

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



RELATÓRIO

TRANSFORMAÇÃO CULTURAL PARA A SOBREVIVÊNCIA

Madrid, 12 de junho de 2019

**“NÃO SÃO AS
ESPÉCIES MAIS
FORTES QUE
SOBREVIVEM,
NEM AS MAIS
INTELIGENTES,
E SIM AS MAIS
SUSCETÍVEIS A
MUDANÇAS”**

DARWIN

INTRODUÇÃO

No romance *O Leopardo*, de Giuseppe Tomasi di Lampedusa, Tancredi declara ao seu tio Fabrizio: «Se vogliamo che tutto rimanga come è, bisogna che tutto cambi.» O precisar de que alguma coisa mude, para que tudo fique na mesma não é apenas um paradoxo lampedusiano, mas uma realidade que, além de dizer respeito à política, se deve aplicar em todas as dimensões da vida.

Detetar as novas tendências e as mudanças que trazem é essencial para a sobrevivência das empresas. A transformação digital custou à Kodak a liderança do mercado da fotografia que manteve durante um século. Apesar dos nostálgicos do VHS e da tecnologia dos anos 80, na realidade atual há câmaras integradas nos telemóveis, que deixaram para trás até as câmaras digitais. Por sua vez, a Fujifilm aproveitou a mudança para se reinventar, e conseguiu prosperar: a multinacional fundada em 1934 no Japão continua em pé.

“Para se enquadrarem verdadeiramente na empresa onde trabalham, os funcionários devem «vestir a camisola» da empresa”

Quando são criadas, as empresas procuram replicar os métodos de trabalho e as estruturas de negócio que já funcionaram no passado. No entanto, estas fórmulas de sucesso baseiam-se em circunstâncias definidas; num mundo em mudança, os planos estratégicos rapidamente se tornam obsoletos. As culturas empresariais que se agarram a velhas inércias e impedem a evolução para novos modelos não conseguirão sobreviver.

A cultura empresarial não é um conceito fácil de definir nem de implantar e consolidar dentro da organização. De facto, muitas vezes,

a cultura é responsabilizada pela frustração de determinados projetos de mudança nas organizações.

Na nossa opinião, a cultura de uma organização pode definir-se numa palavra: **personalidade**. Efetivamente, a cultura é o código genético da organização. É constituída pelos valores, pela forma de agir e pelas práticas da empresa. Para se enquadrarem verdadeiramente na empresa onde trabalham, os funcionários devem «vestir a camisola» da empresa.

As empresas costumam fazer mudanças culturais para se adaptarem às exigências do mercado e do talento a cada momento. Atualmente, o avanço vertiginoso da tecnologia está a revelar a necessidade de as organizações empreenderem uma mudança cultural generalizada. Além da transformação digital, há muitas razões que levam as empresas a precisarem desta mudança, nomeadamente alterações do modelo de negócio, alterações da estrutura interna e a necessidade de uma cultura que envolva mais os funcionários.

Ao realizarem transformações culturais, o derradeiro objetivo das organizações é otimizarem-se. Para os funcionários estarem em boa harmonia com a empresa, os objetivos estabelecidos para implementar a mudança devem ser **SMART** (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) – específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e limitados no tempo. Neste processo, os funcionários são um fator essencial: se sentirem a mudança como sendo deles, assumi-la-ão.

A **Zappos** é um grande exemplo de uma implementação de cultura bem-sucedida. Quando o CEO da empresa quis definir a cultura empresarial, pediu a opinião de todos os funcionários. Usando o *input* destes, escolheu uma série de valores que passariam a fazer parte da empresa. Depois pediu aos profissionais para mudarem os processos e as políticas da empresa, para estarem mais alinhados mais com os novos valores, que, deste modo, conseguiu implementar imediatamente.

Outro exemplo de uma mudança cultural bem-sucedida é o da **W. L. Gore**¹. Apesar de ser uma empresa de sucesso, bem estabelecida no mercado, em 2017, Terri Kelly e a sua equipa de

¹ Fortune



executivos aperceberam-se de que os funcionários se queixavam da falta de decisões arriscadas, assim como da extrema morosidade na avaliação de novas iniciativas empresariais. O risco de a empresa demorar demasiado tempo a inovar era especialmente elevado, pelo que decidiram agir sobre a linha de tomada de decisões da empresa. Foi criada uma equipa interna designada por *Innovation Center of Expertise* para incentivar as ideias mais promissoras dos funcionários. Além disso, a empresa promoveu a criação de pequenas equipas de *start-ups* para os profissionais poderem explorar novos projetos. Uma vez que a maior parte das ideias não se materializou em novos negócios de sucesso, Kelly apresentou, aos funcionários descontentes com a iniciativa, a opção de voltarem às suas antigas funções. Esta ação causou um grande entusiasmo e serviu de válvula de escape para os trabalhadores da Gore que estavam frustrados, resultando num grande sucesso.

Por último, temos o exemplo de uma empresa que enfrentava um desafio atualmente muito comum nas transformações culturais empresariais: incluir a diversidade, como um dos valores e aspetos diferenciais para melhorar. A **SAP**, empresa alemã dedicada à criação de *software*, decidiu que queria promover a diversidade na sua cultura empresarial, uma vez que a maior parte dos funcionários correspondia a um perfil

concreto. Em 2013, estabeleceu o objetivo de que 25 % dos postos de liderança globais fossem assumidos por mulheres, e alcançou-o em 2017. Hoje em dia, continua a introduzir medidas e iniciativas para promover a integração de mulheres em todas as áreas da empresa. Nas palavras da empresa, «a diversidade incentiva a inovação e traz uma variedade de perspetivas enriquecedoras que promovem o *engagement*, tanto dos consumidores quanto dos funcionários da SAP, estimulando o sucesso empresarial neste mundo digital em permanente mutação».²

AS PESSOAS PERANTE A MUDANÇA

Cada pessoa forma a própria identidade relacionando-se com o ambiente e baseando-se nas próprias emoções e nos próprios valores – factos concretos que tornam cada pessoa única. «Eu sou eu e as minhas circunstâncias», defendia Ortega y Gasset.

O facto de que não há duas pessoas iguais revela algo evidente: nem toda a gente enfrenta a mudança da mesma forma. Nas TED Talks, os oradores partilham técnicas de adaptação a um mundo em mudança. Mas como conseguimos melhorar a assimilação de uma nova cultura num leque muito alargado de funcionários?

² SAP

A teoria da difusão da inovação³ pode ser extremamente útil para antecipar o tempo que as pessoas demoram a aceitar a mudança. Usando a função de Gauss, podemos analisar os diferentes perfis relativos à pró-atividade das pessoas que se envolvem com a mudança e das que a aceitam.

Nesta teoria surgem cinco categorias:

- **Innovators** (inovadores) – **2,5 %** – São os que se voluntariam para experimentar coisas novas. Estão dispostos a assumir riscos.
- **Early adopters** (primeiros adeptos) – **13,5 %** – Nesta categoria estão os líderes evidentes e precursores da mudança de uma empresa. Sentem-se confortáveis com a mudança, embora não se revelem pró-ativos relativamente às novidades.
- **Early majority** (maioria inicial) – **34 %** – Os integrantes desta categoria não são vistos como líderes. No entanto, são o tipo de pessoas que gostam de estar na vanguarda da tecnologia.
- **Late majority** (maioria tardia) – **34 %** – Geralmente são céticos, esperando que uma grande parte dos funcionários implemente a mudança antes de se preocuparem em dedicar-lhe tempo e esforço.

- **Laggards** (retardatários) – **16 %** – Todas as empresas têm trabalhadores presos à «sua forma de fazer as coisas». É um desafio maior conseguir fazer esta última categoria adaptar-se à mudança.

Além do tempo que os profissionais demoram a envolver-se, podemos também analisar o tipo de perfil mais qualitativo que surge consoante a forma de reagir à mudança.

Estes perfis dividem-se em quatro grupos:

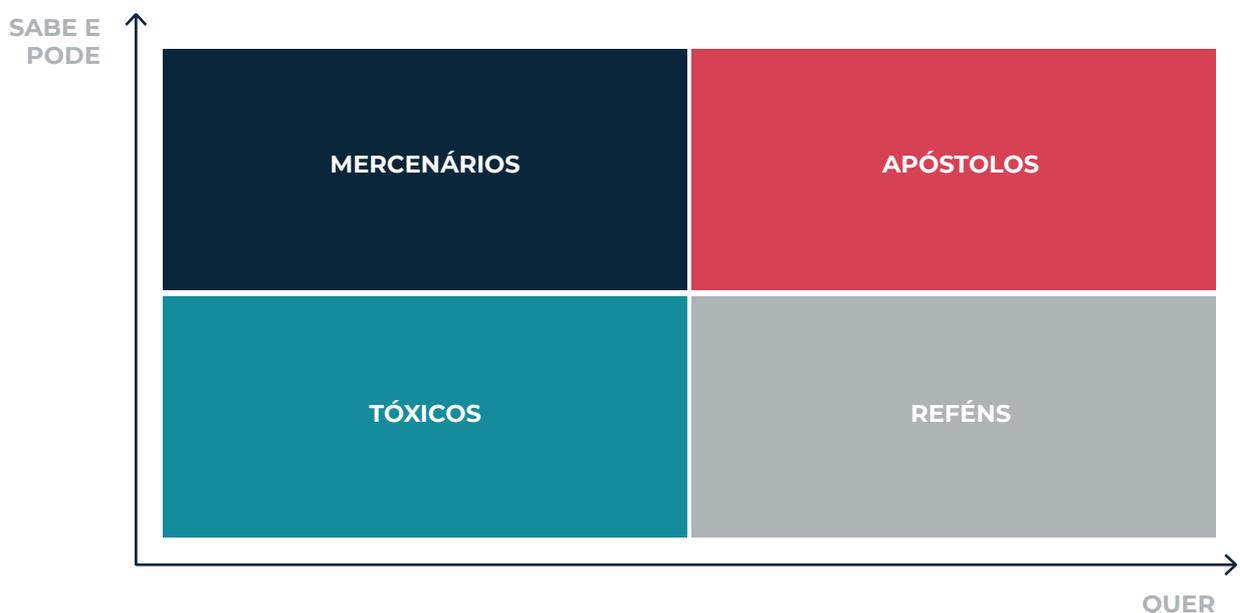
Apóstolos

São os que «vestem a camisola» da empresa. Têm uma atitude positiva relativamente à mudança e entusiasmam-se e motivam-se com as iniciativas da empresa que promovem o progresso. Estão envolvidos com a empresa, sentem-se responsáveis pela mudança, assumem-na e tornam-se automaticamente **ambassadors** / promotores da mudança.

Reféns

As pessoas deste perfil também estão envolvidas com a empresa e com o seu posto de trabalho, mas têm dificuldade em implementar a mudança, o que as poderá afastar da postura positiva inicial. Sentem-se confortáveis com aquilo que fazem e conhecem,

³Forbes



pelo que se sentem intimidados com a mudança. Se não forem acompanhadas nas primeiras fases de introdução da mudança, poderão perder-se e passar a ser mercenários.

Mercenários

Estes profissionais trabalham para a empresa onde estão, como poderiam fazê-lo para qualquer outra. Não «vestem a camisola». Não se sentindo parte da equipa da empresa, também não se sentem próximos das ações realizadas dentro desta. Confrontados com uma mudança cultural, adaptam-se relutantemente, sentindo o propósito da empresa muito distante.

Tóxicos

Os tóxicos, por si só, não gostam da empresa nem do trabalho que têm. Reagem à mudança de forma completamente negativa: não a querem nem a conseguem implementar, porque não têm predisposição nenhuma para as iniciativas da empresa.

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DA MUDANÇA

A tentativa de empreender uma mudança cultural pode falhar por vários motivos. Seguem-se algumas das razões principais que costumam levar ao fracasso.

- Falta de envolvimento dos líderes⁴.
- Resistência dos funcionários à mudança. Este risco é muito comum, e não pode ser ignorado no momento de planear uma mudança cultural.
- Uma comunicação interna má / escassa. Uma comunicação deficiente é o ingrediente mais básico para a frustração da implementação da mudança planeada.
- A falta de um envolvimento profundo e pessoal dos funcionários. Sem o envolvimento dos funcionários, não é possível criar uma nova cultura.
- Uma definição pouco clara da cultura.
- Falta de planeamento.
- Apoio inadequado dos líderes.
- Dar prioridade ao sistema, acima das pessoas.
- Falta de visão.
- Ignorar objetivos e vitórias a curto prazo.
- Não consolidar as mudanças na cultura empresarial.
- Declarar a vitória demasiado cedo.

⁴Forbes



Os **riscos** surgem quando os funcionários rejeitam a mudança, ou quando o processo de transição não está bem organizado. Alguns dos problemas que podem decorrer de uma mudança cultural que corra mal são:

- a criação de uma cultura confusa;
- a falta de alinhamento entre os profissionais e os valores;
- a desmotivação dos funcionários.

Para garantir o sucesso, é importante enfatizar as pequenas vitórias, para todos poderem sentir como as mudanças estão a beneficiar a empresa, motivando-se para continuarem a estar envolvidos. Afinal de contas, uma boa comunicação é um fator essencial para o sucesso da transformação cultural, baseando-se no **conhecimento**, na **inspiração**, na **ativação** e na **participação**.

Conhecer

Serve de ponto de partida, tanto para dar a conhecer as novidades, quanto para verificar o estado de espírito dos funcionários relativamente ao mesmo.

“Só há um bem: o conhecimento. Só há um mal: a ignorância”

Sócrates

Para pôr a iniciativa em andamento de forma otimizada, é essencial que toda a gente esteja ao corrente, sabendo do que se trata, além de saberem o que devem fazer para a promoverem.

Por sua vez, a comunicação pode proporcionar-nos o outro lado da moeda. Há muito tempo que, nos meios de comunicação e nas empresas, a comunicação deixou de ser unidirecional. Graças a esta **multidirecionalidade**, conseguimos obter a opinião dos profissionais e saber a atitude que têm relativamente à nova cara da empresa.

Inspirar

A comunicação tem o papel fundamental de inspirar. Tal como uma campanha publicitária consegue deixar-nos com pele de galinha, a comunicação (tanto interna quanto externa) da mudança cultural de uma empresa pode causar variações nos sentimentos dos profissionais: poderão sentir-se entusiasmados, criando o desejo de fazer parte da mudança.

“A razão leva a conclusões; a emoção leva à ação”

**Donald Calne,
neurologista canadiano**

A inspiração é o segredo para criar uma narrativa dotada de propósito e de uma visão partilhada, com o intuito de suscitar emoções nos funcionários.

Ativar

Um passo além da inspiração, surge a ativação baseada na comunicação. Neste caso, também se trata de uma forma bidirecional, ou melhor, multidirecional. Para implementar uma mudança cultural, é necessário **começar pelos líderes**: se for possível alinhá-los com os novos valores, passarão a ser os principais aliados internos para o processo de transição. O papel dos líderes é promover a mudança nas respetivas equipas e nos profissionais com quem trabalham.

“Dar o exemplo não é a melhor maneira de influenciar os outros – é a única”

Albert Schweitzer

Há uma variedade de ferramentas para ativar os líderes e para os alinhar com a mudança, fornecendo-lhes o conhecimento necessário para os capacitar na transição.

Participar

Uma forma de conseguir que os profissionais interiorizem este **sentimento de ownership** da mudança é fazer com que tomem parte na mudança. A importância da participação é muito evidente, mas nem sempre é tida em conta. Quando o nível de motivação e envolvimento aumenta exponencialmente, o processo agiliza-se. Os funcionários são quem conhece melhor aquilo que acontece dentro da empresa, e as ideias deles podem revelar-se muito vantajosas, uma vez que têm uma visão bastante clara das áreas a melhorar e das oportunidades de negócio existentes. Basicamente, a cocriação da nova cultura otimiza a respetiva geração e implementação.

“Os indivíduos marcam golos, mas as equipas ganham jogos”

Zig Ziglar

AS FASES DA MUDANÇA

A cultura é fundamental para as organizações mudarem e se adaptarem às exigências do ambiente. Para tal, contam com ferramentas tangíveis, como o espaço de trabalho, os sistemas de informação / comunicação, os sistemas de incentivos etc.

Posto isto, os artefactos, sistemas, rituais, organogramas etc. são ferramentas que ajudam a trazer a mudança, mas é fundamental compreender que um processo de mudança cultural exige certas fases inevitáveis. Portanto, quais são as fases da mudança numa organização?

Fase 1: analisar, diagnosticar e compreender

Qualquer abordagem que promova a mudança cultural numa organização requer uma profunda análise prévia, para se saber qual é o ponto de partida. É indispensável avaliar a situação atual,

clarificar a visão, a missão e os valores da empresa e definir a lacuna entre aquilo que a entidade é atualmente e o ponto estratégico que se pretende alcançar. Deve-se analisar a situação atual da organização, determinando os pontos fortes e os pontos fracos da entidade, a fim de traçar um caminho realista para atingir o objetivo. Sem esta análise, não é possível calibrar o esforço, nem determinar as alavancas necessárias para causar a mudança ou a evolução da cultura.

No mercado, existem numerosas ferramentas que podem ser utilizadas para o diagnóstico, incluindo inquéritos, *focus groups* e até métodos pouco explorados nesta área, como as metodologias ágeis.

De facto, muitas empresas já estão a utilizar este tipo de fontes de informação, embora, geralmente, o objetivo seja outro – medir o ambiente de trabalho, estabelecer uma liderança de 360 °, conciliar a vida profissional e a pessoal etc.

Esta primeira fase é uma das mais difíceis, uma vez que a **descoberta e o autoconhecimento** daquilo a que pertencemos requerem um esforço assaz significativo. Um dos erros mais graves nesta fase é abordá-la com uma atitude negativa ou justificativa. Não nos iludamos: ninguém gosta de que o espelho lhes diga aquilo que não querem ouvir.

O processo de mudança não poderá ocorrer se não aceitarmos que a respetiva razão de ser é a evolução da organização para enfrentar os desafios do futuro. Para tal, temos de saber bem quais são os elementos importantes para gerir e promover esta mudança. Por exemplo, o individualismo não é pior nem melhor do que o trabalho em equipa; a questão é que, sem o trabalho em equipa, a organização corre o risco de desaparecer.

Fase 2: Projetar e alinhar

O plano de mudança projetado deve incluir todos os colaboradores e incidir em todos os níveis da organização, para alcançar o máximo alinhamento possível, tendo em conta a realidade atual da organização. A participação nesta fase é essencial para definir a visão, os valores, os processos internos (TOM) e todas as políticas que apoiarão a mudança cultural na organização, como, por exemplo, a política salarial e de incentivos, entre outros. A mudança, portanto, deve integrar todos



os processos operacionais da empresa para garantir o sucesso.

O plano de ação para promover esta mudança deverá, além disso, ajudar a **criar uma narrativa que suscite emoções** nos membros da organização. A comunicação e a forma de ativar este plano são determinantes; novamente, torna-se necessário o envolvimento de todos os departamentos. Esta fase tem de gerar atitudes positivas, e, porque não, divertimento.

Fase 3: implementar, medir e rever

Muitas empresas envidam muitos esforços e recursos nas fases anteriores, e, muitas vezes, esquecem-se de que a credibilidade do projeto é determinada e consolidada na fase de implementação e melhoria contínua do plano. Nesta fase, a **clareza, a honestidade e a coerência** assumem especial relevância, sobretudo quando se consegue elaborar um discurso de mudança que cause um impacto emocional nos principais agentes da transformação. Nesta fase, é necessário inspirar e envolver o maior número possível de colaboradores, para gerar atitudes positivas na organização, usando, para gerar atitudes positivas dentro da organização.

As alavancas de mudança que consideramos essenciais para alcançar a transformação cultural desejada são:

- 1. Liderança**, para inspirar e orientar as pessoas para o futuro desejado, fornecendo aos diretores e gerentes as ferramentas necessárias para assumir este papel com sucesso.
- 2. A Comunicação**: envolver cada grupo na visão e nas mensagens-chave relacionadas em cada uma das etapas do processo de transformação.
- 3. Formação**: a transformação cultural muito frequentemente é associada à exigência de novos comportamentos, o que exige a aquisição de novas competências e apoio organizacional aos colaboradores para facilitar a sua integração.
- 4. A Experiência do Colaborador**, que responde à pergunta feita por cada membro da equipa, sobre como essa mudança cultural irá transformar as premissas do seu trabalho, a sua relação com o cliente, os mecanismos de coordenação com os seus colegas, a medição do volume de trabalho, as suas condições de trabalho e os benefícios que vão obter adotando a nova cultura.

Contudo, a verdade é que, apesar de acionar as alavancas, a mudança cultural de uma organização se produz a longo prazo. Não é um projeto imediato que alcança resultados instantaneamente. É necessário estabelecer pontos de controlo que assegurem uma gestão e uma implementação da mudança otimizadas.

A revisão do plano deve ser utilizada como uma ferramenta para marcar o ritmo de implementação, ou até como um meio para a acelerar. Nesta fase, o reconhecimento do esforço das pessoas envolvidas torna-se especialmente relevante, à medida que se consegue avançar e superar marcos importantes.

Nesta última fase da gestão da mudança, é necessário considerar os objetivos estabelecidos no projeto, e utilizar, se possível, ferramentas ou metodologias que nos permitam alcançar rapidamente resultados visíveis e tangíveis, com base num plano de comunicação sistemático que ajude na transformação e que integre todos os funcionários.

FATORES ESSENCIAIS PARA O SUCESSO

Segundo diferentes estudos, uma em cada três empresas falha na tentativa de implementar um novo modelo de cultura organizacional. Esta informação demonstra a necessidade de estabelecer um quadro de referência com objetivos tangíveis que permita gerir o processo de mudança de forma mais eficiente, granjeando, além disso, o envolvimento de todos os funcionários.

Existe uma multiplicidade de fatores que produzem um impacto positivo no processo de mudança cultural; no entanto, a nossa experiência obriga-nos a prestar atenção aos seguintes aspetos:

A visão e a planificação a longo prazo

A cultura de qualquer organização é formada por elementos visíveis e invisíveis, como se pode ver na figura seguinte.

Os elementos culturais visíveis na organização são facilmente moldáveis, enquanto os elementos invisíveis se baseiam em conceitos cuja evolução só pode ser abordada a longo prazo. Portanto, as ações realizadas durante este tempo requerem um planeamento adequado e um acompanhamento constante por parte das pessoas envolvidas, uma vez que, por vezes, nem a abordagem a longo prazo assegura uma mudança nas atitudes de todos os membros da organização.

Um exemplo de uma alavanca que podemos utilizar a longo prazo é o **processo de recrutamento**. A inclusão, de forma sustentada no tempo, de pessoas que partilhem a visão da cultura desejada pode facilitar esta mudança de forma determinante.

Consistência e visão holística

A **coerência da segurança** durante o processo de mudança cultural – se os elementos visíveis não forem coerentes com a mudança que pretendemos alcançar, perder-se-á toda a credibilidade, e o fracasso será garantido.

Elementos culturais visíveis



Elementos culturais invisíveis

Por exemplo, não podemos pedir à nossa equipa de vendas que trabalhe em equipa, se apenas aplicarmos incentivos individuais. Não podemos pedir às nossas fábricas que melhorem a qualidade da produção, se apenas utilizarmos indicadores baseados no volume de produção.

Portanto, todos os elementos visíveis da cultura (sistemas, processos, políticas, meio físico etc.) devem estar alinhados com a cultura que procuramos alcançar.

Liderança e participação

Um dos elementos mais visíveis para os membros da organização é a liderança e o envolvimento das equipas de gestão na mudança cultural. Nos processos de transformação cultural, é necessário preparar os altos dirigentes da organização durante determinado tempo, para que, durante o processo de mudança, desempenhem o papel de promotores e dinamizadores. **Liderar é facilitar a ação e inspirar** os outros. Os líderes que agem de forma exemplar conseguem motivar comportamentos e moldar atitudes.

Este tipo de liderança, baseada na colaboração e no fomento de estruturas organizacionais mais

planas, promove a participação dos membros da organização no processo de mudança. Quando se torna possível que todos os membros da organização participem nas iniciativas que promovem a mudança cultural, cria-se não só uma visão partilhada muito mais poderosa, mas também algo essencial: o desejo de mudança.

Accountability, informação contínua

Por último, não nos devemos esquecer dos indicadores e do acompanhamento que permitem quantificar o sucesso e descobrir a necessidade de implementar melhorias ou processos de adaptabilidade.

Graças à *accountability*, conseguimos demonstrar, usando elementos factuais, que as novidades são positivas para o desenvolvimento da empresa e dos respetivos profissionais e geram envolvimento pelo caminho.

Não há maior gratificação do que ver os resultados de um trabalho que se fez com entusiasmo. Conseguir transferir este sucesso usando dados cria um **sentimento de orgulho** de pertença, essencial para o sucesso da transformação cultural.

AUTORES



David González Natal. Diretor sénior da Área Consumer Engagement na LLYC. Licenciado em jornalismo pela Facultad Complutense de Madrid e em Global CCO pela ESADE, David trabalhou em meios como o El Mundo ou o Cadena Ser, além de ter integrado o departamento de imprensa do Círculo de Bellas Artes de Madrid. Antes de liderar a área de Consumer Engagement na LLORENTE & CUENCA, foi responsável, durante sete anos, por campanhas de comunicação nacional para marcas como Heineken, Red Bull, Movistar ou Ron Barceló a partir do seu cargo de coordenador geral na agência Actúa Comunicación. Enquanto líder global da área, David coordena oito mercados na LLORENTE & CUENCA (Portugal, Espanha Colômbia, Argentina, México, Perú, Brasil e Panamá) e esteve à frente de projetos emblemáticos para a Campofrío, Coca-Cola, Telefónica, Gonvarri, Bezoya ou Sacyr. Entre os mais de 50 prémios obtidos pelos seus projetos, destacam-se im Leão de Cannes, dois Soles, vários Gold Stevie Awards, Communicator Awards, SABRE Awards, Mercury Awards e Premios Eikon. Natal é também professor de Storytelling no mestrado de Comunicação Corporativa da Universidad Carlos III e na Global CCO da ESADE, além de dar também aulas no Master of Visual and Digital Media da IE Business School e no mestrado de Comunicação Digital da Universidad de Cantabria.



Jon Perez. Gerente da área de Talent Engagement na LLYC. É licenciado em Jornalismo pela Universidade de Navarra e mestre em Comunicação Política e Corporativa pela Universidade de Navarra e pela Universidade George Washington. Jon tem mais de dez anos de experiência na área da comunicação. Trabalhou em comunicação corporativa, comunicação *on-line*, comunicação interna e comunicação em situações de crise. Atualmente, é especialista em projetos de *employer branding* e *employee engagement*. É coautor do estudo «A Guerra pelo Talento».



Ramón Prat. HR Corporate Director. People & Organization Expert. Ramón Prat tem mais de 20 anos de experiência na área dos recursos humanos. O seu percurso profissional desenvolveu-se em setores como o dos serviços financeiros, o do grande consumo, o automóvel e o da prestação de serviços especializados, assumindo funções em posições de direção de recursos humanos, remuneração e benefícios, controlo da gestão e administração de pessoal. Destaca-se a sua participação em projetos de consultoria para empresas de diferentes setores, na área da remuneração variável, da conceção de estruturas salariais, dos processos de aumento do mérito, da implementação de modelos de gestão do desempenho (objetivos e competências) etc. É licenciado em Psicologia pela Universidade Autónoma de Barcelona (UAB) e tem um mestrado em Gestão e Planeamento de Recursos Humanos pelo Centro de Estudos Financeiros (CEF).



Rocío Cervantes. People & Organization Manager na Axis Corporate. Rocío Cervantes assessora empresas multinacionais desde 2002 estando ligada a projetos relacionados às áreas de Estratégia Corporativa, Pessoas e Organização, RSC e Comunicação Interna. Rocío é licenciada em Pedagogia pela Universidade Pontificia Comillas. Mestre em Gestão e Organização de Recursos Humanos pela ESIC, PDD pela EOI e Executive Coach pela AECOP. É Especialista em Transformação Digital pela UNIR.

DIREÇÃO CORPORATIVA

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

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

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e Diretor-geral de Estratégia
acorujo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Sócio e Diretor-geral de Talento e Inovação
gpanadero@llorenteycuenca.com

Carmen Gómez Menor
Diretora Corporativa
cgomez@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Diretor Jurídico & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo
Diretor de Tecnologia
dfernandez@llorenteycuenca.com

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

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

ESPAÑA E PORTUGAL

Arturo Pinedo
Sócio e Diretor-geral
apinedo@llorenteycuenca.com

Luísa García
Sócia e Diretora-geral
lgarcia@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 Sênior Esporte
e Estratégia de Negócio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Sócio e Diretor Sênior Digital
ipino@llorenteycuenca.com

David G. Natal
Diretor Sênior
Consumer Engagement
dgonzalez@llorenteycuenca.com

Paco Hevia
Diretor Sênior
Comunicação Corporativa
phevia@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
Sócio e Chairman
edelafuente@llorenteycuenca.com

Mike Fernandez
CEO
mikefernandez@llorenteycuenca.com

Miami

Claudia Gioia
SPV Americas, Business Development
cgioia@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2020
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

New York

Gerard Guiu
Diretor de Desenvolvimento de
Negócios Internacionais
gguiu@llorenteycuenca.com

160 Madison Ave
10016 New York
Tel. +1 917 6782941

REGIÃO NORTE

Javier Rosado
Sócio e Diretor-geral Regional
jrosado@llorenteycuenca.com

México

Juan Arteaga
Diretor-geral
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Diretor-geral
rblanco@llorenteycuenca.com

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

Panamá

Manuel Domínguez
Diretor-geral
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower,
piso 9 Calle 57,
Obarrío - 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 Jose

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
lmpena@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

Luis Miguel Peña
lmpena@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
Diretor-geral Regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

São Paulo y Rio de Janeiro

Cleber Martins
Diretor-geral
clebermartins@llorenteycuenca.com

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

Ladeira da Glória, 26
Estúdios 244 e 246 - Glória
Rio de Janeiro - RJ
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

Mariano Vila
Diretor-geral
mvila@llorenteycuenca.com

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

Santiago

Francisco Aylwin
Presidente Conselheiro
faylwin@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801,
Las Condes
Tel. +56 22 207 32 00



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.

llorentycuenca.com
www.revista-uno.com.br