sabemos que algumas mudanças são lentas, mas a experiência mostra que o efeito de uma mudança começa a ser notado quando se comunica –embora evidentemente seja preciso cumprir o que foi acordado–.

De qualquer forma, já é um avanço ouvir os primeiros executivos das companhias com as quais trabalhamos afirmarem que, depois do cliente, o grupo que maior influência terá no cumprimento dos objetivos de negócio será claramente o empregado.

Este documento revisa algumas das chaves que podem determinar o sucesso na retenção e atração de talentos profissionais, sem tentar ser cansativo, e serve como proposta de diálogo para os gestores de pessoas que estão à frente das organizações e lidam com este tema em seu dia a dia.

2. ALGUNS DADOS

56% dos empregados querem mudar de emprego por uma causa relacionada com sua motivação e alinhamento com os objetivos empresariais, enquanto só 18% o fariam por conseguir um ganho financeiro².

70% dos trabalhadores americanos afirmam não estarem comprometidos com seu trabalho, segundo um estudo realizado pelo Gallup sobre o estado do american workplace. Sabia que 89% das empresas acreditam que os funcionários vão embora por dinheiro quando apenas 12% o fazem?

São somente alguns dos impactantes dados sobre employee engagement compartilhados pela Office Vibe em seu site³. Ainda mais relevante é a comprovação de que 75% dos funcionários não deixam seu trabalho, mas seu chefe; ou que um empregado comprometido tem 89% menos de probabilidade de sair da companhia.

Uma rápida revisão destas e outras estatísticas oferece uma série de conclusões muito representativas sobre quais são os eixos sobre os quais gira a gestão do talento hoje em dia. Não é suficiente manter uma comunicação fluente com os empregados; a experiência nos mostra que as companhias que pretendem ser referência e que realmente querem motivar e comprometer

² <http://guiasalarial.hays.es/charts>

³ <https://www.officevibe.com/blog/stats-employee-engagement-infographic>

“XXXXXXXXX”

ter seus funcionários terão que se esforçar em ter empatia, se conectar, escutar e emocionar. Como disse o neurocientista Donald Calne, "a diferença essencial entre a emoção e a razão é que a razão conduz a conclusões, enquanto a emoção leva à ação".

3. EMPLOYEE ENGAGEMENT

O que é exatamente o Employee Engagement? Em português encontramos certa dificuldade para traduzir o termo, mas não para defini-lo. O Employee Engagement é o compromisso emocional que os empregados têm com a empresa na qual trabalham e com os objetivos que busca. Um funcionário engaged é aquele que compartilha a visão de sua companhia, que encontra sentido no trabalho que realiza e que está disposto a se esforçar voluntariamente acima do que lhe é pedido. As ações que estão encaminhas a aumentar este sentimento interno terão repercussão em inúmeras variáveis externas, tais como na satisfação dos consumidores, nas vendas e, sobretudo, na capacidade da companhia de atrair novos talentos diferenciais.

Portanto, ao falar de engagement, não nos referiríamos somente à felicidade do empregado –um empregado pode ser muito feliz, mas ao mesmo tem-

po não ter uma atitude pessoal de trabalhar em seu máximo nível–, nem sequer trataríamos simplesmente do empregado satisfeito. Quando falamos de engagement, falamos do empregado realmente comprometido com a causa e disposto a "vestir a camisa" por ela.

4. CHAVE PARA A RETENÇÃO

A composição dos elencos das companhias está mudando de forma dramática neste período e, com ela, os requisitos para que uma empresa seja vista como atraente para trabalhar –fator fundamental para se reter talentos–.

Os conhecidos como millennials, ou 'geração Y' –aquelas pessoas nascidas entre 1980 e o ano 2000⁴– representarão, em apenas dez anos, 75% do total da população trabalhadora. Ao contrário da geração anterior –a 'Geração X', os nascidos entre 1960 e 1980–, os millennials não esperam encontrar um trabalho 'para toda a vida'. De fato, 91% declaram esperar permanecer no máximo três anos na mesma empresa⁵. Igualmente, 46% dizem que colocam a flexibilidade de seu espaço de trabalho à frente da remuneração⁶. Outro dado chave para ilustrar a mentalidade desta geração é que 78% afirmam preferir gastar seu dinheiro em viver uma experiência em relação a comprar um determinado

⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Generaci%C3%B3n_E

⁵ <http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/08/14/j-ob-hopping-is-the-new-normal-for-millennials-three-ways-to-prevent-a-human-resource-nightmare/>

⁶ <http://millennialbranding.com/2013/cost-millennial-retention-study/>

“XXXXXXXXXX”

produto⁷, o que fala de maneira certamente eloquente sobre a necessidade que as companhias têm de oferecer vivências únicas a seus trabalhadores.

A motivação e retenção deste tipo de profissionais passa pela mudança no approach tradicional das companhias e na adaptação às necessidades e inquietações desta geração, preocupada tanto com o desempenho do negócio como com sua contribuição à comunidade, compromisso com o meio ambiente ou com o equilíbrio necessário entre vida pessoal e profissional, entre outros aspectos.

Este novo tipo de funcionário, que está se tornando cada vez mais comum nas organizações hoje em dia, precisa encontrar essa conexão emocional com seu trabalho que o faça sentir realizado, e parece claro que, cada vez de forma mais clara, aquelas companhias que conseguirem articular um relato único e consistente, que não só devem escolher bem as mensagens (storytelling), mas se comunicarem através de novas atitudes e ações reais (story-doing), serão as que vão estar em melhor situação para reter seus funcionários mais valiosos.

5. CHAVE PARA A ATRAÇÃO

Em quem você acreditaria antes? Em um anúncio em uma

página de empregos no qual se fala de uma companhia excelente para se seguir uma carreira profissional ou em um funcionário que lhe conta que, em sua experiência de cinco anos nessa companhia, pode lhe confirmar que ela não faz o mínimo esforço para promover os melhores profissionais?

O Edelman Trust Barometer⁸ há anos nota o progressivo deslocamento da credibilidade nas companhias. Na última década, pudemos ver os tradicionais detentores da credibilidade (CEOs, managers, etc.) perderem este posto em favor do funcionário. As pessoas têm tendência a confiar em semelhantes. É um fenômeno similar ao que acontece com a comunicação comercial, no qual os consumidores tendem a acreditar mais nas recomendações do que nos anúncios⁹.

Justamente este papel fundamental dos empregados como fonte crível na hora de contar o que ocorre dentro das companhias é o que transforma a atividade de Employee Engagement em uma necessidade básica para se atrair ou afastar talentos. Poderíamos afirmar que um elenco engaged será a principal construtora e sustentadora da reputação da companhia como marca empregadora.

⁷ http://eventbrite-s3.s3.amazonaws.com/marketing/Millennials_Research/Gen_PR_Final.pdf

⁸ <http://www.edelman.com/2015-edelman-trust-barometer/>

⁹ <http://www.nielsen.com/us/em/insights/news/2013/under-the-influence-consumer-trust-in-advertising.html>

“XXXXXXXXXX”

6. CHAVE PARA O DESEMPENHO E O ESFORÇO

O desempenho e o esforço surgem de dentro. Um empregado tem dois tipos de motivação, as extrínsecas –a mais evidente é o dinheiro– e as intrínsecas –o prazer que experimenta ao realizar seu trabalho, o orgulho de pertencer a uma determinada empresa cuja visão compartilha, etc.–.As motivações extrínsecas conseguem que o empregado faça 'o trabalho pelo qual é pago', nem mais, nem menos. No entanto, um empregado realmente comprometido estará disposto a dar mais de si, a trabalhar mais duro, a se especializar, a ser cada vez melhor e a permanecer em sua companhia por muitos anos.

7. COMO ABORDAR O EMPLOYEE ENGAGEMENT NA COMUNICAÇÃO

Como parece claro atendendo ao comentado anteriormente, o engagement é encarado de forma coletiva, mas o resultado é individual. O engagement é o resultado de uma série de experiências que o funcionário tem em diferentes níveis dentro da companhia. Principalmente, o funcionário engaged é aquele que confia em seus chefes –dos quais recebe e aos quais dá feedback continuamente–, que desfruta da companhia de seus companheiros e de seu entorno de trabalho e que encontra sentido em seu trabalho. No entanto, estes fatores, que são de um peso objetivo inegável, não são suficientes por si mesmos para gerar o tipo de compromisso ao

qual estamos nos referindo. É necessário igualmente revestir com uma boa realidade um relato que emocione os funcionários e que os faça se sentir parte de um projeto único.

Desta reflexão, se deduz que o employee engagement nunca pode ser abordado somente da perspectiva da comunicação ou apenas da perspectiva dos recursos humanos. Os projetos destinados a ter sucesso são aqueles que sabem combinar os dois pontos de vista para 'fazê-lo bem e fazê-lo saber'. E, como veremos mais adiante, uma das tarefas imprescindíveis às quais as companhias que pretendem atrair e reter os melhores talentos devem se dedicar é ouvir seus funcionários e saber o que pensam realmente, o que lhes preocupa, e daí é necessário melhorar.

Todas as camadas da companhia têm algo a apresentar na construção de um lugar onde os talentos estejam desejando trabalhar:

- A alta direção tem um papel fundamental no employee engagement. Espera-se dela que seja autêntica, que transmita com paixão os objetivos da companhia, que participe ativamente das conversas internas e que se mostre próxima e comunicativa.
- Os líderes intermediários, por sua vez, são os canais de comunicação mais relevantes com os quais as companhias contam. Em um cenário de grande saturação

“XXXXXXXXXX”

de informação, o superior imediato desponta como um dos poucos recursos capazes de incitar a atenção do funcionário. Seu papel é crucial na hora de conseguir o alinhamento e a motivação dos funcionários, mas também no momento de reconhecer e premiar o excelente trabalho.

A comunicação com os empregados é um fator determinante na hora de gerar um autêntico employee engagement. A companhia tem que se assegurar de construir uma narrativa sólida que seja capaz de ser "comprada" pelos funcionários e de lhes fazer sentir parte de uma missão, visão e valores que bem merecem a pena o esforço diário. Cada funcionário deve saber de onde vem sua organização, aonde vai e, sobretudo, por que. Igualmente, é fundamental que cada indivíduo compreenda qual é sua missão e seu papel dentro da companhia e conseguir que todos se mantenham motivados e entusiasmados com o desafio.

A comunicação com os funcionários é fundamental, além disso, para firmar uma cultura corporativa de transparência sólida, crível e consistente. Para este propósito, se mostra imprescindível o compromisso dos líderes intermediários, principais responsáveis por transmitir a missão da companhia aos funcionários, de orientar, de tratar de maneira individualizada, de ouvi-los, de lhes dar feedback, de motivar, ao fim das contas. Se mostra fundamental a implementação de culturas corporati-

vas que ponham o foco sobre o funcionário, que o transformem no pilar essencial da alma da companhia. Além disso, é necessário complementar o modelo clássico da avaliação anual de desempenho com a saudável prática de comemorar as pequenas vitórias e cumprimento de metas que surgirem ao longo do ano.

As companhias que pretendem gerar autêntico engagement devem pôr o funcionário no centro da comunicação, se assegurar de lhes dar voz e de escutar o que têm a dizer. A comunicação com funcionários tem que ser um instrumento que favoreça a transparência para tornar evidente a integridade da companhia. Neste sentido, gostaríamos de nos aprofundar no conceito do virtual workspace como ferramenta de especial utilidade para implementar programas efetivos de engagement.

8. VIRTUAL WORKSPACE

Uma das ferramentas principais na hora de favorecer o engagement nas companhias é o Virtual Workspace. Trata-se de um recurso muito completo que permite gerar uma mudança profunda na forma com a qual a companhia se relaciona com os empregados, na forma com a qual os empregados se relacionam com a companhia, na forma com a qual os empregados se relacionam entre si e na forma de trabalhar.

Um espaço de trabalho virtual, concebido como uma intranet social que permita múltiplas opções para o trabalho colaborativo

“XXXXXXXXXX”

facilita enormemente a comunicação dos objetivos, missão, visão e valores da companhia, ao tempo que permite que os empregados falem com voz própria. Favorece o conhecimento mútuo –através dos perfis pessoais dos empregados e das interações que acontecem neste tipo de plataformas– e aperfeiçoa dramaticamente a forma de trabalhar, com o consequente aumento na satisfação das pessoas que compõem a organização.

Os serviços de gestão documental, a possibilidade de se organizar em diferentes grupos de trabalho, as ferramentas de gestão de tarefas e projetos, a possibilidade de trabalhar de qualquer lugar ou a capacidade de gerar eventos de crowdsourcing de ideias são só alguns exemplos de como um recurso deste tipo pode melhorar e modernizar efetivamente a maneira com a qual se trabalha em uma companhia, tornando mais fácil e divertida a vida dos funcionários.

9. COMO OUVIR

Existem muitos variados recursos que permitem às companhias ouvir seus empregados e medir a temperatura de temas-chave para o employee engagement, como a capacidade de dar ou receber feedback, o alinhamento com a companhia, a relação com os líderes e com os companheiros, ou o bem-estar.

As principais vias para saber o que pensam realmente os funcionários de uma companhia são quatro:

- **Pesquisas de clima:** As pesquisas de clima são um clássico das companhias e permitem medir de forma bastante confiável o estado real da empresa. No entanto, apresentam algumas carências que as tornam insuficientes em si mesmas para avaliar o grau de engagement em uma companhia.

A primeira fragilidade é a frequência com a qual são realizadas, que costuma ser de dois anos em média. Este período é amplo demais para avaliar o engagement, que é gerado e se destrói dia a dia, e oferece muito pouca margem de manobra aos departamentos de recursos humanos e de comunicação para endireitar o rumo quando algo não está funcionando corretamente.

A segunda fragilidade mais evidente é que estas pesquisas pedem aos funcionários que avaliem aspectos muito diversos de sua vida laboral, com o que é possível que nem sempre sirvam para medir o grau de compromisso.

Por último, a grande quantidade de perguntas que costumam estar nestas pesquisas mingam a confiabilidade das respostas, que muitas vezes acabam sendo completadas com desinteresse e de forma automática.

- **Pesquisas ad hoc:** As pesquisas ad hoc permitem ajustar o foco sobre aspectos concretos que são funda-

“XXXXXXXX”

mentais para o engagement. Igualmente, permitem ajustar sua frequência às particularidades concretas de cada companhia. Para uma empresa talvez seja útil fazer uma só pergunta uma vez por semana (do estilo: de 0 a 10, que probabilidade existe que você recomende esta companhia a um amigo?) e para outra pode ser melhor realizar 15 perguntas uma vez por semestre.

As pesquisas ad hoc são uma fonte muito relevante de informação e, bem utilizadas, podem proporcionar sugestões imediatas que resultem em uma considerável melhora da forma de trabalhar e do clima laboral.

- **Workshops:** Os workshops, ou oficinas de trabalho, são uma fonte muito relevante de informação, apesar de ser certo que é recomendável que os moderadores da sessão não façam parte do elenco da companhia, para garantir que o encontro seja realizado em um ambiente relaxado, no qual os participantes possam se expressar em liberdade e que não exista a sensação de que a companhia quer detectar as vozes críticas para censurá-las ou adotar represálias.
- **Encontros pessoais:** Como comentamos, o engagement é algo que as companhias

buscam de forma coletiva, mas que, no final, tem um resultado pessoal em cada indivíduo. Tendo isso em conta, parece claro que para garantir o sucesso de um programa que busque o objetivo de ter profissionais mais comprometidos e vinculados emocionalmente à companhia, é preciso ter necessariamente em conta os encontros pessoais.

Este tipo de ocasiões, que favorecem o conhecimento mútuo entre os diferentes empregados, departamentos e camadas da companhia, são um recurso impagável para coletar feedback de maneira informal. Se além disso estes encontros forem elaborados para serem divertidos e descontraídos (aplicando, por exemplo, técnicas de gamificação¹⁰, a qualidade da informação obtida será superior, sem mencionar o efeito positivo que terão sobre a coesão da companhia e sobre o sentimento de companheirismo.

10. CONCLUSÕES

É imprescindível ressaltar a importância dramática que o employee engagement terá no cenário competitivo empresarial que já começou a se projetar. As empresas que conseguem criar um vínculo emocional com seus empregados serão aquelas que

¹⁰ A gamificação é a aplicação de mecânicas próprias do jogo a entornos não lúdicos.

“XXXXXXXXX”

conseguirão atrair e reter um talento disposto a se esforçar acima do que se espera dele, a ser mais produtivo, generoso, feliz e em permanente melhora.

Para conseguir alcançar com sucesso este desafio, deve haver um envolvimento claro da alta direção, dos líderes intermediá-

rios, de recursos humanos e de comunicação, pelo menos. Como vimos, é imprescindível fazer visível todas as realidades da companhia, contá-las, ouvir e utilizar o feedback para implementar mudanças para construir, pouco a pouco e entre todos, um excelente lugar no qual trabalhar, e por muitos anos...

Autores



Luis Miguel Peña é diretor sênior da Área de Organizações e Pessoas da LLORENTE & CUENCA Madri. Luis Miguel tem 13 anos de experiência em comunicação. Formado em Administração e Direção de Empresas pela U. Autônoma de Madri e Diploma Internacional em Business Administration pela U. da Califórnia-Berkeley. Na LLORENTE & CUENCA, trabalhou no desenvolvimento de planos de comunicação corporativa, mudança cultural, assuntos públicos, relações institucionais e gestão de situações de crise para clientes de diferentes setores. Ao longo de sua trajetória na LLORENTE & CUENCA, recebeu um European Excellence Award e um International Stevie Award.

Impena@llorenteycuenca.com



Jon Pérez Urbelz é consultor sênior na LLORENTE & CUENCA. Formado em Jornalismo pela Universidade de Navarra e Mestre em Comunicação Política e Corporativa pela Universidade de Navarra e The George Washington University. Jon conta com mais de seis anos de experiência em comunicação, desenvolvidos principalmente no setor legal, nos quais trabalhou em comunicação corporativa, em comunicação online, em comunicação interna e em comunicação de crise.

jperez@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Sócio Fundador e Presidente
jalloriente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero
Diretor Corporativo de Inovação
jcachinero@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO ESPANHA E PORTUGAL

Arturo Pinedo
Sócio e Diretor Geral
apinedo@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e Diretor Geral
acorujo@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero
Sócio e CEO da América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Sócio e CEO da região Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Sócio e CFO da América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO RR.HH

Daniel Moreno
Gerente de Recursos Humanos
para Espanha e Portugal
dmoreno@llorenteycuenca.com

ESPAÑA E PORTUGAL**Barcelona**

María Cura
Sócia e Diretora-Geral
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona (Espanha)
Tel: +34 93 217 22 17

Madrid

Juan Navarro
Sócio e Vice-presidente de
Assuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Sócio e Diretor Sênior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 — planta 3
28001 Madrid (Espanha)
Tel: +34 91 563 77 22

Lisboa

Madalena Martins
Sócia
mmartins@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal
Diretor Geral
tvidal@llorenteycuenca.com

Carlos Ruiz
Diretor
cruiz@llorenteycuenca.com

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

EUA**Miami**

Alejandro Romero
Sócio e CEO América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue. 20th floor,
Suite 2020
Miami, Florida 33131

MÉXICO, AMÉRICA CENTRAL E CARIBE**México**

Juan Rivera
Sócio e Diretor Geral
jriviera@llorenteycuenca.com

Bosque de Radiatas # 22 — PH7
05120 Bosques de las Lomas
(México)
Tel: +52 55 52571084

Panamá

Javier Rosado
Sócio e Diretor Geral
jrosado@llorenteycuenca.com

Avda. Samuel Lewis. Edificio
Omega, piso 6
Tel: +507 206 5200

Santo Domingo

Alejandra Pellerano
Diretora Geral
apellerano@llorenteycuenca.com

Iban Campo
Diretor Geral
icampo@llorenteycuenca.com

Avda. Abraham Lincoln
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Tel: +1 8096161975

REGIÃO ANDINA**Bogotá**

María Esteve
Diretora Geral
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B — of. 501
Bogotá (Colombia)
Tel: +57 1 7438000

Lima

Cayetana Aljovín
Gerente Geral
caljovin@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro - Lima (Peru)
Tel: +51 1 2229491

Quito

Catherine buelvas
Directora General
cbuelvas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre 1830 y Cordero
Edificio World Trade Center
Torre B - piso 11
Distrito Metropolitano de Quito
Ecuador
Tel. +593 2 2565820

Santiago de Chile

Claudio Ramírez
Sócio e Gerente Geral
cramirez@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.
Las Condes.
Santiago de Chile (Chile)
Tel. +56 2 24315441

AMÉRICA DO SUL**Buenos Aires**

Pablo Abiad
Sócio e Diretor Geral
pabiad@llorenteycuenca.com

Enrique Morad
Presidente Conselheiro para o
Cone Sul
emorad@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP
Ciudad de Buenos Aires (Argentina)
Tel: +54 11 5556 0700

Rio de Janeiro

Yeray Carretero
Diretor
ycarretero@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 — sala 1801
Rio de Janeiro — RJ (Brasil)
Tel: +55 21 3797 6400

São Paulo

Juan Carlos Gozzer
Diretor Geral
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, CJ 111,
Cerqueira César
CEP 01426-001 São Paulo SP (Brasil)
Tel. +55 11 3060 3390



d+i desenvolvendo ideias

LLORENTE & CUENCA

Desenvolvendo Ideias é o Centro de Ideias, Análise e Tendências da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

Desenvolvendo Ideias é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Desenvolvendo Ideias é um fluxo constante de ideias que adianta os avanços da nova era da informação e da gestão empresarial.

Porque a realidade não é preta ou branca existe

Desenvolvendo Ideias.

www.desarrollando-ideas.com

www.revista-uno.com