



RELATÓRIO ESPECIAL

Employee Engagement: a matéria pendente

Madrid, Julho 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 PARA O COMPROMISSO
7. COMO ABORDAR O EMPLOYEE ENGAGEMENT COM BASE NA COMUNICAÇÃO
8. VIRTUAL WORKSPACE
9. COMO OUVIR
10. CONCLUSÕES

AUTORES

"To win the marketplace you must first win the workplace".
Douglas Conant, antigo presidente da Campbell's Soup.

1. O DESAFIO

A conclusão que começa a circular entre os responsáveis pela gestão de pessoas é clara: a única vantagem que o período de recessão por que passámos tinha era não ser preciso preocuparmo-nos com a atração e a retenção do talento; mas agora, vamos começar a pagar as consequências.

Em muitos casos esta conclusão deve-se à experiência desses responsáveis e àquilo que começaram a experienciar no seu dia-a-dia. Noutros casos pode dever-se ao facto de conhecerem alguns dos estudos que afirmam¹ que: 6 em cada 10 colaboradores procuram ativamente mudar de emprego e que, para 2 em cada 10, esta tarefa é a sua maior prioridade em 2015.

É evidente que muitas empresas têm adiado a aplicação de iniciativas destinadas a aumentar o sentimento de pertença e o compromisso dos seus colaboradores com o projeto empresarial, principalmente porque os níveis de rotatividade se encontram em mínimos históricos na maioria dos mercados.

No entanto, nos últimos tempos, outras empresas viram-se obrigadas a levar a cabo ações diferentes para reter e motivar os seus colaboradores, uma vez que a capacidade para alcançar este objetivo através do aumento salarial tem sido nula ou mínima.

Num ambiente de crescente recuperação económica, embora a um ritmo diferente em cada mercado, parece lógico concluir que o talento já tomou a decisão de, pelo menos, estar especialmente disposto a mudar de emprego em menos de um ano.

Na competição por conseguir os melhores profissionais para cada organização, a vantagem será de quem tiver como garantia, na sua oferta de emprego, os melhores indicadores de satisfação dos seus atuais colaboradores. O desafio pode estar na forma de avaliar essa satisfação e, para um possível candidato, a forma de conhecê-la mudou muito nos últimos tempos. Tal como confiamos mais nas opiniões das pessoas que viajam quando temos de escolher um alojamento para as nossas férias, as opiniões dos atuais colaboradores de uma empresa têm uma influência muito maior sobre os candidatos do que qualquer posição nos rankings habituais de Recursos Humanos.

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

“Depois dos clientes, o grupo que maior influência terá sobre o cumprimento dos objetivos de negócio será claramente o dos colaboradores”

Na nossa relação diária com as empresas, existem duas perguntas que se repetem insistentemente nos últimos meses: vamos a tempo de reter aqueles que já decidiram ir embora? E por onde devemos começar para conseguirmos resultados rapidamente?

A resposta acaba por ser, de certa forma, igual para ambas as perguntas. Devemos começar o quanto antes - porque a melhoria das relações entre as pessoas e as organizações será sempre vantajosa a longo prazo e, provavelmente, devemos começar por explicar aos colaboradores que levamos este assunto a sério. Sabemos que algumas mudanças são lentas, mas a experiência mostra-nos que o efeito de uma mudança começa a notar-se quando a mesma é comunicada, ainda que seja necessário cumprir o prometido, obviamente.

De qualquer forma, já é um avanço quando ouvimos os primeiros executivos das empresas com as quais trabalhamos garantirem que, depois do **cliente**, o grupo que maior influência terá sobre o cumprimento dos objetivos de negócio será claramente o dos **colaboradores**.

Este documento analisa algumas das chaves que podem determinar o êxito da retenção e da atração de talento profissional, sem carácter exaustivo e como proposta de diálogo para os gestores de pessoas que se encontram à

frente das organizações e lidam diariamente com este tema.

2. ALGUNS DADOS

56% dos colaboradores querem mudar de emprego por uma razão relacionada com a sua motivação e alinhamento com os objetivos empresariais, embora apenas 18% o façam para alcançar uma situação económica melhor².

70% dos colaboradores nos Estados Unidos da América afirmam que não sentem uma ligação forte com o seu trabalho, segundo um estudo realizado pela Gallup sobre o estado do mercado de trabalho americano. Ou, por exemplo, sabia que 89% das empresas acreditam que os seus colaboradores saem da empresa por dinheiro quando o valor real é de 12%?

Estes são apenas alguns dos dados com maior impacto no que diz respeito ao Employee Engagement, partilhados pela Office Vibe na sua página web³. Ainda mais relevante é verificar que 75% dos colaboradores não deixam o seu trabalho mas sim o seu chefe, ou que um colaborador comprometido tem menos 89% de probabilidade de abandonar a sua empresa.

Uma análise rápida destas e de outras estatísticas possibilita uma série de conclusões muito representativas sobre os eixos nos quais gira a gestão do talen-

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

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

“Quando falamos de *engagement* falamos de um colaborador realmente comprometido com a causa”

to hoje em dia. Não basta manter uma comunicação fluída com os colaboradores; a experiência

Un repaso rápido por estas y otras estadísticas ofrece una serie de conclusiones muy representativas sobre cuáles son los ejes sobre los que gira la gestión del talento hoy en día. No es suficiente con mantener ensina-nos que as empresas que pretendam ser uma referência e que realmente queiram motivar e comprometer os seus colaboradores terão de se esforçar por gerar empatia, relacionar-se, ouvir e criar uma relação emocional. Como disse o neurocirurgião Donald Calne, "a diferença essencial entre a emoção e a razão é que a razão leva a conclusões enquanto a emoção leva à ação”.

3. EMPLOYEE ENGAGEMENT

O que é exatamente o Employee Engagement? Em português não é fácil traduzir esta expressão, embora seja fácil defini-la. Employee Engagement é o compromisso emocional que os colaboradores têm com a empresa em que trabalham e com os seus objetivos. Um colaborador comprometido é aquele que partilha a visão da sua empresa, que encontra sentido no trabalho que realiza e que está disposto a esforçar-se voluntariamente para além daquilo que lhe é pedido. As ações levadas a cabo com o objetivo de aumentar esse sentimento interno terão repercussão em

inúmeras variáveis externas, como a satisfação dos consumidores, as vendas e, acima de tudo, sobre a capacidade da empresa para atrair novo talento.

Por este motivo, quando falamos de engagement não nos referimos unicamente à felicidade do colaborador - um colaborador pode ser muito feliz mas não ter uma atitude pessoal de trabalho ao mais alto nível - e nem sequer nos referimos ao colaborador satisfeito. Quando falamos de engagement falamos de um colaborador realmente comprometido com a causa e disposto a «fazer mais» por essa causa.

4. CHAVE PARA A RETENÇÃO

A composição dos quadros das empresas está a mudar de forma avassaladora no período que atravessamos atualmente e, desta forma, estão também a mudar os requisitos para que uma empresa seja considerada um bom local para se trabalhar - um factor fundamental na hora de reter o talento.

Os designados «millennials» ou 'Geração Y' - as pessoas nascidas entre 1980 e o ano 2000⁴ - representam, 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». Com efeito, 91% declaram que esperam permanecer um

⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Generaci%C3%B3n_Y

“O papel fundamental dos colaboradores como fonte credível sobre o que se passa dentro das empresas”

máximo de três anos na mesma empresa⁵. Da mesma forma, 46% dizem que colocam a flexibilidade do seu espaço de trabalho à frente da retribuição⁶. Outro elemento importante para ilustrar a mentalidade desta geração é o facto de 78% afirmarem que preferem gastar o seu dinheiro a viver uma determinada experiência em vez de o destinarem à compra de um determinado produto⁷, o que é certamente significativo em relação à necessidade que as empresas têm de oferecer experiências únicas aos seus colaboradores.

A motivação e a retenção deste tipo de profissionais passa pela alteração da abordagem tradicional das empresas e pela adaptação às necessidades e ansiedades desta geração, preocupada não só com o desempenho dos negócios mas também com o seu contributo para a comunidade, com o compromisso junto do meio-ambiente ou com o equilíbrio necessário entre vida pessoal e profissional, entre outros.

Este novo tipo de colaborador, que atualmente começa a integrar os quadros das empresas, precisa de encontrar essa ligação emocional com o seu trabalho para se sentir realizado; é cada vez mais claro que as empresas que consigam articular um

discurso único e consistente, que não só deve escolher bem as mensagens (storytelling) mas também comunicar através de novas atitudes e ações reais (storydoing), serão as que estarão em melhor posição para reter os seus colaboradores mais valiosos.

5. CHAVE PARA A ATRAÇÃO

Em quem acreditaria? Num anúncio dos classificados de emprego no qual se fala de uma excelente empresa na qual é possível ter uma carreira profissional ou num colaborador que, com base na sua experiência de cinco anos nessa empresa, lhe conta que ali não se faz o mínimo esforço para promover os melhores profissionais?

O Edelman Trust Barometer⁸ passou anos a analisar a progressiva alteração à credibilidade que se produziu nas empresas. Na última década foi possível observar como os depositários tradicionais da credibilidade (CEOs, diretores, etc.) têm vindo a perder o seu lugar a favor do colaborador. As pessoas confiam normalmente nos seus pares. É um fenómeno semelhante ao que acontece com a comunicação comercial, na qual os consumidores confiam normalmente mais nas recomendações do que nos anúncios⁹.

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

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

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/en/insights/news/2013/under-the-influence-consumer-trust-in-advertising.html>

“O Employee Engagement nunca pode ser encarado unicamente da perspectiva da comunicação nem unicamente da perspectiva dos recursos humanos”

É precisamente este papel fundamental dos colaboradores como fonte credível na hora de contar o que se passa dentro das empresas que torna a atividade de Employee Engagement numa necessidade básica no momento de atrair ou afastar o talento. Um colaborador comprometido com os valores da empresa será o principal construtor e suporte da reputação da empresa como marca empregadora.

6. CHAVE PARA O DESEMPENHO E PARA O COMPROMISSO

O desempenho e o compromisso vêm de dentro. Um colaborador tem dois tipos de motivações, as extrínsecas - a mais óbvia é o dinheiro - e as intrínsecas - o prazer que retira de realizar o seu trabalho, o orgulho de pertencer a uma determinada empresa cuja visão partilha, etc. As motivações extrínsecas justificam que o colaborador faça «o trabalho pelo qual lhe pagam», nem mais nem menos. No entanto, um colaborador realmente comprometido estará disposto a dar mais de si, a trabalhar mais arduamente, a realizar formações, a ser cada vez melhor e a permanecer na sua empresa durante muitos anos.

7. COMO ABORDAR O EMPLOYEE ENGAGEMENT COM BASE NA COMUNICAÇÃO

Como parece claro tendo em conta os aspetos mencionados previamente, o engagement é encarado de forma coletiva mas o seu resultado é individual. O

engagement é o resultado de uma série de experiências que o colaborador tem a vários níveis dentro da empresa. Acima de tudo, o colaborador comprometido é aquele que confia nos seus chefes - dos quais recebe e aos quais dá feedback contínuo - e que desfruta da companhia dos seus colegas no ambiente de trabalho e que encontra sentido naquilo que faz. No entanto, estes factores, que têm um peso objetivo inegável, não são suficientes por si mesmos para gerar o tipo de compromisso de que falamos. É também necessário revestir uma realidade positiva com um discurso que emocione os colaboradores e que os faça sentir parte de um projeto único.

Com esta reflexão deduz-se que o Employee Engagement não pode nunca limitar-se unicamente à perspectiva da comunicação nem unicamente à perspectiva dos recursos humanos. Os projetos destinados ao sucesso são aqueles que sabem combinar estas duas perspetivas, para «fazer bem e dizer que se faz». E para escutar: como veremos mais à frente, uma das tarefas imprescindíveis às quais se devem dedicar as empresas que pretendam atrair e reter o melhor talento é ouvir os seus colaboradores e saber o que estes pensam realmente, o que os preocupa e o que é necessário fazer para melhorar.

Todos os colaboradores, independentemente do nível hierárquico, podem contribuir para a construção de um local onde o talento deseje trabalhar:

“Uma das principais ferramentas para promover o engagement nas empresas é o Virtual Workspace”

- A direção desempenha um papel fundamental para o Employee Engagement. Espera-se que a direção seja honesta, que transmita com paixão os objetivos da empresa, que participe ativamente na conversação interna e que se mostre comunicativa.
- As chefias intermédias, por sua vez, são os canais de comunicação mais relevantes para as empresas. Num cenário de grande saturação de informação, o superior imediato representa um dos poucos recursos com capacidade para suscitar a atenção do colaborador. O seu papel é crucial para que se alcance o alinhamento e a motivação dos colaboradores, mas também para reconhecer e premiar o trabalho de excelência.

A comunicação com os colaboradores é um factor determinante para gerar um Employee Engagement autêntico. A empresa tem de garantir a construção de uma narrativa sólida com capacidade para transmitir aos colaboradores e para os fazer sentir participantes de uma missão, de uma visão e de valores que merecem o seu compromisso diário. Cada colaborador deve saber de onde vem a sua empresa, para onde vai e, acima de tudo, porquê. Da mesma forma, é fundamental que cada indivíduo compreenda qual é a sua missão e o seu papel dentro da empresa e conseguir que todos se mantenham motivados e entusiasmados com este desafio.

A comunicação com os colaboradores é igualmente fundamental para criar uma cultura corporativa de transparência sólida, credível e consistente. Para este efeito, torna-se imprescindível o compromisso das chefias intermédias - os principais responsáveis por transmitir a missão da empresa aos colaboradores - orientar, tratar de forma individualizada, ouvir e dar feedback - resumindo, motivar. É fundamental implementar culturas corporativas orientadas para o colaborador, que o convertam no pilar essencial da alma da empresa. Além disso, é necessário ir complementando o modelo clássico da avaliação anual de desempenho com a saudável prática de celebrar as pequenas vitórias e marcos que vão sendo alcançados ao longo do ano.

As empresas que pretendam gerar um compromisso efetivo devem colocar o colaborador no centro da comunicação, assegurar-se de que lhe é dada uma voz e ouvir o que este tem para dizer. Idealmente, a comunicação com os colaboradores tem de ser um instrumento que favorece a transparência para tornar evidente a integridade da empresa. Neste sentido, gostaríamos de aprofundar o conceito do virtual workspace como ferramenta especialmente útil para implementar programas efetivos de engagement.

8. VIRTUAL WORKSPACE

Uma das principais ferramentas para promover o engagement nas empresas é o Virtual Workspace. Trata-se de um recurso muito

“Favorece o conhecimento mútuo e otimiza dramaticamente a forma de trabalhar, com o consequente aumento da satisfação das pessoas que compõem a organização”

completo que permite gerar uma alteração profunda na forma como a empresa se relaciona com os colaboradores, no modo como estes se relacionam com a empresa, na forma como os colaboradores se relacionam entre si e na sua forma de trabalhar.

Um espaço de trabalho virtual, concebido como uma intranet social que possibilita múltiplas opções para o trabalho em colaboração e facilita em grande medida a comunicação dos objetivos, da missão, da visão e dos valores da empresa, permitindo ao mesmo tempo que os colaboradores falem por si mesmos. Favorece o conhecimento mútuo - através dos perfis pessoais dos colaboradores e das interações produzidas neste tipo de plataforma - e otimiza dramaticamente a forma de trabalhar, com o consequente aumento da satisfação das pessoas que compõem a organização.

Os serviços de gestão documental, a possibilidade de organização em grupos de trabalho diferentes, as ferramentas de gestão de tarefas e projetos, a possibilidade de trabalhar em qualquer lugar ou a capacidade para criar eventos de crowdsourcing de ideias são apenas alguns exemplos das formas como um recurso deste tipo pode melhorar e modernizar efetivamente o modo como se trabalha numa empresa, tornando a vida dos colaboradores mais fácil e divertida.

9. COMO OUVIR

Existem muitos recursos diferentes que permitem às empresas

ouvir os seus colaboradores e avaliar temas chave para o Employee Engagement, como a capacidade para dar ou receber feedback, o alinhamento com a empresa, a relação com as chefias, com os colegas ou o bem-estar.

Existem mecanismos principais para conhecer aquilo que realmente pensam os colaboradores de uma empresa:

- **Pesquisas de clima organizacional:** As pesquisas de clima organizacional são uma ferramenta clássica das empresas e permitem avaliar, com grande fiabilidade, o estado real da empresa. No entanto, apresentam algumas carências que as tornam insuficientes, por si só, para avaliar os níveis de engagement de uma empresa.

A primeira deficiência que apresentam é a frequência com que são realizadas, em média a cada dois anos. Este período é demasiado extenso para avaliar o nível de engagement, que é criado e destruído diariamente e oferece muito pouca margem de manobra aos departamentos de recursos humanos e de comunicação para endireitar o rumo quando algo não está a funcionar corretamente.

A segunda deficiência, mais evidente, é o facto de estas pesquisas pedirem aos colaboradores uma avaliação de aspetos muito diversos da sua vida laboral, pelo que

“As pesquisas *ad hoc* são uma fonte muito relevante de informação”

é possível que nem sempre sirvam para medir o grau de compromisso.

Por último, a grande quantidade de perguntas normalmente incluídas nestas pesquisas limitam a fiabilidade das respostas que, muitas vezes, acabam por ser dadas com falta de interesse e de forma automática.

- **Pesquisas *ad hoc*:** As pesquisas *ad hoc* permitem posicionar o enfoque nos aspetos concretos que são fundamentais para criar engagement. Permitem igualmente ajustar a sua frequência às particularidades concretas de cada empresa. Para uma empresa talvez seja útil fazer uma pergunta uma vez por semana (do estilo: de 0 a 10, qual é a probabilidade de recomendar esta empresa a um amigo?), sendo que, para outra, poderá ser melhor fazer quinze perguntas uma vez por semestre.

As pesquisas *ad hoc* são uma fonte muito relevante de informação e, se forem bem utilizadas, podem proporcionar sugestões de melhoria imediatas com um impacto considerável na forma de trabalhar e de viver o clima laboral.

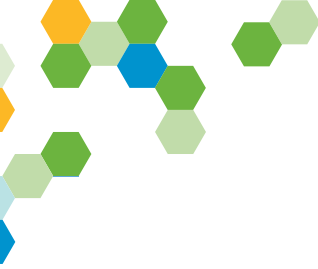
- **Workshops:** Os workshops, ou oficinas de trabalho, são uma fonte muito relevante

de informação, embora seja obviamente recomendável que os moderadores da sessão não façam parte do quadro da empresa, para garantir que o encontro é realizado num ambiente descontraído, onde os participantes se podem expressar livremente e onde não existe a sensação de que a empresa quer detetar as vozes críticas para censurar ou avançar com represálias.

- **Encontros pessoais:** Como já comentámos, o engagement é algo que as empresas tratam geralmente de forma coletiva mas que, no final, tem um resultado pessoal para cada indivíduo. Tendo em conta este fator, parece claro que, para garantir o êxito de um programa cujo objetivo é criar profissionais mais comprometidos e vinculados emocionalmente à empresa, deverá ter-se em conta a importância das reuniões pessoais.

Este tipo de ocasiões, que favorecem o conhecimento mútuo entre os vários colaboradores, departamentos e estratos da empresa, são um recurso imprescindível e valioso para obter feedback de forma informal. Se, além disso, estes encontros forem criados para ser divertidos e descontraídos (aplicando, por exemplo, técnicas de gamification¹⁰), a qualidade

¹⁰ Gamification é a aplicação de mecânicas próprias do jogo em ambientes não lúdicos.



“É imprescindível tornar visíveis todas as realidades da empresa, contá-las, escutar e utilizar o feedback para implementar mudanças”

das informações recebidas será superior, já para não falar do efeito positivo que terá sobre a coesão da empresa e sobre o sentimento de pertença.

10. CONCLUSÕES

É imprescindível salientar a importância que o Employee Engagement terá num cenário empresarial cada vez mais competitivo, que já se começou a definir. As empresas que conseguem criar um vínculo emocional com os seus colaboradores serão aquelas que conseguem atrair e reter um ta-

lento disposto a ir além daquilo que é esperado de si, a ser mais produtivo, generoso, feliz e cada vez melhor.

Para que se consiga ultrapassar este desafio com êxito, é necessário que haja pelo menos um envolvimento claro da direção, das chefias intermédias, dos recursos humanos e da comunicação. Como já vimos, é imprescindível tornar visíveis todas as realidades da empresa, contá-las, escutar e utilizar o feedback para implementar mudanças para construir, pouco a pouco e entre todos, um bom lugar para trabalhar, e por muitos anos...

Autores



Luis Miguel Peña é diretor sénior da Área de Organizações e Pessoas na LLORENTE & CUENCA Madrid. Luis tem 13 anos de experiência em comunicação. Licenciado em Administração e Gestão de Empresas pela U. Autónoma de Madrid e Diploma Internacional em Business Administration pela U. da Califórnia-Berkeley. Na LLORENTE & CUENCA trabalhou no desenvolvimento de planos de comunicação corporativa, câmbio cultural, assuntos públicos, relações institucionais e gestão de situações de crise para clientes de vários sectores. Ao longo da sua trajetória na LLORENTE & CUENCA recebeu um European Excellence Award e um International Stevie Award.

Impena@llorenteycuenca.com



Jon Pérez Urbelz é consultor sénior na LLORENTE & CUENCA. Licenciado em Jornalismo pela Universidade de Navarra e com Mestrado em Comunicação Política e Corporativa pela Universidade de Navarra e The George Washington University. Tem mais de seis anos de experiência em comunicação, desenvolvidos sobretudo no sector legal, durante os quais trabalhou em comunicação corporativa, comunicação online, comunicação interna e comunicação de crise.

jperez@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Sócio Fundador e Presidente
jallornte@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
Sócia e CEO da região Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

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

DIREÇÃO RR.HH

Antonio Lois
Diretor de Recursos Humanos para
a América Latina
alois@llorenteycuenca.com

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

Joan 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

MÉXICO, AMÉRICA CENTRAL E CARIBE**México**

Juan Rivera
Sócio e Diretor Geral
jrivera@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

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

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

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



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