

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



RELATÓRIO

**TENDÊNCIAS
TALENTO
2022**

Madrid, 26 de janeiro de 2022

ÍNDICE

Introdução *Pág 3*

01



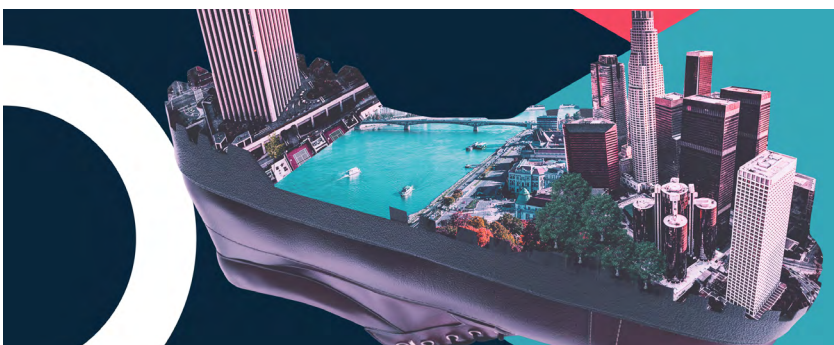
Do (formato) híbrido à autonomia *Pág 5*

02



Desconectar para conectar *Pág 7*

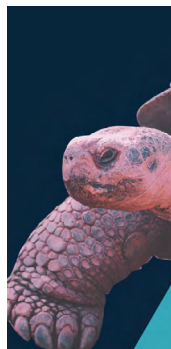
03



O terceiro espaço *Pág 9*

04

Pág 11
Workcation = work + vacation

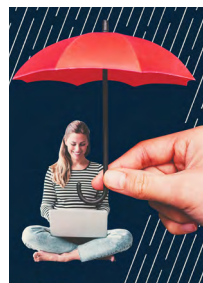


05



Rituais para a "destribalização" *Pág 13*

06



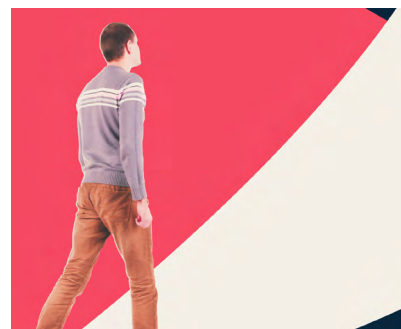
Da grande fuga (de talento) à reforma cultural *Pág 15*

07

Mentalidade pull *Pág 17*

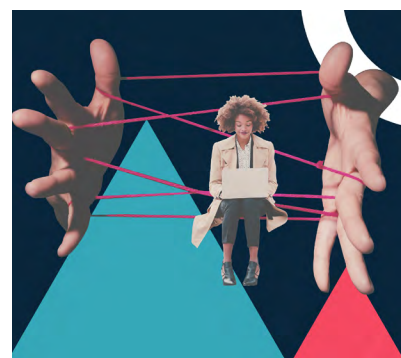


08



Recrutamento por aquilo que saberás (no futuro) *Pág 19*

09



Total Experience *Pág 21*

Referências *Pág 22*

Autores *Pág 23*

INTRODUÇÃO

Não há dúvida de que o modelo de trabalho tem sofrido uma revolução permanente nos últimos anos. Já havia sinais da mudança antes de 2020, mas, com a chegada da pandemia, este fenómeno, no mínimo, acelerou a implementação massiva do teletrabalho e a transformação das prioridades dos profissionais.

2021 foi um ano de transição, em que algumas das tendências de 2020 se afirmaram e outras foram desaparecendo. **2022 será o momento** em que veremos se aquilo que prevemos veio para ficar ou se as organizações preferem voltar às regras do jogo pré-pandemia. Na nossa opinião, há uma imensa oportunidade **para avançar e evoluir** no sentido de uma melhor gestão do talento. Tal como queremos mostrar neste relatório, **não mudou apenas o quando e o onde se trabalha, mas também o como e o porquê**, e isto já não depende tanto das empresas mas, sim, das pessoas que fazem parte delas.

O que parece evidente é que, este ano, os responsáveis das áreas de talento continuarão a tomar decisões na incerteza. Estamos **a aprender a decidir com base em informação incompleta e imperfeita**. É um enorme desafio, o qual nos obrigará a estar mais bem preparados, mas também a ser mais determinados.

DO (FORMATO) HÍBRIDO À AUTONOMIA



TENDÊNCIA 1. DO (FORMATO) HÍBRIDO À AUTONOMIA

2020 foi o ano do teletrabalho e 2021 o ano do formato híbrido; já em 2022, o conceito-chave será a flexibilidade. Esta é também a convicção de **Satya Nadella**, CEO da Microsoft. A filosofia no one-size-fits-all da empresa representa algumas das características que, estamos certos, definirão este novo modelo de relação relativamente ao “quando” se trabalha.

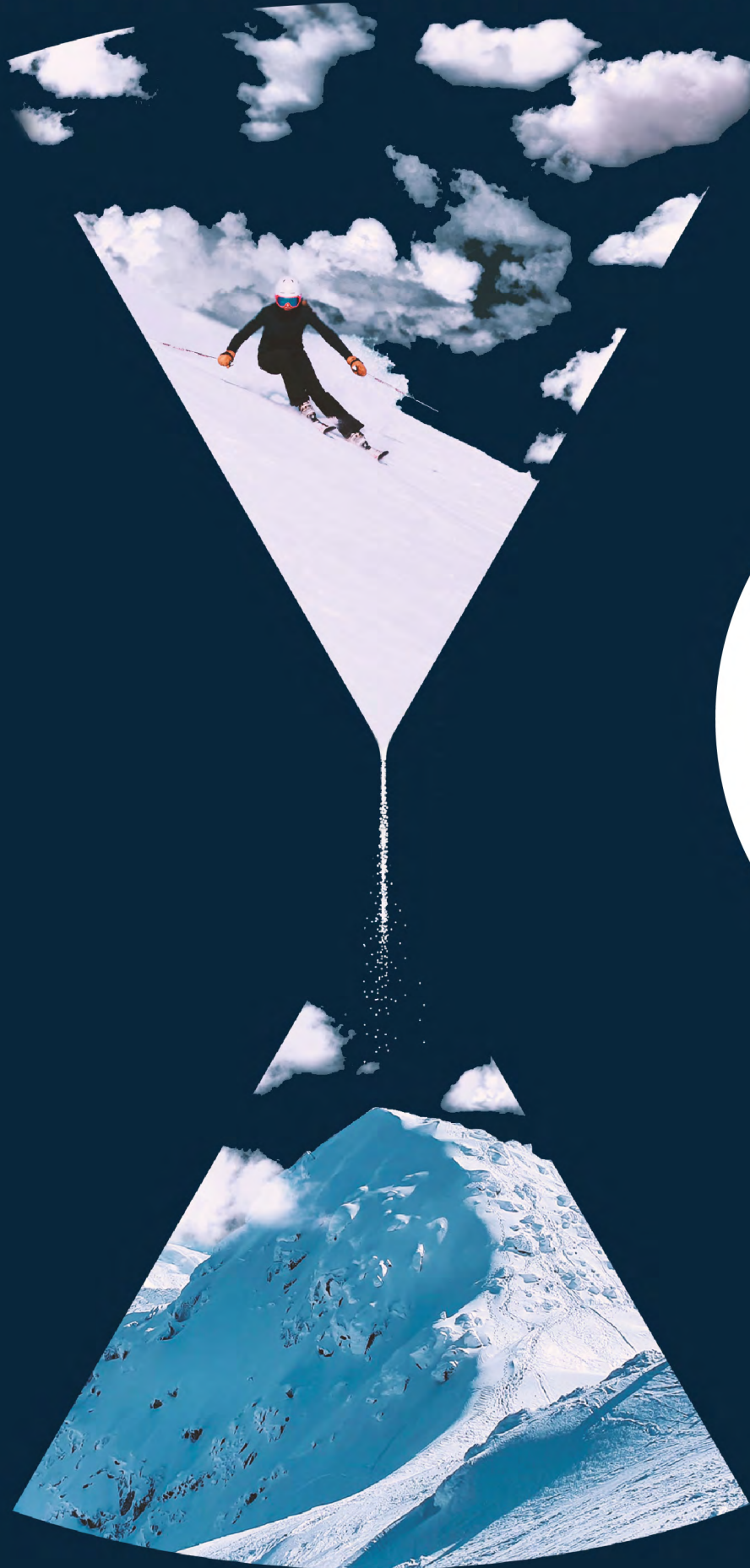
A primeira diferença será marcada pelo que entendemos por “semana de trabalho”. Este conceito tenderá a desaparecer, tal como hoje o entendemos, passando a tornar-se um convencionalismo. Em pleno debate sobre a semana de trabalho de quatro dias, surgem novas propostas, ainda mais ambiciosas – a semana de trabalho de sete dias, a que preferimos chamar a “não semana”. **A filosofia de trabalhar quando se quiser, de segunda a domingo, na hora que mais convier.**

Uma filosofia mais próxima daquilo que os profissionais parecem exigir das empresas, segundo [um artigo recente da Harvard Business Review](#). De acordo com os autores, a flexibilidade pode dar lugar a um grande número de diferentes interpretações, razão pela qual é preferível falarmos de autonomia.

Este novo modelo **exigirá muito mais comunicação entre equipas e formas de trabalho muito mais assíncronas**. O *real time* no trabalho perde relevância, dando lugar a outros modelos que dão prioridade ao trabalho em equipa, afastando-se da ditadura da reunião presencial ou *online*.

“**A filosofia de trabalhar quando se quiser, de segunda a domingo, na hora que mais convier. Uma filosofia mais próxima daquilo que os profissionais parecem exigir das empresas.**”

DESCONECTAR PARA CONECTAR



TENDÊNCIA 2. DESCONECTAR PARA CONECTAR

Paralelamente ao conceito de autonomia que parece impor-se nas organizações, ou pelo menos na mente dos profissionais, surge, em força, outro conceito: o tempo de desconexão. Não será para nós uma surpresa que a **Trendhunter** inclua a fadiga tecnológica nas tendências para ano que vem. O debate em torno da conciliação, da desconexão e do **equilíbrio entre a vida pessoal e profissional** assumirá novas dimensões, e o tempo tornar-se-á um elemento imprescindível das políticas de bem-estar.

Após dois anos de uma pandemia em que a produtividade dos profissionais **não sofreu** (em alguns casos, ocorreu precisamente o oposto), as empresas começarão a compreender que os profissionais precisam de se desligar mais para se ligarem melhor.

Por isso, muitas das medidas que vimos nas organizações culturalmente mais modernas começarão a colonizar o resto das empresas, e a conquista do tempo será a fórmula preferencial para melhorar a retenção do talento e para se diferenciar na captação. Tempo para a família, para a formação, para o lazer, para o crescimento pessoal... Em suma, tempo para a pessoa.

Algumas das medidas neste sentido poderão ser **férias ilimitadas**, que já foram experimentadas por empresas como a Netflix, pioneira em todo o mundo, bem como a Glassdoor, a Hubspot e a Dropbox; a **desconexão digital**, que, segundo o **Top Employers HR Best Practice Survey**, 56% das 103 empresas incluídas nos Top Employers de Espanha já estão a promover; e os **momentos sem reuniões**, porque, segundo Peter Drucker, que assegurava que as reuniões são um sintoma de má organização, afirmando “quanto menos reuniões, melhor”, as empresas continuarão a promover dias ou até semanas sem reuniões de forma sistemática.

No entanto, acima de todas estas medidas, destaca-se uma especialmente relevante, a que chamámos “tempo para objetivos”. As organizações permitirão que os profissionais dediquem parte do dia de trabalho a si próprios, a atividades que fomentem a criatividade e o crescimento pessoal e profissional, que os ajudem a estar mais em contacto com quem são, que liguem os objetivos da empresa aos pessoais. Atividades que sirvam, no fundo, para promover o crescimento pessoal e profissional das equipas.

“**A conquista do tempo será a fórmula preferencial para melhorar a retenção do talento e para se diferenciar na captação**”



O TERCEIRO ESPAÇO

TENDÊNCIA 3. O TERCEIRO ESPAÇO

Para falar do terceiro espaço, uma tendência que acreditamos vir a tornar-se cada vez mais importante uma vez superadas as primeiras fases do trabalho híbrido e remoto, pedimos a opinião de Pablo de la Hoz, Chief Operating Officer da **ZityHub**, empresa espanhola pioneira neste tipo de soluções:

“A evolução é evidente, e vão-se impondo modelos e formatos combinados – trabalhar no escritório, a partir de casa e numa rede de terceiros locais, que são próximos, acessíveis e totalmente equipados, respondendo às necessidades imediatas de um funcionário cada vez mais dinâmico”.

Estes locais poderão, em alguns casos, ser utilizados por razões semelhantes às do escritório – são espaços para reuniões e para ligações positivas, mas também têm disponíveis elementos de difícil acesso em casa, ou que, por razões de necessidade social ou económica, simplesmente não interessa obter.

“Os terceiros espaços estão a tornar-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 contrata-se a pedido. Quebrou-se a última fronteira, e mesmo o escritório é agora consumido pagando em função da utilização. A experiência do utilizador é mais ampla, permitindo-lhe escolher onde trabalhar a cada dia, mas a experiência de procura, reserva e validação deve ser digital. **Os terceiros espaços estão a tornar-se a grande evolução, e não importa quem é o operador ou o responsável – o importante é a experiência do talento.**

Esta mudança tem grandes implicações no estilo de vida, na mobilidade, no conceito de bairro, na conceção de edifícios e residências e, obviamente, na perceção da produtividade, tanto no trabalho quanto na vida pessoal.

Estamos a caminhar para um conceito de futuro em que o trabalho é mais fluido, em que coexistem diferentes formatos em relação ao local onde se trabalha, o que deve avançar a par com a progressiva implementação de políticas de flexibilidade nas organizações, com a disponibilidade dos espaços e com a respetiva proximidade ou distância dos clientes e da residência dos funcionários.

Muitas empresas continuarão a depender do espaço tradicional de escritório durante muitos anos, mas tal não será suficiente para evitar uma transformação no mercado dos escritórios. No entanto, na prática, haverá uma grande mudança imediata – a evolução será de uma situação em que *temos de ir* ao escritório para outra em que *queremos ir* ao escritório. As melhores empresas precisarão de menos espaço tradicional de escritório do que aquele que atualmente se oferece, e, em vez disso, necessitarão de o oferecer e entregar de uma forma adequada às necessidades do talento, quando o talento assim o desejar.

Neste contexto, os modelos válidos serão a utilização de dados enquanto fonte fundamental de análise.

WORKCATION = WORK + VACATION



TENDÊNCIA 4. **WORKCATION = WORK + VACATION**

E se fosse possível trabalhar e estar de férias ao mesmo tempo? *Workcation* (*work* – trabalho – e *vacation* – férias) é a iniciativa de pessoas que teletrabalham e decidem combinar a atividade profissional com a vida em locais diferentes da residência habitual. Embora a figura do “nômade digital” não seja nova, tem-se tornado mais proeminente nos últimos meses. Veremos também que irá além das fronteiras dos perfis tecnológicos, alargando-se ao resto. Os profissionais itinerantes tornar-se-ão cada vez mais comuns.

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

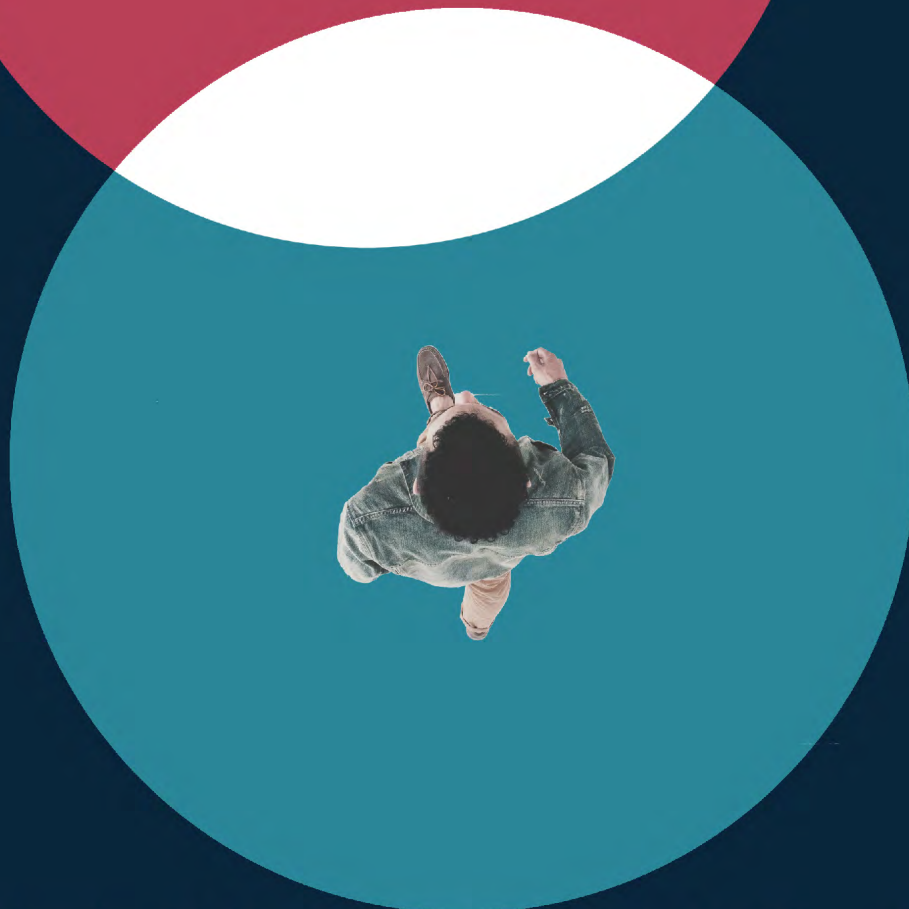
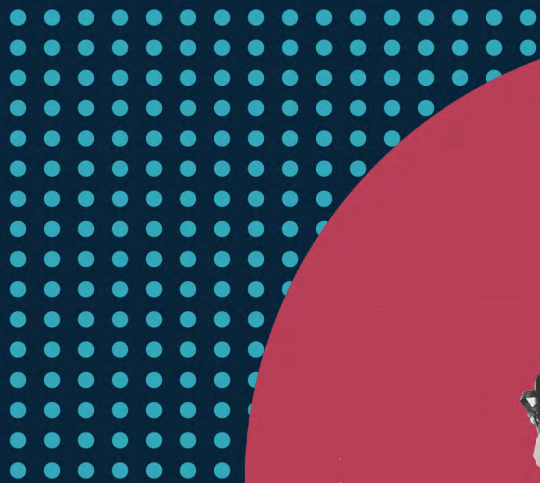
Não se trata de um substituto das férias, mas, sim, de **oferecer aos profissionais uma melhor experiência de trabalho, incluindo o lazer no ambiente profissional – “estar de férias durante o tempo livre”**.

Muitos destinos de férias tradicionais aproveitaram a onda e estão a vender a capacidade para acolher profissionais, tais como **Barbados**, pioneira durante a fase inicial da pandemia, assim como as Ilhas Canárias, um exemplo mais próximo.

Além disso, há empresas, tais como a **Workcations**, na Índia, que, adotando o lema *Work from home Anywhere*, não só oferecem serviços às pessoas, mas, numa evolução da tendência e das atividades tradicionais de *team building*, apresentam soluções para as equipas de profissionais viverem uma experiência diferente, ao trabalharem a partir de outros lugares.

Não são os únicos – a própria Airbnb já lançou um programa de planos de viagem flexíveis para viver e trabalhar, e a **Remote Year**, com o lema *Work anywhere, travel everywhere*, apresenta-se como a maior comunidade de trabalho remoto do mundo: “Viajantes no mesmo comprimento de onda que vivem e trabalham juntos nos lugares mais inspiradores do planeta”.

É evidente que a medida cria novas oportunidades para reforçar o envolvimento com as equipas, e, acima de tudo, para a captação. São oportunidades ilimitadas e sem fronteiras, mas estará a sua organização preparada para este tipo de profissionais? E teriam lá um lugar os nômadas digitais?



**RITUAIS PARA A
“DETRIBALIZAÇÃO”**

TENDÊNCIA 5. RITUAIS PARA A “DESTRIBALIZAÇÃO”

“During pandemic, the strong ties became stronger and the weak ties became weaker”.

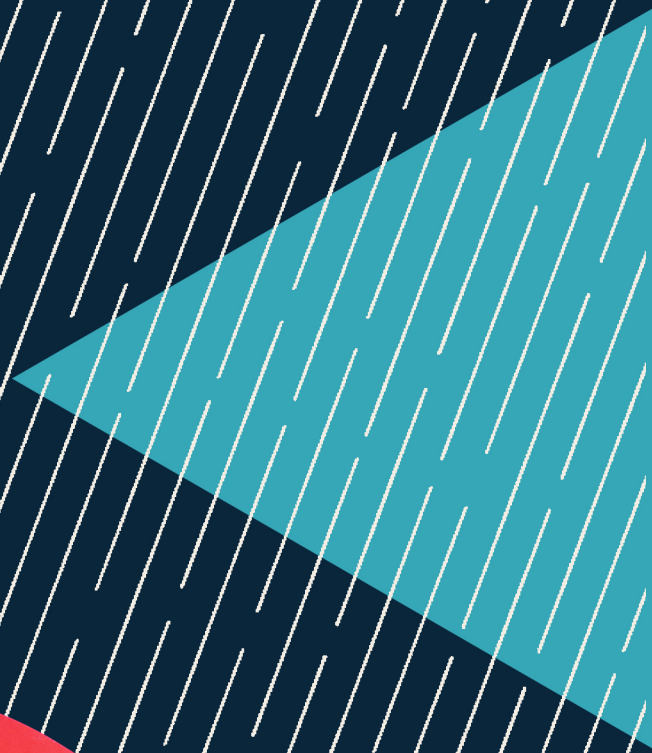
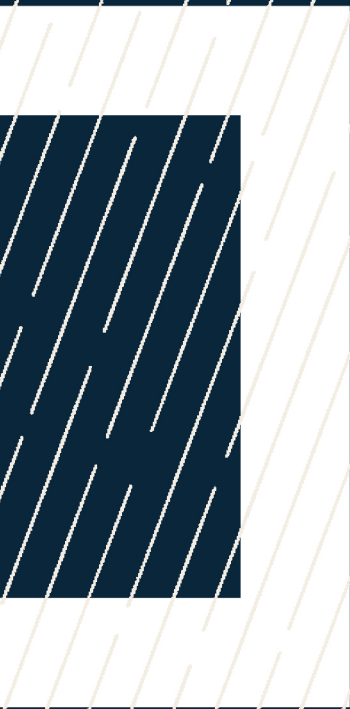
Com esta afirmação, **Satya Nadella**, numa interessante entrevista com a *Harvard Business Review*, explicou uma das grandes fraquezas do trabalho deslocalizado nos últimos anos. Embora seja verdade que as relações mais bem estabelecidas se fortaleceram mesmo num contexto de pandemia, os laços casuais – que se criavam no elevador, nos corredores e na cozinha – desapareceram.

Assim, embora o sentimento de pertença ao nosso grupo mais próximo possa ter aumentado, **a ligação à empresa enquanto um todo parece ter enfraquecido, ao ponto de transformar as organizações numa tribo de tribos. Falamos de equipas que funcionam de forma perfeitamente coesa entre si, altamente produtivas, mas que, no entanto, não se ligam ao resto da organização.**

Nos próximos meses, portanto, as empresas enfrentarão o desafio a que chamamos destribalização, não para quebrar o sentimento de pertença, mas para o elevar, criando novos rituais para fortalecer os *weak ties*. Recuperar os rituais pré-pandemia pode não ser uma solução

totalmente eficaz, uma vez que as formas de trabalho mudaram definitivamente. Portanto, será necessário criar novos rituais adaptados às novas dinâmicas das empresas, rituais que vão além do *team building* programado, que permitem fomentar, de forma natural, as relações dentro da organização entre pessoas de diferentes áreas e funções.

“Será necessário criar novos rituais adaptados às novas dinâmicas das empresas”



**DA GRANDE
FUGA
(DE TALENTO)
À REFORMA
CULTURAL**

TENDÊNCIA 6. DA GRANDE FUGA (DE TALENTO) À REFORMA CULTURAL

As consequências da pandemia vão além das questões sanitárias e económicas. De acordo com um **relatório recente publicado pela McKinsey**, 53% das empresas estão a sofrer uma rotatividade indesejada, e 40% dos profissionais estão a considerar mudar de emprego no curto prazo. Uma fuga de talento a que, nos Estados Unidos, já se chama a “Grande Demissão”, e que não afeta apenas os quadros intermédios. Se nos centrarmos em Espanha, embora alguns estejam confiantes de que esta grande deserção não vá acontecer, quase 40% dos gestores estão a ponderar uma mudança de emprego, tal como salienta o estudo *Talento Dirigente: da incerteza à nova normalidade*.

Embora seja verdade que a atual taxa de rotatividade em Espanha não seja assim tão alta, este fenómeno, aliado às flutuações do mercado, dificulta a retenção do talento. Neste contexto, será apropriado que as organizações continuem a centrar-se em evitar que saiam os profissionais? Estamos perante um momento de viragem; está na hora de passar da necessidade

“**Está na hora de passar da necessidade de impedir uma saída para uma posição de aumentar a ligação com os profissionais, ou seja, o engagement**”

de impedir uma saída para uma posição de aumentar a ligação com os profissionais, ou seja, o *engagement*.

Hoje, reforçar a ligação com o talento significa não só abranger os benefícios básicos (incentivos, remuneração etc.), mas também ter em conta os elementos emocionais. É verdade que não há uma fórmula única que garanta o sucesso, mas há uma consideração importante a ter em conta: **o *engagement* está diretamente relacionado com a cultura da empresa**. Para tal, é fundamental medir o modo como os profissionais percebem a cultura da empresa, para saber se se sentem identificados e se a vivem no dia a dia. Além disso, do ponto de vista da organização, é necessário analisar como está a transmitir esta cultura pelas diferentes comunicações. Esta análise de como querem as empresas ser percebidas e como os funcionários as percebem é imprescindível para **lançar as bases de uma cultura com a qual os profissionais se sintam identificados**.

Nesta linha, ter uma boa cultura organizacional ajuda a transmitir aos profissionais um sentido de identidade que facilita a união entre todos os elementos da empresa, combatendo a “desilusão” causada pela COVID-19.

A cultura empresarial é o ADN de cada empresa, e, portanto, deve ser única. Há grandes exemplos de empresas que têm culturas sólidas e facilmente reconhecíveis, e que foram capazes de se reformular no novo normal. No caso do Twitter, a rede social baseia a cultura na comunicação transparente e sem barreiras. Durante a pandemia, o diretor do Twitter no Reino Unido, **Dara Nasr**, declarou que, depois de ouvir os profissionais, apostaram em fomentar uma cultura centrada nas pessoas, porque os funcionários afirmaram que aquilo de que mais gostavam no Twitter “eram os colegas”. Desta forma, a empresa emvidou grandes esforços para fomentar isto num ambiente de *home office*.

Resumindo, a cultura organizacional é a medida terapêutica para a desilusão do talento. Cabe às empresas não só rever o modo como se comportam neste novo contexto, mas também reformular o posicionamento que têm. Apenas assim conseguirão profissionais motivados e empenhados.



MENTALIDADE PULL

TENDÊNCIA 7. MENTALIDADE *PULL*

“Prefiro entrevistar 50 pessoas e não contratar ninguém, a contratar a pessoa errada”, assinalou uma vez Jeff Bezos, CEO da Amazon, que costumava entrevistar cada candidato para garantir que a pessoa contratada viesse a elevar a qualidade da empresa. É do conhecimento geral que as empresas precisam de pessoas para fazer crescer o negócio. Mas, numa altura em que **não são as empresas que escolhem os profissionais, mas os profissionais que escolhem as empresas**, e, além disso, mudou a forma que têm de pesquisar e se candidatar a ofertas, como podemos aproximar-nos do candidato ideal? Como podemos conseguir que se interesse pela empresa?

Hoje em dia, os candidatos já não “procuram” emprego, tendo passado a ser consumidores das diferentes ofertas publicadas pelas marcas. Além disso, antes de se candidatarem a uma vaga, investigam a empresa a fundo: a cultura, os valores, os benefícios, o que pensam os funcionários... De acordo com dados recolhidos pela **UNIR** e compilados num estudo do LinkedIn, 66% dos candidatos informam-se sobre a cultura e os valores, e 55% valorizam as opiniões dos funcionários da empresa.

A resposta a este novo contexto está no *inbound recruiting*, que põe o potencial candidato no centro, e não o empregador, como tradicionalmente se fazia nos departamentos de talento. Passamos de “tenho uma vaga – publico uma oferta – recebo currículos / procuro candidatos” para “tenho uma estratégia de conteúdos permanente sobre a minha empresa – aumento a minha base de dados – tenho uma vaga – envio a oferta para a minha base de dados”. Graças ao *inbound*

recruiting, é criado um constante “pingar” de candidatos qualificados sem a necessidade de procurar preencher uma vaga específica, proporcionando aos profissionais de RH uma maior eficiência relativa ao tempo e aos custos no preenchimento de posições, independentemente do momento em que partilharem a oferta.

“***Inbound recruiting*, que põe o potencial candidato no centro, e não o empregador, como tradicionalmente se fazia nos departamentos de talento**”

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.

RECRUTAMIENTO POR AQUILO QUE SABERÁS (NO FUTURO)



TENDÊNCIA 8. RECRUTAMENTO POR AQUILO QUE SABERÁS (NO FUTURO)

De acordo com o relatório da Manpower *Estudio Escasez de Talento 2021*, em Espanha, hoje, 64% das empresas afirmam que não conseguem encontrar perfis com as competências necessárias para as posições disponíveis.

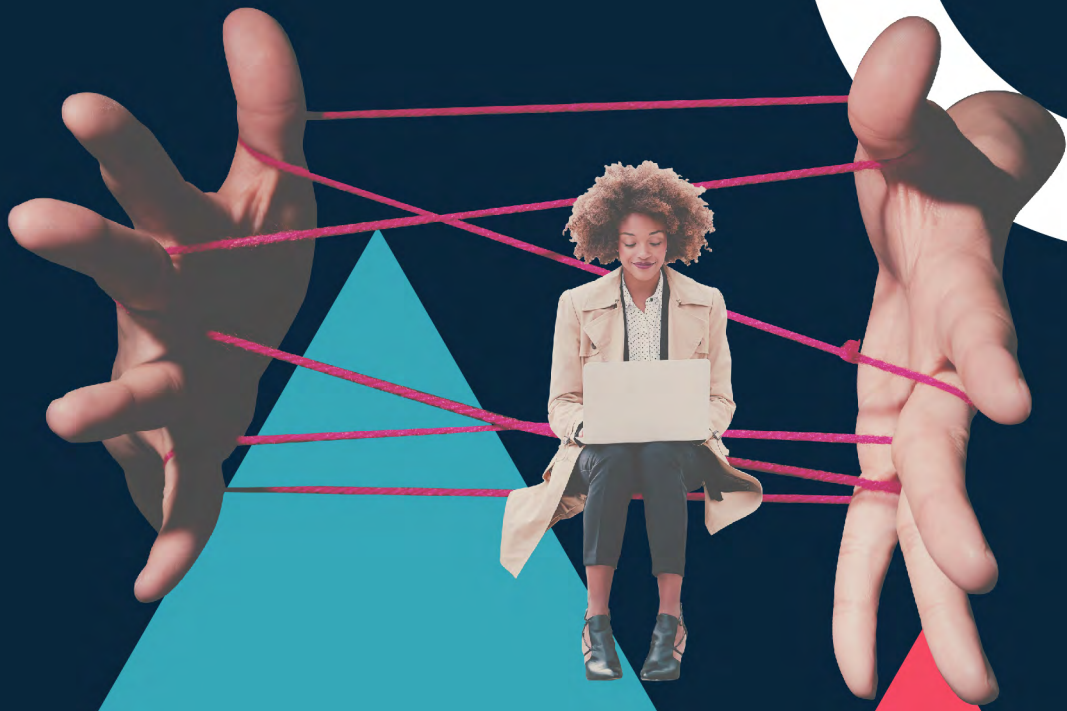
“**Empresas vão procurar mais perfis capazes de gerir e resolver um grande volume de problemas e acontecimentos imprevistos e coexistir num ambiente de constante mudança**”

A escassez de talento em determinados perfis, tais como o tecnológico, bem como o surgimento de novas profissões, causou mudanças no mercado de trabalho, em que a **rotatividade do talento está a aumentar, tornando cada vez mais difícil encontrar a pessoa certa para a posição certa**. Esta situação leva os recrutadores a alargar ainda mais a rede de pesquisa. Face a um mercado em escassez, a lógica parece evidente: Se não existir o candidato perfeito, contratam-se pessoas com potencial para virem a sê-lo.

Por este motivo, as **empresas vão procurar mais perfis capazes de gerir e resolver um grande volume de problemas e acontecimentos imprevistos e coexistir num ambiente de constante mudança**. Perfis que tenham um grande potencial e propensos à liderança. Para enfrentar este desafio, as empresas terão de utilizar ferramentas que lhes permitam identificar o potencial, em vez de se centrarem na simples revisão de um currículo que se limita a falar da formação e da experiência.

Outra consequência desta abordagem é que muitas organizações contratarão perfis que demorarão meses para resolver os desafios para os quais foram contratados. Prevalecerá no recrutamento uma visão mais no médio-longo prazo, e as empresas terão de investir tempo e dinheiro numa formação que ainda não está disponível nos centros de formação para enfrentar os desafios vindouros. De certa forma, as universidades empresariais tornar-se-ão a resposta à escassez de talento, bem como à tão mutável procura de novas capacidades.

TOTAL EXPERIENCE



TENDÊNCIA 9. TOTAL EXPERIENCE

Historicamente, a experiência do cliente (CX) tem sido tratada de forma isolada da experiência do funcionário (EX). Na verdade, em geral, o cliente foi sempre o centro da atenção, porque é quem contribui diretamente para aumentar a receita de uma empresa, e o funcionário, tradicionalmente, tem sido afastado para o segundo plano. Mas algo está a mudar...

Devido à pandemia da COVID-19, à transformação digital e à necessidade de adaptação às novas necessidades, as empresas foram obrigadas a repensar as estratégias e os modelos de *workflow*, não só para garantir a própria sobrevivência neste novo ambiente, mas também para aumentar a faturação e reforçar o envolvimento dos profissionais. Hoje, **a experiência do cliente (CX), a experiência do funcionário (EX), a experiência do utilizador (UX) e a multiexperiência (MX) devem combinar-se para criar um ecossistema de experiência completo dentro e fora das organizações: aquilo a que se tem vindo a chamar Experiência Total (TX).**

O objetivo é melhorar cada uma destas quatro áreas a partir de uma abordagem holística, para alcançar uma melhor experiência global, totalmente interligada. Um estudo recente da **ESI ThoughtLab** concluiu que 33% das organizações que utilizam esta nova abordagem obtiveram um aumento no volume de negócios como resultado da aplicação do modelo Total Experience. O mesmo estudo conclui que 10% das organizações consideram a atração e retenção do talento os principais pontos fortes da implementação desta estratégia.

Várias empresas já estão a seguir esta tendência. A Fidelity Spire, por exemplo, utiliza a Experiência Total nos respetivos serviços financeiros, recorrendo à análise de dados e à inteligência artificial para captar e aprender com o comportamento dos clientes, para poder responder, de forma pró-ativa, em ações futuras, e para criar simulações realistas para os colaboradores. Desse modo, a empresa melhora não só a experiência do cliente, mas também a do colaborador.

Os sistemas, as plataformas e as ferramentas digitais são requisitos importantes para a implementação de uma TX, pois permitem estabelecer modelos de *workflow* inteligentes que ligam as funções de *front*, *middle* e *back office*. Não há dúvida de que as ferramentas internas para a contratação de pessoal e as plataformas de

colaboração entre equipas têm sido mais difíceis de utilizar do que os sistemas disponibilizados aos clientes. Portanto, da mesma forma como a UX demonstrou ser essencial para a retenção e fidelização dos clientes, aplicar esta estratégia no local de trabalho pode melhorar a experiência dos funcionários e a retenção do talento. As organizações terão, portanto, de se centrar neste novo paradigma.

“A experiência do cliente (CX), a experiência do funcionário (EX), a experiência do utilizador (UX) e a multiexperiência (MX) devem combinar-se para criar um ecossistema de experiência completo”

Já não é possível ter em conta a experiência do cliente sem ter também em conta a experiência do funcionário. A imagem da Amazon, por exemplo, sofreu danos graves quando se descobriram casos de estafetas que eram obrigados a urinar em garrafas durante os turnos porque não tinham tempo de fazer um desvio para encontrar uma casa de banho; a pressão que exercia a empresa para finalizarem o serviço o mais depressa possível não lhes concedia esse tempo. Apesar dos excelentes prazos de entrega, traço distintivo da empresa, as críticas foram esmagadoras, e os clientes não quiseram aceitar as más condições de trabalho dos estafetas. Surgiram ondas de protestos, e a Amazon acabou por reconhecer o problema, pedindo desculpa e trabalhando para encontrar soluções.

Está a ser traçado o caminho para a Experiência Total. Segundo a Gartner, espera-se que, até 2026, 60% das grandes empresas utilizem esta estratégia para transformar os modelos de negócio e proporcionar uma melhor experiência do cliente e do funcionário.

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@llorentycuenca.com



Juan Carlos Pérez Espinosa
Presidente Global de 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
Gestor de Talent
Engagement, LLYC Espanha

valvarez@llorentycuenca.com



Alejandro Casanova
Gestor de Talent
Engagement, LLYC Espanha

acasanova@llorentycuenca.com



Marlene Gaspar
Diretora Sênior de Consumer
Engagement e Digital, LLYC Portugal

mgaspar@llorentycuenca.com



Aisha Hamud
Gestora de Consumer
Engagement, LLYC México

ahamud@llorentycuenca.com



Alejandro Martínez
Diretor de Consumer Engage-
ment e Digital, LLYC Argentina

amartinez@llorentycuenca.com





Diego Olavarría

Diretor 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 Crises 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 CEO para as Américas
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
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Marta Guisasaola
Sócia e Chief Financial Officer
mguisasaola@llorenteycuenca.com

Cristina Ysasi-Ysamendi
Diretora Corporativa
cysasi@llorenteycuenca.com

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

Daniel Fernández Trejo
Chief Technology Officer
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Sócio e Global Controller
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

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

ESPAÑA E PORTUGAL

Luisa García
Sócia e 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

APACHE

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

CHINA

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 - Lynch
Sócio Diretor
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General 350 metros oeste
Trijos Montealegre, Escazú
San José
Tel. +506 228 93240

BESO
by LLYC

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

Maria 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 Beyer 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. +56 2 245 0924

BESO

Rodrigo Gorosterrazu
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.llorentycuenca.com
www.revista-uno.com
Podcast Diálogos LLYC