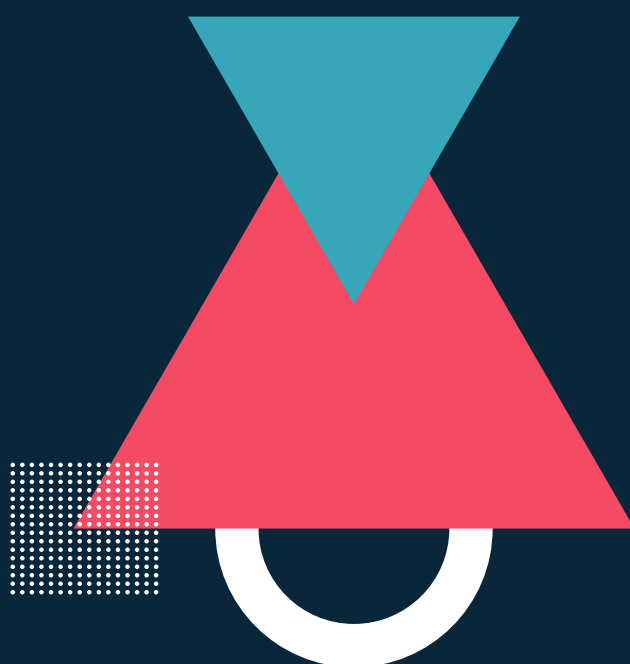


IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



RELATÓRIO

TENDÊNCIAS TALENTO 2022

Madrid, 26 de janeiro de 2022

ÍNDICE

Introdução *Pág 3*

01

Do formato híbrido
à autonomia *Pág 5*

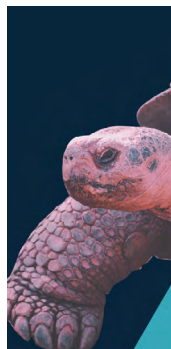
02

Desconectar
para conectar *Pág 7*

03

O terceiro espaço *Pág 9*

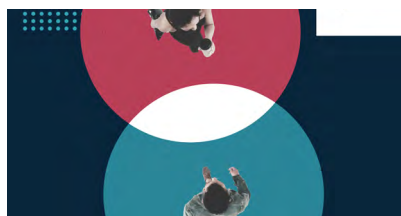
04

Pág 11
Workcation

07

Mentalidade pull *Pág 17*

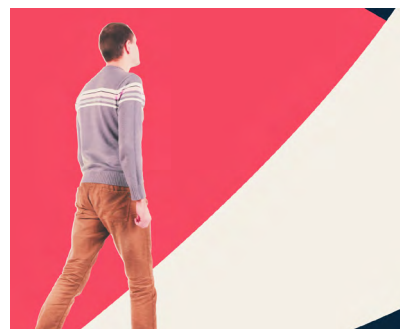
05

Rituais de
“destribilização” *Pág 13*

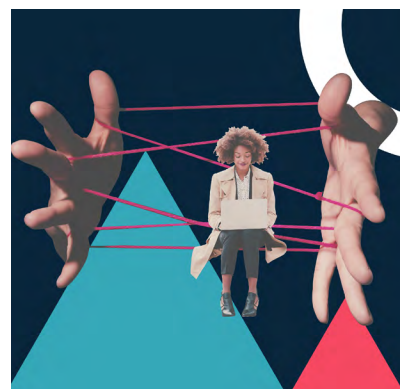
06

Da grande fuga
à reformulação
cultural *Pág 15*

08

Para o que
você vai saber *Pág 19*

09

Total Experience *Pág 21*Referências *Pág 22*Autores *Pág 23*

INTRODUÇÃO

Não há dúvida de que o modelo de trabalho vem passando por uma revolução permanente nos últimos anos. Os sintomas de mudança já eram intuídos antes de 2020, mas com a chegada da pandemia, a implementação massiva do trabalho remoto e a transformação das prioridades dos profissionais, esse fenômeno se acelerou.

2021 foi um ano de transição em que algumas das tendências de 2020 se estabeleceram e outras foram desaparecendo. **2022 será o momento** em que veremos se o que intuímos veio para ficar ou se as organizações preferem voltar às regras do jogo pré-pandemia. Em nossa opinião, estamos diante de uma imensa oportunidade **de avançar e evoluir** para uma melhoria na gestão de talentos. Como queremos refletir neste relatório, **não só mudou o quando e onde você trabalha, mas também o como e o porquê**, e isso não depende mais tanto das empresas quanto das pessoas que fazem parte delas.

O que parece claro é que os responsáveis pelas áreas de talento também não deixarão de tomar decisões diante da incerteza deste ano. Estamos **aprendendo a decidir com informações incompletas e imperfeitas**. Um enorme desafio que nos obrigará a estar mais e melhor preparados, mas também a ser mais corajosos.

DO FORMATO HÍBRIDO À AUTONOMIA



TENDÊNCIA 1. DO FORMATO HÍBRIDO À AUTONOMIA

Se 2020 foi o ano do trabalho remoto e 2021 o ano do formato híbrido, em 2022 o conceito chave será a flexibilidade. Essa também é a opinião de **Satya Nadella**, CEO da Microsoft. A filosofia de sua empresa “No One-size-fits-all” inclui algumas das características que acreditamos que definirão esse novo modelo de relacionamento em termos de quando trabalhar.

A filosofia, trabalhe quando quiser de segunda a domingo, no horário que melhor lhe convier. Uma filosofia que se conecta melhor com o que os profissionais parecem exigir das empresas.

A primeira diferença será marcada pelo que entendemos por horário de trabalho. Um conceito que tenderá a desaparecer, como o entendemos hoje, e se tornará um convencionalismo. No meio do debate sobre a jornada de trabalho de 4 dias, surgem novas propostas ainda mais ambiciosas, o que tem sido chamado de jornada de trabalho de 7 dias ou o que preferimos chamar de jornada de folga. **A filosofia, trabalhe quando quiser de segunda a domingo, no horário que melhor lhe convier.** Uma filosofia **que se conecta melhor com o que os profissionais parecem exigir das empresas**, de acordo com [um artigo recente da Harvard Business Review](#). Segundo os autores, a flexibilidade pode dar origem a muitas interpretações diferentes, por isso é mais conveniente falar em autonomia.

Esse novo modelo **exigirá que as empresas se comuniquem entre as equipes e trabalhem de forma muito mais assíncrona.** O “tempo real” no trabalho perde relevância e se estabelecem outros modelos que priorizam o trabalho em equipe longe da ditadura dos encontros presenciais ou online.

DESCONECTAR PARA CONECTAR



TENDÊNCIA 2. DESCONECTAR PARA CONECTAR

Paralelamente ao conceito de autonomia que parece prevalecer nas organizações ou pelo menos na cabeça dos profissionais, há outro conceito que surge com força: o tempo de desconexão. Não surpreendentemente, o **Trendhunter** inclui a fadiga tecnológica em suas tendências para o próximo ano. O debate em torno da conciliação, desconexão e equilíbrio entre vida pessoal e profissional ganhará novas dimensões e **o tempo passará a ser um elemento essencial das políticas de bem-estar.**

Após dois anos de pandemia em que os níveis de produtividade dos profissionais **não foram afetados**, mas às vezes até o contrário, as empresas começarão a entender que os profissionais precisam se desconectar mais para se conectar melhor.

Por isso, muitas das medidas que temos visto nas organizações mais modernas do ponto de vista cultural começarão a colonizar o resto das empresas e a conquista do tempo será a fórmula preferida para melhorar a retenção de talentos e se destacar na captação. Tempo para a família, para treinar, para lazer ou crescimento pessoal... enfim, tempo para si.

Algumas das medidas nesse sentido podem ser: as **férias ilimitadas** que empresas como a Netflix, pioneira mundial, e outras como Glassdoor, Hubspot ou Dropbox, já experimentaram, a **desconexão digital** que, segundo a pesquisa **Top Employers HR Best Practice**, 56% das 103 empresas incluídas no Top Employers na Espanha já estão promovendo **momentos sem reuniões** porque, seguindo Peter Drucker, que afirmou que as reuniões são um sintoma de má organização e afirmou "Quanto menos reuniões, melhor", as Empresas continuarão a incentivar dias ou mesmo semanas sem reuniões de forma sistemática.

No entanto, uma especialmente relevante se destaca acima dessas medidas, que chamamos de tempo de propósito. As organizações facilitarão que seus profissionais dediquem parte de sua jornada de trabalho a si mesmos, a atividades que estimulem sua criatividade, seu crescimento pessoal e profissional, que os ajudem a estar mais conectados com quem são, que conectem o propósito corporativo com o propósito pessoal. Que sirvam, em suma, para promover o crescimento pessoal e profissional das equipes.

A conquista do tempo será a fórmula preferida para melhorar a retenção de talentos e se destacar na captação



O TERCEIRO ESPAÇO

TENDÊNCIA 3. O TERCEIRO ESPAÇO

Para falar do terceiro espaço, uma tendência que acreditamos ganhar importância assim que as primeiras fases do trabalho híbrido e remoto forem superadas, perguntamos a Pablo de la Hoz, Chief Operating Officer da **ZityHub**, empresa espanhola pioneira neste tipo solução:

“A evolução é notória, e vão-se impor modelos e formatos mistos, trabalhar no escritório, a partir de casa e numa rede de terceiros, próximos, conveninetes, totalmente equipados e que respondam às necessidades imediatas de um mundo cada vez mais dinâmico”. O atendimento a eles pode, em alguns casos, representar uma lógica semelhante à do escritório: espaços de encontro, conexões positivas, mas também disponibilidade de elementos de difícil acesso em casa ou que por motivos de necessidade social ou econômica eles simplesmente não querem desenvolver.

“Os terceiros espaços tornam-se a grande evolução e não importa quem é o operador ou o responsável, o importante é a experiência do talento”

Não há compromissos e se contrata sob demanda. A última fronteira foi rompida e até o escritório agora é consumido no formato pay-per-use. A experiência do usuário é mais ampla, permitindo que ele escolha onde trabalhar a cada dia, mas a experiência de busca, reserva e validação deve ser digital. **Os terceiros espaços tornam-se a grande evolução e não importa quem é o operador ou o responsável, o importante é a experiência do talento.**

Essa mudança gera grandes implicações no estilo de vida, na mobilidade, no conceito de vizinhança, no projeto de edifícios e residências e obviamente na percepção de produtividade, tanto no trabalho quanto na vida.

Caminhamos para um conceito mais “líquido” do futuro do trabalho, onde coexistem diferentes formatos em relação ao local onde é realizado, o que deve ser acompanhado de uma implementação progressiva de políticas de flexibilidade nas organizações, o grau de disponibilidade de espaços e sua proximidade ou distância das residências dos clientes e funcionários.

Muitas empresas continuarão a depender do espaço de escritório tradicional por muitos anos, mas isso não será suficiente para impedir uma transformação no mercado de escritórios. No entanto, vamos notar uma grande mudança imediata, na prática vai evoluir de ter que ir ao escritório para querer ir ao escritório. As melhores empresas precisarão de menos espaço de escritório tradicional do que o oferecido atualmente e, em vez disso, precisarão oferecê-lo e entregá-lo de uma maneira que atenda às necessidades de seus talentos, quando eles quiserem.

Nesse contexto, os modelos válidos serão a utilização de dados como fonte fundamental de análise.

WORKCATION



TENDÊNCIA 4. WORKCATION

E se trabalhar e estar de férias fosse possível ao mesmo tempo? Workcation (work=trabalho + vacation= férias) é a iniciativa de pessoas que habitualmente teletrabalham e decidem conciliar a sua atividade profissional com a vida em outros locais que não a sua residência habitual. Embora a figura do “nômade digital” não seja nova, ela ganhou mais destaque nos últimos meses. Veremos também que ultrapassará as fronteiras dos perfis tecnológicos para se espalhar para os demais. Profissionais itinerantes se tornarão cada vez mais comuns.

“E se trabalhar e estar de férias fosse possível ao mesmo tempo?”

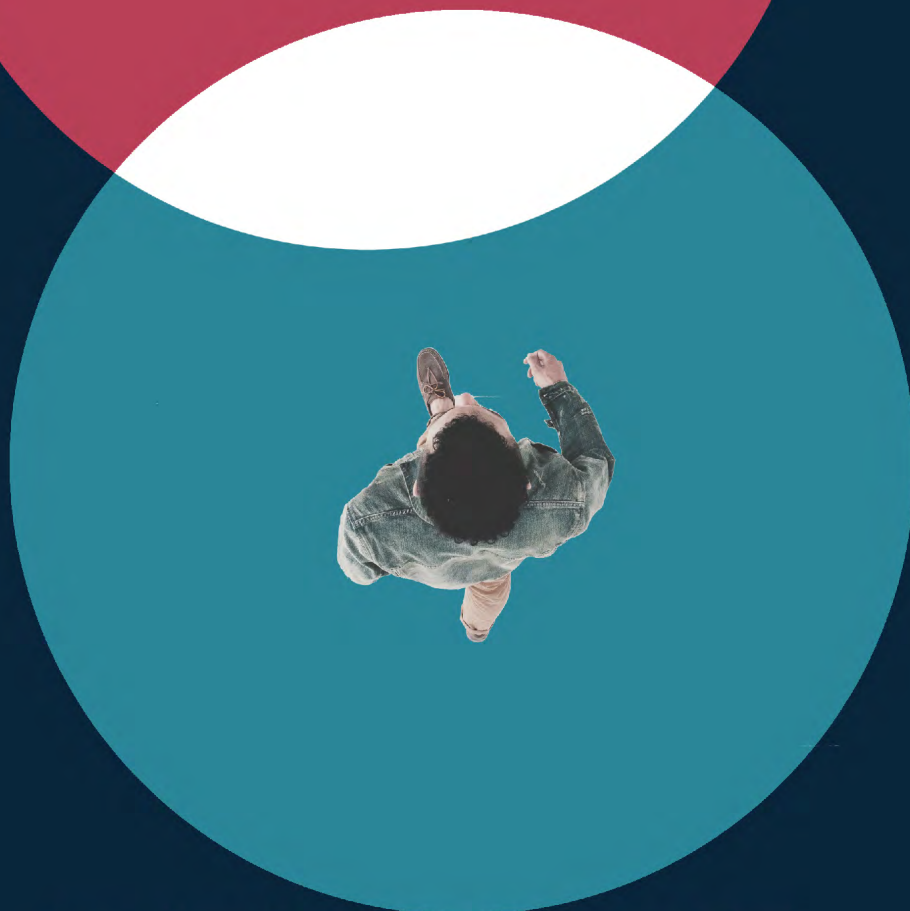
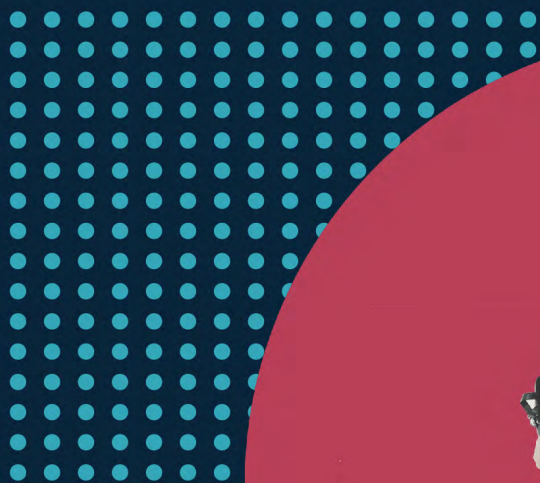
Não substitui as férias. **Seu objetivo é oferecer aos profissionais uma melhor experiência de trabalho, incluir o lazer no ambiente profissional, “estar de férias nas horas livres”.**

Muitos destinos de férias tradicionais aproveitaram a onda e estão vendendo sua capacidade de receber profissionais como **Barbados**, pioneiro nos primeiros momentos da pandemia, ou as Ilhas Canárias, como o exemplo mais próximo.

Além disso, estão surgindo empresas como a **Workactions** na Índia que, sob o lema Work from home Anywhere, não apenas oferece serviços às pessoas, mas, em uma evolução da tendência e das atividades tradicionais de team building, oferece soluções para que equipes de profissionais possam viver uma experiência diferente trabalhando de outros lugares.

Não são os únicos, o próprio Airbnb já lançou um programa de planos de viagens flexíveis para viver e trabalhar e **Remote Year** que com o seu lema “Work anywhere, travel everywhere” se apresenta como a maior comunidade de trabalho remoto do mundo: “Viajantes com ideias semelhantes que vivem e trabalham juntos nos lugares mais inspiradores do planeta”.

É claro que a medida gera novas oportunidades para reforçar o compromisso com as equipes e, sobretudo, para o recrutamento. Oportunidades ilimitadas sem fronteiras, mas sua organização está preparada para esse tipo de profissional? Os nômades digitais teriam um lugar na sua empresa?



**RITUAIS DE
“DETRIBALIZAÇÃO”**

TENDÊNCIA 5. RITUAIS DE “DESTRIBALIZAÇÃO”

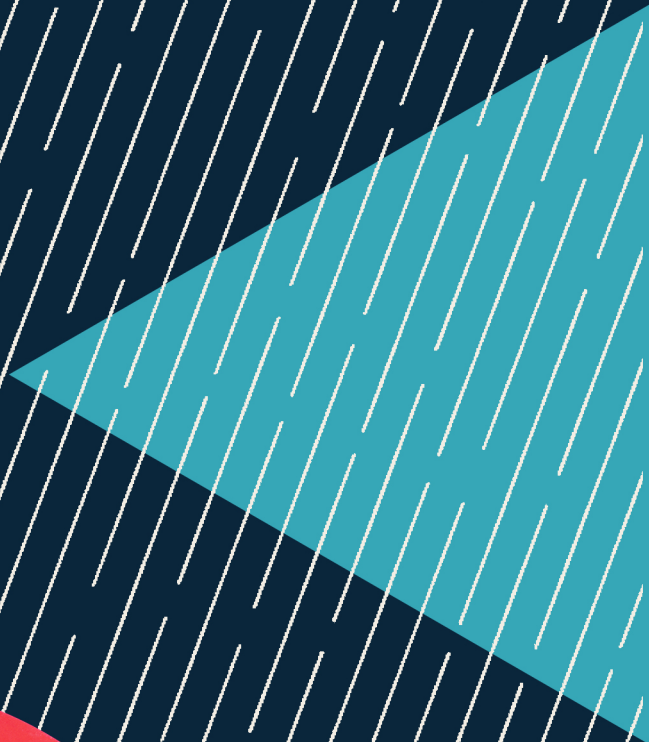
“Durante a pandemia, os laços fortes ficaram mais fortes e os laços fracos ficaram mais fracos” Com essa frase, **Satya Nadella**, explicou em uma interessante entrevista à Harvard Business Review uma das grandes fragilidades do trabalho offshore nos últimos anos. Embora seja verdade que as relações mais estabelecidas se fortaleceram mesmo em contexto de pandemia, desapareceram os vínculos casuais, aqueles que se estabelecia no elevador, nos corredores ou na cozinha.

Portanto, enquanto o sentimento de pertencimento ao nosso grupo mais próximo pode ter aumentado, **a conexão com a empresa como um todo parece ter se enfraquecido a ponto de transformar as organizações em uma tribo de tribos. Equipes que trabalham perfeitamente coesas entre si com taxas de produtividade muito altas, mas que, no entanto, não se conectam com o resto da organização.**

As empresas, portanto, enfrentarão o desafio do que chamamos de destribalização nos próximos meses, não para quebrar o sentimento de pertencimento, mas para elevá-lo criando novos rituais que permitam fortalecer os laços fracos.

Recuperar os rituais pré-pandemia pode não ser uma solução totalmente eficaz, pois as formas de trabalhar mudaram para sempre. Por isso, **será necessário criar novos rituais adaptados à nova dinâmica das empresas**, rituais que vão além do team building programado, que permitam a promoção natural de relações dentro da organização de pessoas de diferentes áreas e funções.

“**Será necessário
criar novos rituais
adaptados à
nova dinâmica
das empresas**”



**DA GRANDE
FUGA À
REFORMULAÇÃO
CULTURAL**

TENDÊNCIA 6. DA GRANDE FUGA À REFORMULAÇÃO CULTURAL

As consequências causadas pela pandemia vão além da saúde e da economia. Segundo um recente **informe publicado pela McKinsey**, 53% das empresas estão enfrentando rotatividade indesejada e 40% dos profissionais estão pensando em mudar de emprego no curto prazo. Uma fuga de talentos que nos Estados Unidos já é apelidada de “Grande Demissão” e que não atinge apenas os gerentes de nível médio. Se focarmos na Espanha, embora alguns estejam confiantes de que essa grande deserção não virá, quase 40% dos gestores estão considerando uma mudança de emprego, conforme apontado no estudo **“Talento Diretivo: da incerteza à nova normalidade”**.

Embora seja verdade que a atual taxa de rotatividade em nosso país não seja tão alta, esse fenômeno, somado às oscilações do mercado, dificulta a retenção de talentos. Neste contexto, é pertinente que as organizações continuem a apostar na prevenção da saída dos seus profissionais? Estamos em um momento de

“É hora de balancear da necessidade de travar uma saída para uma posição de aumentar o vínculo com os profissionais, ou seja, o engajamento”

virada, **é hora de balancear da necessidade de travar uma saída para uma posição de aumentar o vínculo com os profissionais, ou seja, o engajamento.**

Fortalecer a conexão com o talento hoje não implica apenas cobrir os benefícios básicos (incentivos, remuneração...), mas também levar em conta os elementos emocionais. É verdade que não existe uma fórmula única que garanta o sucesso, mas há uma consideração importante a ser levada em conta: **o engajamento está diretamente relacionado à cultura da empresa.** Para isso, é fundamental mensurar como os profissionais percebem a cultura da empresa, saber se eles se sentem identificados, se a “vivem” no seu dia a dia. Além disso, do ponto de vista da organização é necessário analisar como ela está transmitindo essa cultura através das diferentes comunicações. Essa análise entre como as empresas querem ser percebidas e como os funcionários as percebem é essencial **para lançar as bases da cultura com a qual os profissionais se identificam.**

Nessa linha, ter uma boa cultura organizacional ajuda a transmitir aos profissionais um senso de identidade que facilita a união entre todos os membros da empresa e combate a “desilusão” existente causada pela COVID-19.

A cultura da empresa é o DNA de cada empresa, portanto deve ser única. Há exemplos magníficos de empresas que possuem culturas sólidas, facilmente reconhecíveis e que também conseguiram se reformular no novo normal. No caso do Twitter, a rede social baseia sua cultura na comunicação transparente e sem barreiras. Durante a pandemia, a diretora do Twitter no Reino Unido, **Dara Nasr**, afirmou que, depois de ouvir os profissionais, optaram por promover uma cultura centrada nas pessoas porque, segundo os colaboradores, o que mais gostaram no Twitter “são os colegas.”, então a empresa fez um grande esforço para promover isso em um ambiente de home office.

Em última análise, a cultura organizacional é o remédio para o desencanto do talento. Está nas mãos das empresas não só rever a forma como se comportam neste novo contexto, mas também reformular o seu posicionamento. Só assim alcançarão profissionais motivados e comprometidos.



MENTALIDADE PULL

TENDÊNCIA 7. MENTALIDADE PULL

“Prefiro entrevistar 50 pessoas e não contratar ninguém do que contratar a pessoa errada”, observou certa vez Jeff Bezos, CEO da Amazon, que costumava entrevistar todos os candidatos para ter certeza de que a pessoa contratada elevaria o nível de sua empresa. E é isso, todos sabem, que as empresas precisam, de pessoas para fazer seus negócios crescerem. Mas, em um momento em que **não são as empresas que escolhem os profissionais mas sim os profissionais que escolhem as empresas** e, além disso, a sua forma de pesquisar e candidatar-se a ofertas mudou, como podemos aproximar-nos do candidato ideal para a empresa?

Atualmente, os candidatos não são “procuradores de emprego”, mas tornaram-se consumidores das diferentes ofertas publicadas pelas marcas. Além disso, antes de se inscrever para uma vaga, eles investigam a fundo a empresa: sua cultura, valores, benefícios, o que os funcionários pensam... Segundo dados coletados pela **UNIR** e compilados em um estudo do LinkedIn: 66% dos candidatos são informados sobre a cultura e valores e 55% valorizam as opiniões dos colaboradores da empresa.

A resposta a este novo contexto está no Inbound Recruiting, que coloca o potencial candidato no centro e não o empregador, como tradicionalmente tem sido feito a partir dos departamentos de Talentos. Passamos de “tenho uma vaga, publico uma oferta, recebo currículos, procuro candidatos” para “tenho uma estratégia de conteúdo permanente sobre minha empresa, faço meu banco de dados crescer, tenho uma vaga, envio a oferta para o meu banco de dados”. Graças

ao recrutamento inbound, é gerado um constante “gotejamento” de candidatos qualificados sem a necessidade de procurar preencher uma vaga específica, o que garante aos profissionais de RH maior eficiência em tempo e custos no preenchimento de vagas independentemente do tempo em que compartilham a oferta.

“**Inbound Recruiting, que coloca o potencial candidato no centro e não o empregador, como tradicionalmente tem sido feito a partir dos departamentos de Talentos**”

Resumindo, a adoção de uma mentalidade de *pull* no recrutamento permitirá às empresas serem mais eficientes e eficazes na contratação de novos profissionais, servindo, ao mesmo tempo, de base para atrair, contratar e cativar os candidatos mais qualificados.

**PARA O
QUE VOCÊ
VAI SABER**



TENDÊNCIA 8. PARA O QUE VOCÊ VAI SABER

De acordo com o relatório Manpower “**Study Shortage of Talent 2021**”, na Espanha 64% das empresas hoje dizem que não conseguem encontrar perfis com as habilidades necessárias para os cargos disponíveis.

“Empresas demandarão mais perfis capazes de gerenciar e solucionar um grande volume de problemas e imprevistos e conviver em um ambiente de constante mudança”

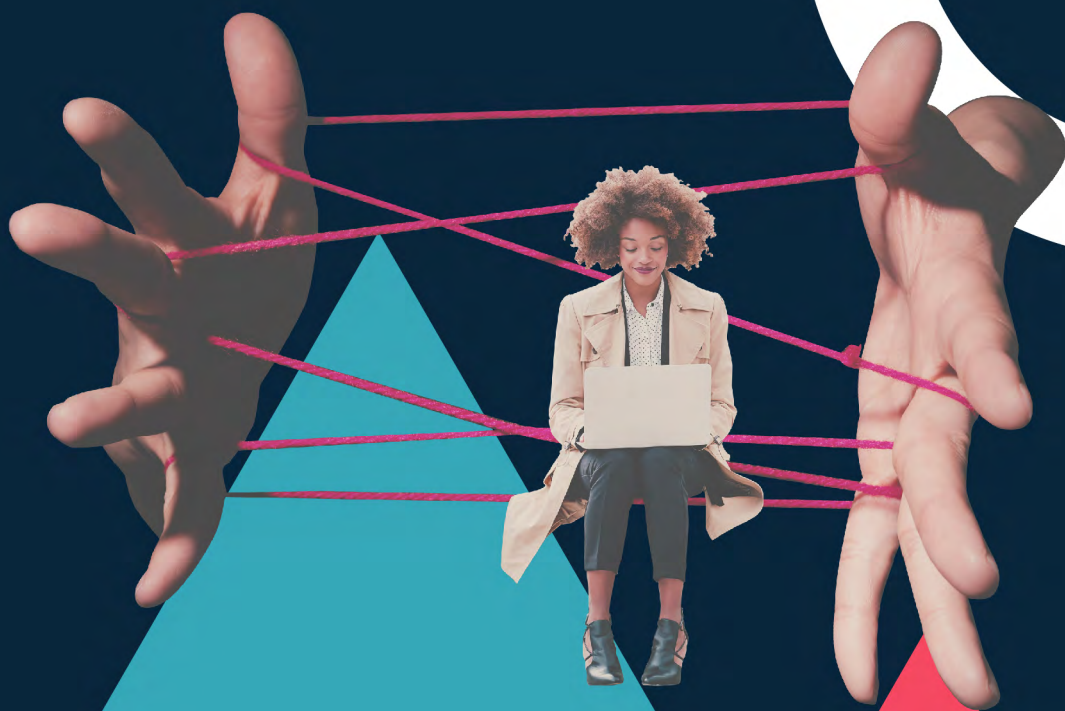
A escassez de talentos em determinados perfis como a tecnologia e a origem de “novas profissões” tem provocado mudanças no mercado de trabalho onde **a rotatividade de talentos é cada vez maior e, por sua vez, é cada vez mais difícil encontrar a pessoa certa para o cargo adequado**. Essa situação leva os recrutadores a expandir ainda mais sua rede de busca. Diante de um mercado com pouca oferta, a lógica parece clara: se não houver candidato perfeito, contratar pessoas com potencial para se tornar um.

Por isso, as **empresas demandarão mais perfis capazes de gerenciar e solucionar um grande volume de problemas e imprevistos e conviver em um ambiente de constante mudança**.

Perfis com alto nível de potencial e liderança. Para enfrentar este desafio, as empresas devem incorporar ferramentas que lhes permitam identificar o potencial em vez de se concentrar na simples revisão de um CV onde apenas a formação e a experiência são discutidas.

Outra consequência dessa abordagem é que muitas organizações incorporarão perfis que levarão meses para resolver os desafios para os quais foram contratados. Uma visão mais de médio longo prazo prevalecerá no recrutamento e as empresas terão que investir tempo e dinheiro em treinamentos que ainda não estão disponíveis nos centros de treinamento para enfrentar os desafios que o mundo tem pela frente. De certa forma, as universidades corporativas se tornarão a resposta à escassez de talentos e à demanda em constante mudança por novas habilidades.

TOTAL EXPERIENCE



TENDÊNCIA 9.

TOTAL EXPERIENCE

Historicamente, a experiência do cliente (CX) tem sido tratada isoladamente da experiência do funcionário (EX). De fato, em termos gerais, o cliente sempre foi o centro das atenções porque é ele quem contribui diretamente para o aumento da receita de uma empresa, e o funcionário tem sido tradicionalmente relegado a segundo plano. Mas algo está mudando...

Com a pandemia de COVID-19, a transformação digital e a necessidade de adaptação às novas necessidades, as empresas viram-se obrigadas a repensar as suas estratégias e modelos de workflow, não só para garantir a sua própria sobrevivência neste novo ambiente, mas também para aumentar o seu volume de negócios e reforçar o comprometimento de seus profissionais. Hoje, **experiência do cliente (CX), experiência do funcionário (EX), experiência do usuário (UX) e multi-experiência (MX) devem ser combinadas para criar um ecossistema de experiência completo dentro e fora das organizações. Experiência Total (TX).**

O objetivo é melhorar cada uma dessas quatro áreas a partir de uma abordagem holística para alcançar uma melhor experiência global e totalmente interconectada. Num estudo recentemente realizado pela [ESI ThoughtLab](#), conclui-se que 33% das organizações que utilizam esta nova abordagem tiveram um aumento no seu volume de faturamento por terem aplicado o modelo Total Experience. No mesmo estudo, conclui-se que 10% das organizações consideraram a atração e retenção de talento como grandes pontos fortes da aplicação desta estratégia.

Já existem várias empresas que seguem esta tendência. A Fidelity Spire, por exemplo, usa a Total Experience em seus serviços financeiros, usando Data Analytics e Inteligência Artificial para capturar e aprender com o comportamento do cliente para responder proativamente a ações futuras e criar simulações realistas para os clientes. Desta forma, a empresa melhora não só a experiência do cliente, mas também a dos seus colaboradores.

Os sistemas, plataformas e ferramentas digitais são requisitos importantes para a implementação de um TX, pois permitem o estabelecimento de modelos de workflow inteligentes que interligam as funções de front, middle e back-office. Está claro que as ferramentas internas de recrutamento e as plataformas de colaboração entre equipes têm sido mais difíceis de usar do que os sistemas disponibilizados aos clientes. Portanto, assim como

o UX tem se mostrado essencial para a retenção e fidelização de clientes, a aplicação dessa estratégia no ambiente de trabalho pode levar a uma melhoria na experiência do colaborador e na retenção de talentos. Portanto, as organizações terão que se concentrar nesse novo paradigma.

Experiência do cliente (CX), experiência do funcionário (EX), experiência do usuário (UX) e multi-experiência (MX) devem ser combinadas para criar um ecossistema de experiência completo dentro e fora das organizações. Experiência Total (TX).

Não é mais possível levar em conta a experiência do cliente sem levar em conta também a experiência do funcionário. A imagem da Amazon, por exemplo, foi bastante prejudicada quando houve casos de mensageiros sendo obrigados a urinar em garrafas durante seus turnos por não terem tempo de desviar e procurar um banheiro, a pressão exercida pela empresa para concluir o serviço o mais rápido possível, não lhes permitiu tomar esse tempo. Apesar dos excelentes prazos de entrega, que são uma marca da empresa, as críticas foram avassaladoras e os clientes não quiseram aceitar as más condições de trabalho dos mensageiros. Seguiram-se ondas de protestos e a Amazon acabou reconhecendo o problema, pedindo desculpas e trabalhando para encontrar soluções.

O caminho para a Experiência Total está traçado. Segundo o Gartner, espera-se que até 2026, 60% das grandes empresas utilizem essa estratégia para transformar seus modelos de negócios e alcançar melhores níveis de experiência de clientes e funcionários.

REFERÊNCIAS

FUTURE OF WORK TRENDS IN 2022:

The 7 areas dominating future of work trends in 2022

HARVARD BUSINESS REVIEW:

- Olvida la flexibilidad. Sus empleados quieren autonomía.
- Microsoft's CEO on the Metaverse and Flexible Work

SERVICENOW:

- Total Experience. How digital workflows empower customers and employees
- The case for merging customer and employee experience

FORBES:

- Employee Experience Is Becoming As Important As Customer Experience: VR And AR Can Unlock EX's Full Potential
- The Möbius Strip Of CX And EX
- How Productive Have Remote Workers Been During Covid?

GARTNER:

- Gartner Identifies the Top Strategic Technology Trends for 2021
- Gartner Top 10 Strategic Technology Trends For 2020
- Gartner Identifies the Top Strategic Technology Trends for 2022
- Top Strategic Technology Trends for 2022

MCKINSEY:

¿"Gran abandono" o "Gran atracción"? La elección es suya

CAPITALHUMANO WOLTERSKLUWER:

4 de cada 10 directivos españoles abandonarían su empresa actual por diferencias con la cultura y valores de la organización

BUSINESS INSIDER:

Días de descanso pagados y cuentas antes de ir a dormir: así mantiene Twitter viva su cultura con los empleados teletrabajando

GETQUARED:

#4 | How to Attract & Engage the Best Talent with Inbound Recruiting

OBSERVATORIO RH:

El trabajo híbrido dispara el número de medidas para garantizar el derecho a la desconexión digital

MANPOWERGROUP:

- Estudio Escasez de Talento 2021
- Estudio de Proyección de Empleo de ManpowerGroup para el primer trimestre de 2022

AUTORES



María Obispo

Diretora de Talent
Engagement, LLYC Espanha

mobispo@llorenteycuenca.com



Juan Carlos Pérez Espinosa

Presidente Global da DCH

jcpe@orgdch.org



Jaime Vera

Diretor de Produção
da DCH

produccion@orgdch.org



Nuria Simal

Diretora Global de
Desenvolvimento da DCH

nuriasimal@orgdch.org



Vanessa Álvarez

Gerente de Talent
Engagement, LLYC Espanha

valvarez@llorenteycuenca.com



Alejandro Casanova

Gerente de Talent
Engagement, LLYC Espanha

acasanova@llorenteycuenca.com



Marlene Gaspar

Diretora Sênior de Consumer En-
gagement e Digital, LLYC Portugal

mgaspar@llorenteycuenca.com



Aisha Hamud

Gerente de Consumer
Engagement, LLYC México

ahamud@llorenteycuenca.com



Alejandro Martínez

Diretor de Consumer Engage-
ment e Digital, LLYC Argentina

amartinez@llorenteycuenca.com





Diego Olavarría

Director Sênior de Deep Digital Business, LLYC Brasil

dolavarría@llorenteycuenca.com



Alejandra Aljure

Diretora Sênior de Consumer Engagement, LLYC Colombia

aaljure@llorenteycuenca.com



Yennyfer Freyre

Diretora de Crisis e Riscos, LLYC Perú

yfreyre@llorenteycuenca.com



Lara Zapata

Coordenadora de Engagement, LLYC Perú

lzapata@llorenteycuenca.com



DIREÇÃO CORPORATIVA

Madrid

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

Alejandro Romero
Sócio e Chief Talent Officer
aromero@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e Chief Strategy and Innovation Officer
acorujo@llorenteycuenca.com

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

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

Marta Guisasola
Sócia e Chief Financial Officer
mguisasola@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
jldigirolamo@llorenteycuenca.com

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

ESPAÑA E PORTUGAL

Luisa García
Sócia e CEO
lgarcia@llorenteycuenca.com

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

Barcelona

María Cura
Sócia e Diretora geral
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Sócio e Diretor Sênior
oiniesta@llorenteycuenca.com

Gina Rosell
Sócia e Diretora Sênior
grosell@llorenteycuenca.com

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

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

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

Amalio Moratalla
Sócio e Diretor Sênior Esporte e Estratégia de Negócio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Sócio e Diretor Sênior Crise e Riscos
ipino@llorenteycuenca.com

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

Lisboa

Tiago Vidal
Sócio e Diretor geral
tvidal@llorenteycuenca.com

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



Jesús Moradillo
CEO
jesus@apachedigital.io

Luis Manuel Núñez
Diretor geral US
luis@apachedigital.io

David Martín
Diretor geral LATAM
david@apachedigital.io

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



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

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

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

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

ESTADOS UNIDOS

Alejandro Romero
Sócio e CEO para as Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Juan Felipe Muñoz
CEO US
fmunoz@llorenteycuenca.com

Erich de la Fuente
Chairman
edela Fuente@llorenteycuenca.com

Javier Marín
Diretor Sênior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Miami

Juan Felipe Muñoz
CEO US
fmunoz@llorenteycuenca.com

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

Nueva York

Juan Felipe Muñoz
CEO US
fmunoz@llorenteycuenca.com

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

REGIÃO NORTE

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

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

Cidade do México

Mauricio Carrandi
Diretor geral
mcarrandi@llorenteycuenca.com

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

Javier Marín
Diretor Sênior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Panamá

Manuel Domínguez
Diretor geral
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower
Piso 9, Calle 57
Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Diretor geral
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Suite 702
Tel. +1 809 6161975

San José

Pablo Duncan - 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



Federico Isuani
Co Founder
federico.isuani@beso.agency

José Beker
Co Founder
jose.beker@beso.agency

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

REGIÃO ANDINA

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

Bogotá

Marcela Arango
Diretora geral
marango@llorenteycuenca.com

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

Lima

Gonzalo Carranza
Sócio e Diretor geral
gcarranza@llorenteycuenca.com

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

Quito

Carlos Llanos
Sócio e Diretor geral
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero - Edificio World Trade
Center - Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

REGIÃO SUL

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

São Paulo

Thyago Mathias
Diretor geral
tmathias@llorenteycuenca.com

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

Rio de Janeiro

Thyago Mathias
Diretor geral
tmathias@llorenteycuenca.com

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

Buenos Aires

María Eugenia Vargas
Diretora geral
mevargas@llorenteycuenca.com

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

Santiago de Chile

Marcos Sepúlveda
Diretor geral
msepulveda@llorenteycuenca.com

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



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

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



IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLYC.

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

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

Porque a realidade não é preta ou branca existe IDEIAS na LLYC.

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