

## Compromisso com nossos profissionais

O componente humano é fundamental para a Management Solutions. Alcançar a satisfação de nossos profissionais é um objetivo primordial. Por esse motivo, nos esforçamos para oferecer o melhor ambiente profissional para que eles desenvolvam seus talentos.



**+200.000**

currículos  
recebidos



**+1.000**

novas  
contratações



**+375.000**

horas de  
treinamento



# One Team

*Tentamos oferecer aos nossos profissionais o melhor meio para o desenvolvimento de seu talento*

Estamos convencidos de que a Management Solutions oferece a todos os seus funcionários tudo o que é necessário para seu máximo desenvolvimento profissional, como, por exemplo, trabalhar:

- ▶ em projetos de consultoria mais relevantes do setor,
- ▶ para as maiores empresas, líderes em seus respectivos mercados,
- ▶ com o *top management* empresarial, diante de seus desafios nacionais e internacionais,
- ▶ junto a uma extraordinária equipe de profissionais, cujos valores e cultura corporativa são uma referência no setor,
- ▶ e, seguindo um plano de carreira claramente definido e um treinamento contínuo.

Tudo isso faz de nós uma verdadeira escola de empreendedorismo. Nossos profissionais adquirem e desenvolvem conhecimentos técnicos, habilidades gerenciais e de liderança, assumindo gradualmente responsabilidades nas

diferentes áreas de gestão da Firma desde o momento de sua incorporação.

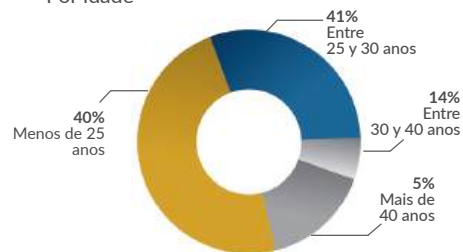
Somos conscientes de que um ótimo desenvolvimento profissional e a excelência em nossos projetos exigem esforço e sacrifício; duas palavras que, sem dúvida, são parte de nossa cultura corporativa. Nós também temos a experiência de que esses esforços são recompensados pelo reconhecimento de nossos clientes e pelo alcance de conquistas significativas por parte de nossos profissionais, que estão moldando a sua carreira profissional.

Independentemente desta recompensa no próprio campo profissional, a Firma presta uma atenção especial em promover o melhor ambiente de trabalho, apoiando seus profissionais em todo o possível: treinamento, recursos tecnológicos, apoio documental, comunicação interna, políticas de Recursos Humanos (benefícios sociais, programa de tutorias, viagens internacionais, avaliações), serviço médico, etc.

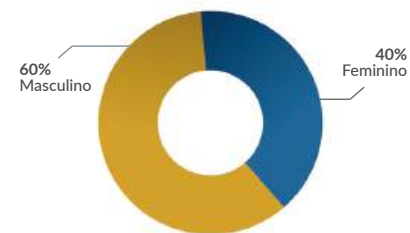


## Distribuição do quadro de pessoal

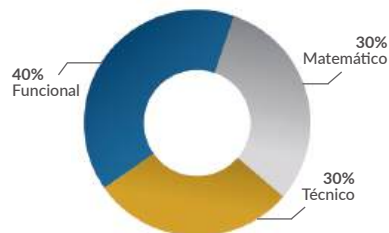
— Por idade —



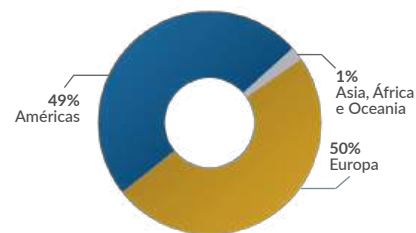
— Por gênero —



— Por perfil —



— Por nacionalidade —



## **Incorporação de talentos**

A incorporação de novos profissionais e, portanto, a criação de emprego para os jovens, é um dos nossos objetivos. Captar o melhor talento é um dos nossos grandes desafios e, para isso, nossa equipe de Recursos Humanos busca permanentemente profissionais que compartilhem os valores corporativos da Firma e que correspondam ao perfil adequado, pessoas com uma sólida trajetória acadêmica, dinamismo, vontade de superação, capacidade de trabalho, maturidade, responsabilidade e facilidade para integrar-se em equipes multidisciplinares.

A captação é realizada fundamentalmente por meio dos seguintes canais: apresentações e seminários em universidades, feiras de recrutamento, nosso *site* corporativo de internet e mídias sociais, contatos com os setores de estágios das principais universidades e escolas de negócios europeias e americanas, e portais de emprego.

Nossa equipe de Recursos Humanos garante que o processo de seleção seja transparente e equitativo, baseando-se na igualdade de oportunidades, objetividade e confidencialidade do candidato.

Durante o processo, os candidatos têm a oportunidade de descobrir nossos valores, avaliar as metodologias de trabalho e conhecer os conteúdos específicos de nossos projetos.

## **Programa de tutorias: a figura do tutor**

O programa de tutoria, destinado a todos os profissionais da Firma, desde os consultores recém-contratados até a equipe administrativa, visa ouvir e orientar os profissionais, identificando suas preocupações e alinhando-os com as diferentes necessidades da Firma.

*Durante 2024 se han recibido más de 200.000 currículos*

## **Compromisso com a criação de emprego jovem**

Desde sua criação, a Management Solutions tem mantido um forte compromisso com a criação de empregos e, mais especificamente, com a criação de empregos jovens e de qualidade nos países em que opera.

Em 2024, mais de 1.000 profissionais ingressaram na Firma, a grande maioria deles recém-formados, para os quais a Management Solutions é o primeiro contato com o mundo do trabalho.



# Gestão de talentos

A tutoria de profissionais até a categoria de Sênior Experiente é realizada por Diretores, Gerentes e Supervisores, e a tutoria da equipe de gestão é realizada pelo Departamento de RH. Sua principal função é identificar as preocupações dos profissionais e aconselhá-los, envolvendo-se o máximo possível em seu plano de carreira profissional.

Além disso, o programa de tutoria foi estendido aos futuros funcionários da Firma (candidatos que passaram no processo de seleção e receberam uma carta de oferta para incorporação em massa no início do ano fiscal). A todos eles é designado um tutor (Senior ou Experiente Senior) cuja missão é orientá-los, responder a quaisquer perguntas que possam ter, oferecer-lhes conselhos sobre nosso tipo de projetos e cultura corporativa e, desta forma, gerar um senso de pertencimento, facilitando sua futura incorporação.

O programa de tutoria faz parte de nossas políticas corporativas e, portanto, é aplicado de forma global e homogênea em todas as unidades da Management Solutions.

Mais de 3.000 pessoas participaram no programa de tutorias em 2024. Cerca de 600 dirigentes exerceram suas funções de tutores de mais de 3.000 profissionais do primeiro ao sexto ano, colaborando em seu desenvolvimento profissional dentro da Firma.

## Promoção interna

O desenvolvimento da carreira dentro da Firma é um dos pilares da Management Solutions. Desta maneira, um recém-graduado pode progredir rapidamente para se tornar um profissional qualificado em âmbitos muito sofisticados da gestão.

Isto é possível, principalmente, graças a dois fatores: a carreira profissional e a estrutura hierárquica da organização. A Management Solutions garante um plano de carreira bem definido, onde a evolução de nossos profissionais depende apenas de seus próprios méritos e resultados comprovados. O sistema de avaliação, no qual são identificadas as competências profissionais e possíveis áreas de melhoria, também contribui com este desenvolvimento.

O processo de avaliação na Management Solutions baseia-se no reconhecimento do mérito de cada pessoa ao desempenhar suas responsabilidades profissionais. Portanto, esse processo passa ser uma peça-chave para avaliar o desempenho ao longo do período e para identificar as habilidades profissionais e as possíveis áreas de melhoria de cada consultor.

A avaliação para os perfis diretivos difere da dos não diretivos devido à natureza de seu trabalho e às responsabilidades adquiridas. Consequentemente, a avaliação é feita em alguns objetivos definidos e validados em conjunto com seu sócio responsável no início de cada exercício.

O processo de avaliação é realizado em duas fases ao longo do exercício anual: a primeira, para assegurar o correto entendimento dos objetivos estabelecidos; e a segunda, para avaliar o desempenho no exercício como um todo e determinar os componentes variáveis e a promoção em função do nível de cumprimento obtido.

A avaliação é uma excelente oportunidade para melhorar e trocar comentários e pontos de vista entre avaliado e avaliador e dar a orientação correta para o trabalho a ser executado.

A Management Solutions é um *partnership*, oferecendo a cada profissional da Firma o objetivo de fazer parte do grupo de sócios.

## Plano de carreira

A Management Solutions garante um plano de carreira claramente definido, onde a evolução de nossos profissionais depende apenas de seus próprios méritos, sem limites para o crescimento profissional.

Desde que entram para a Firma, todos os consultores começam uma carreira profissional que irá escalar em categorias na nossa hierarquia de acordo com seus méritos, assumindo novas responsabilidades e deixando suas respectivas responsabilidades para a próxima promoção de consultores.

Este sistema de promoção anual garante o constante desenvolvimento e possibilita que cada profissional possa, ao longo do tempo e em função dos seus sucessos, se tornar, se for o caso, um sócio da Firma.



### **Política de remuneração**

A Política de Remuneração reflete, em nível global, a distribuição da remuneração fixa e variável para os profissionais, bem como os diferentes benefícios sociais oferecidos. Essa política está alinhada com o nível de excelência e qualidade do serviço oferecido, garantindo uma compensação financeira acima da média do setor.

Todos os profissionais têm um componente fixo de acordo com seu perfil e avaliação, o que garante a motivação necessária para a realização de seu trabalho. Esse componente fixo é complementado por um componente variável que, em todo caso, está sujeito à sua permanência na Firma até o final do exercício. O variável de cada profissional dependerá do resultado de sua avaliação (no caso dos profissionais de staff) ou do cumprimento de objetivos individuais previamente estabelecidos (no caso dos diretivos), bem como dos resultados

financeiros obtidos pela Firma nos termos e com o escopo em que forem determinados anualmente.

### **Viagens internacionais**

A atividade multinacional da Management Solutions é cada vez maior. Este crescimento implica na necessidade de deslocamentos entre escritórios e, em alguns casos, expatriações. Estes deslocamentos tornam-se uma oportunidade para os profissionais da Firma, pela experiência internacional adquirida e a possibilidade de trabalhar em equipes não somente multidisciplinares, como também multinacionais.

De qualquer forma, embora de maneira especial nos casos de longa duração, o departamento de Recursos Humanos tem o objetivo de facilitar ao máximo o deslocamento dos funcionários:

- ▶ Preferências dos profissionais.
- ▶ Compensação e benefícios (subsistência, adicional de expatriação, hospedagem, seguros e outros benefícios para facilitar ao máximo o deslocamento).
- ▶ Suporte logístico no traslado.
- ▶ Assessoria e tramitações nos âmbitos trabalhista e tributário.

### **Trabalho Flexível**

Com o objetivo de facilitar a conciliação entre a vida profissional e pessoal, a Management Solutions oferece a seus profissionais a possibilidade de trabalhar de forma flexível, com uma porcentagem de tempo não presencial que varia de acordo com as circunstâncias e a legislação de cada país, embora, em geral, seja de cerca de 30%. O restante do tempo é dedicado ao trabalho presencial (em nossos escritórios ou nos de nossos clientes), favorecendo assim o trabalho em equipe e a interação com o cliente. Em todo caso, a prioridade é oferecer o melhor serviço ao cliente e, portanto, o trabalho flexível está sempre sujeito às necessidades de cada projeto.

### **Benefícios sociais**

Oferecemos aos nossos profissionais uma série de benefícios sociais, que diferem de país para país, com o objetivo de promover a saúde e facilitar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, sendo os mais comuns os seguintes

- Seguro médico.
- Seguro contra acidentes.
- Seguro de vida.
- Ingressos para restaurantes.
- Ingressos para creches
- Tickets mobilidade
- Condições especiais com instituições financeiras
- Programas esportivos e de bem-estar corporativo.
- Acordos corporativos relacionados a saúde, lazer, tempo livre, etc.



# Diversidade e inclusão

Na Management Solutions, estamos conscientes de que contar com uma equipe multifuncional, global e diversificada, composta por diferentes origens e perfis, é um ativo valioso para entender melhor as necessidades de nossos clientes, enfrentar melhor seus desafios e poder oferecer soluções inovadoras que lhes proporcionem um valor diferencial.

Nossa equipe é formada por profissionais altamente talentosos de 45 nacionalidades diferentes, de mais de 900 universidades em cinco continentes, com perfis e formações acadêmicas heterogêneas.

A igualdade de oportunidades é um dos princípios básicos de nossa cultura corporativa. A Firma aplica diferentes políticas e medidas de controle para evitar qualquer tipo de discriminação ou desigualdade com base em raça, gênero, identidade sexual, orientação sexual, idade, religião ou crença, deficiência, estado civil, gravidez ou maternidade ou qualquer outra característica.

## Plano de igualdade

A Management Solutions tem uma cultura corporativa que considera a igualdade de oportunidades, sem discriminação de nenhum tipo, como um de seus princípios básicos. Por esse motivo, desde a sua criação, a Firma vem aplicando medidas para promover a igualdade, independentemente do ordenamento jurídico de cada um dos países em que atua.

Com o objetivo de articular todas as medidas implantadas e garantir seu estrito cumprimento, a Management Solutions conta com um Plano de Igualdade que estabelece as políticas da Firma em termos de igualdade de tratamento e de oportunidades entre homens e mulheres, com o objetivo de evitar qualquer situação de discriminação profissional, direta ou indireta, especialmente por motivo de gênero, no sistema de acesso ao emprego, classificação profissional, formação profissional, promoção, remuneração e horário de trabalho, bem como a conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar.

A Management Solutions publicou seu Plano de Igualdade durante o exercício de 2023, definindo adicionalmente um Protocolo para evitar o assédio sexual e de gênero no local de trabalho, que estará em vigor até 30 de março de 2027.

A igualdade de tratamento e de oportunidades entre homens e mulheres, bem como a eliminação de qualquer tipo de discriminação baseada no gênero, são parte essencial dos princípios e valores da cultura corporativa da Firma. Reforçando esse compromisso contínuo com a igualdade, o Plano de Igualdade da Firma (planos sucessivos foram publicados desde 2011) foi atualizado por meio de uma revisão detalhada dos processos de recrutamento, classificação, progressão na carreira, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, representação feminina, remuneração e prevenção de assédio.

Com base no diagnóstico da situação da Management Solutions, elaborado de acordo com a análise descrita anteriormente, o Plano de Igualdade estabeleceu os objetivos de igualdade a serem alcançados na Firma, bem como as estratégias e práticas a serem adotadas para alcançá-los, estabelecendo sistemas eficazes de monitoramento e avaliação dos objetivos estabelecidos. O Plano inclui um conjunto ordenado de medidas em processo de implantação ou novas medidas com data de implantação planejada durante a vigência do Plano, bem como uma compilação das medidas já implantadas.

Além disso, juntamente com o Plano, há um novo Protocolo para prevenir o assédio sexual e de gênero no local de trabalho, que inclui diretrizes claras de ação e reflete o compromisso da Firma com a prevenção e a tolerância zero a esse tipo de conduta.



Além disso, em 2016, foi aprovada uma Política Antidiscriminação, que formalizou os princípios já em vigor na Management Solutions para evitar qualquer tipo de discriminação na Firma.

Por outro lado, a Management Solutions, consciente da importância que tem para seus profissionais a conciliação de sua carreira profissional com suas necessidades pessoais, estabeleceu diversas medidas destinadas a garantir que todos os profissionais tenham uma carreira profissional plena, evitando assim que a conciliação entre a vida pessoal e profissional seja um obstáculo tanto para o acesso das mulheres a um emprego como para sua posterior promoção profissional. Entre as medidas destinadas a facilitar a conciliação da vida profissional e familiar de seus profissionais estão a redução da jornada de trabalho, licenças, afastamentos, horários de trabalho flexíveis etc.

A Firma, em seu compromisso com a igualdade, continuará e reforçará suas políticas nessa área. Em particular:

- ▶ Continuar a divulgar e informar sobre as medidas existentes na política de equilíbrio entre vida pessoal e profissional da Firma.
- ▶ Continuar a promover o uso de novas tecnologias disponíveis para a Firma para reuniões: videoconferência, teleconferência, wireless etc.

Finalmente, a política de retribuição da Management Solutions não faz distinção entre homens e mulheres. As faixas salariais de cada categoria profissional são exatamente iguais independentemente do sexo, em função da categoria e da consecução dos objetivos estabelecidos.

### **Acessibilidade universal para pessoas com deficiência**

Como parte de nosso compromisso permanente com a inclusão e a diversidade e com a luta contra qualquer tipo de discriminação, em 2016 aprovamos uma Política Antidiscriminação, que formaliza os princípios já existentes na Management Solutions para evitar qualquer tipo de discriminação na Firma.

Além disso, esse compromisso é articulado por meio de uma série de ações:

- ▶ Acordos de parceria com organizações (como Down Madrid, Opteam, Ibermática Social e Fundação ONCE) com o objetivo de facilitar e promover a integração socioprofissional de pessoas com deficiência em ambientes de trabalho comuns.
- ▶ Participação no Programa de Capacitação para a Inclusão Laboral de Jovens com algum tipo de deficiência (Promotor) lançado pela Fundação Prodis.
- ▶ Dias de voluntariado e participação em eventos promovidos por terceiros com o objetivo de alcançar a integração de pessoas com diferentes deficiências.





# Treinamento

*A Management Solutions coloca especial ênfase no treinamento de seus profissionais, investindo em 2024 mais de 375 mil horas*

A Management Solutions dá uma importância especial para o treinamento de seus profissionais, dedicando a isto mais de 10% de sua capacidade.

Nossos consultores se incorporam à Firma com uma grande variedade de perfis acadêmicos. Por este motivo, a vida profissional na Management Solutions começa com um plano de treinamento que visa garantir uma sólida base comum de conhecimento que garanta a adequada preparação diante dos novos desafios e responsabilidades a serem assumidas de forma imediata.

O treinamento dos dois primeiros anos em vários escritórios está instrumentado em formato de pós-graduação, devendo, todos os profissionais contratados pela Management Solutions nesses escritórios, frequentar a pós-graduação em Consultoria de Negócio oferecido pela Universidade Pontificia Comillas/Instituto Tecnológico de Monterrey e pela Management Solutions; no caso do mestrado, de dois anos de duração.

## **Programa de treinamento em parceria com a Universidad Pontificia Javeriana**

A Management Solutions lançou o "Programa Integral de Visão de Negócios em Serviços Financeiros e Transformação Digital" para os profissionais sênior do escritório da Colômbia, em parceria com a Universidad Pontificia Javeriana, uma das universidades mais prestigiadas da América Latina.

O programa, desenvolvido pela Universidad Pontificia Javeriana para a Management Solutions, explora as complexidades e oportunidades do setor financeiro na era digital, analisando estratégias inovadoras para enfrentar os desafios atuais.

O objetivo é preparar os profissionais seniores da Firma para aproveitar as mudanças tecnológicas e transformá-las em uma oportunidade para melhorar a eficiência, a inovação e o crescimento no ambiente de negócios.

A pós-graduação tem por objetivo a aquisição dos conhecimentos e habilidades necessárias para o desenvolvimento de um trabalho de excelência na área de consultoria empresarial. Este objetivo se concretiza nos seguintes âmbitos:

- ▶ Dominar as matérias básicas essenciais para o desenvolvimento em consultoria, incluindo economia, contabilidade, matemática aplicada e estatística.
- ▶ Conhecer o *framework* regulatório, as tendências do mercado e a atual conjuntura do setor financeiro, energético, de telecomunicações e outros.
- ▶ Adquirir conhecimentos específicos avançados sobre o setor financeiro, seus produtos e a gestão de seus riscos e processos.
- ▶ Dominar as ferramentas tecnológicas necessárias para o desenvolvimento da atividade profissional de consultoria, incluindo informática, *software* estatístico e desenho de bases de dados.
- ▶ Aplicar as habilidades e conhecimentos adquiridos em diferentes contextos e usá-los para a resolução de uma ampla gama de problemas..

Além disso, o Master em Consultoria de Negócio Management Solutions – ICADE Business School tem uma especialização em *Data Science* orientada para perfis técnicos e metodológicos, que fornece as ferramentas necessárias para a análise de dados focado na proposta de valor da Firma..

Desde 2016, um Diploma em Consultoria Empresarial é oferecido em colaboração com o Tecnológico de Monterrey para todos os profissionais da Firma que ingressam no escritório do México. O objetivo do programa é adquirir o conhecimento e as habilidades necessárias para desenvolver um excelente trabalho na área de consultoria de negócios. O programa é realizado em dois anos acadêmicos.

Desde 2019 também se ministra um Programa de Formação em Negócios para os profissionais sênior do escritório do Brasil em parceria com o instituto Insper, uma das instituições de ensino superior mais prestigiadas da América Latina. Os

conteúdos do programa se concentram em a gestão comercial e o marketing aplicado aos serviços financeiros, transformação digital e resolução de problemas.

Durante o ano de 2024, a Firma reforçou seu plano de treinamento com o lançamento do "Programa integral sobre visão de negócios em serviços financeiros e transformação digital", em parceria com a Universidade Pontificia Javeriana, destinado a profissionais sênior do escritório da Colômbia.

Além do Plano de Treinamento inicial, os consultores da Management Solutions dispõem de amplas oportunidades de treinamento ao longo de sua carreira, com uma média de 600 horas dedicadas a treinamento nos dois primeiros anos, mais de 150 horas anuais nos níveis Sênior e Sênior Experiente e 50 a partir de Supervisor.



Curso de treinamento, Espanha

## Jornada de Formação para Diretivos

No dia 26 de junho, foi realizada no auditório da Escola Superior de Música Reina Sofía a Jornada de Formação para Diretivos da Management Solutions, que contou com a participação de palestrantes de destaque do mundo empresarial e acadêmico. A jornada foi acompanhada por cerca de 500 diretivos da Management Solutions, somando participantes presenciais e online. Além disso, a jornada contou com a participação de Rafael Kyrychenko, integrante do Trio Tchaikovsky-Management Solutions da Escola, que interpretou ao piano duas peças de Rachmaninov.

Após a abertura do evento realizada por Alfonso Serrano-Suñer, Presidente da Management Solutions, ocorreram as seguintes palestras:

- ▶ Desafios geoeconômicos globais e consequências macroeconômicas, Alfredo Arahuetes (Conselheiro da Telefônica Brasil, Catedrático de Economía Internacional e Assessor de Business&Tech da UAX).
- ▶ Green Transition in Finance: Transforming Challenges into Opportunities, Andriy Zaripov (Líder de Projetos, Europe Climate and Sustainable Finance do Grupo Banco Mundial).
- ▶ Liderança digital e plataformas globais em banco universal, Manuel Cantalapiedra (Head of Digital do Santander Europa).
- ▶ Enterprise Risk Management challenges and approach, Riccardo Roscini (Head of Group Enterprise Risk Management do UniCredit).
- ▶ Desafios na transformação de Analytics, Ricardo García Martín (Head of Analytics Transformation do BBVA).
- ▶ Gestão de riscos tecnológicos: proposta de valor e tendências de mercado, Alejandro Iglesias (Sócio da Management Solutions).
- ▶ A evolução do Financial Crime e nossa proposta de valor, Rodolfo Arévalo (Sócio da Management Solutions).



Dia de treinamento de Diretivos, Espanha

## Graduação da X Turma do Master em Consultoria de Negócios



Aula Magna do ICADE acolheu a Cerimônia de Graduação da XI Turma do Master em Consultoria de Negócios Management Solutions - ICADE Business School, composta por 286 profissionais da Management Solutions e que contou como padrinho com Jesús Sainz, Presidente honorário do Club Empresarial ICADE

O evento acadêmico foi realizado na Aula Magna do ICADE e contou com a participação dos alunos presentes da Espanha da décima primeira turma do Master, tutores e instrutores do mesmo, familiares e amigos que quiseram acompanhar os alunos na sua formatura.

Presidiram o ato Teresa Corzo (Decana da Faculdade de Economia e Administração de Empresas da Universidade Pontificia Comillas), Pablo García (Diretor da Escola de Pós-Graduação e Longlife Learning da ICADE), Jesús Sainz (Presidente honorário do Club Empresarial ICADE) e Alfonso Serrano-Suñer (Presidente da Management Solutions). Antes da entrega dos títulos, apresentaram-se Pablo García, Alejandro José López, representando os alunos; Jesús Sainz, como padrinho da turma; e Alfonso Serrano-Suñer, representando a Management Solutions neste evento.

Após a entrega dos títulos, com destaque para as melhores performances obtidas por Alejandro José López e Agustina Flores, o evento foi encerrado por Teresa Corzo.

Temos como objetivo de oferecer as melhores oportunidades de treinamento para ampliar o conhecimento e desenvolver habilidades através dos nossos cursos de treinamento, programas específicos para cada categoria profissional e sessões específicas de desenvolvimento de determinadas capacidades.

Com o objetivo de incentivar o conhecimento das áreas de maior interesse em cada região e contribuir, portanto, para o crescimento do negócio em cada área, ministramos cursos regionais, caracterizados por um Plano de Treinamento integrado composto por cursos locais, globais e regionais.

- ▶ Cursos locais, oferecidos aos profissionais de um mesmo escritório ou unidade, em todos os casos com o apoio de Recursos Humanos.
- ▶ Cursos regionais, oferecidos a todos os profissionais de uma região específica.
- ▶ Cursos globais, oferecidos a todos os profissionais de uma ou várias categorias, de todos os escritórios da Management Solutions.

### **Cursos de conhecimento**

Cursos presenciais com teste de avaliação, ministrados por sócios, diretores, gerentes e supervisores durante os primeiros anos da vida laboral dos profissionais.

### **Cursos externos especializados**

Cursos ou seminários especializados destinados a atualizar conhecimentos, obter certificações e treinamento especializado para uma área, um projeto específico ou P&D+I.

### **Cursos de habilidades**

Cursos voltados para o desenvolvimento das habilidades necessárias ao exercício da profissão (gestão de equipes, liderança, negociação, desenvolvimento de modelos de relacionamento duradouros com os clientes etc.), destinados a profissionais de todos os escritórios que tenham atingido a categoria de Sênior ou superior.

### **Cursos de idiomas**

Dependendo das necessidades dos profissionais de cada uma das unidades, são ministrados cursos de idiomas (inglês, português, italiano, alemão, espanhol etc.). Esses cursos podem ser coletivos (para todos os profissionais) ou aulas particulares (a partir do nível de Supervisor).

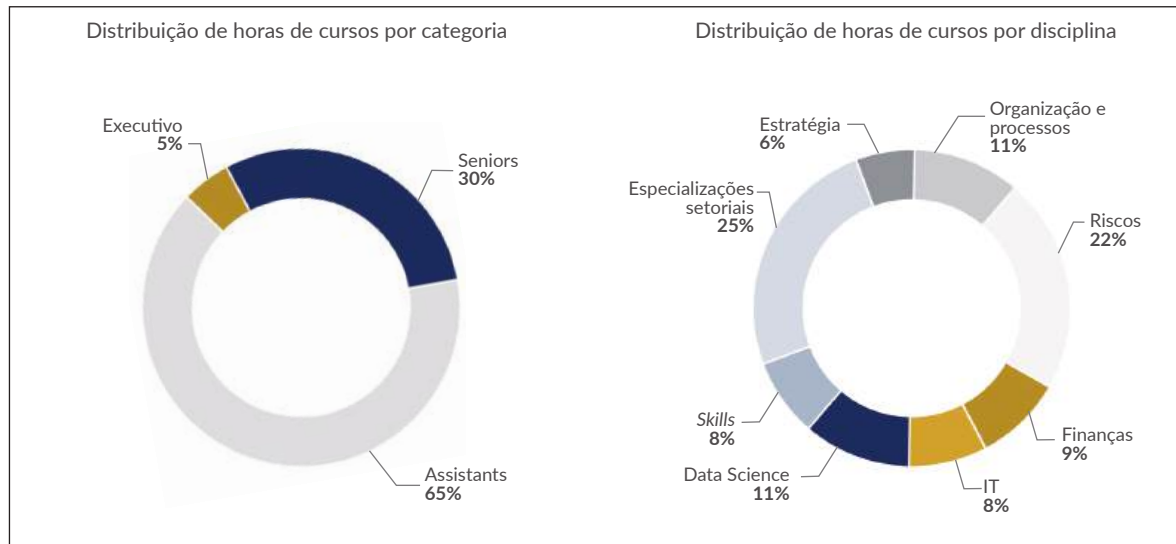
### **Plataforma de treinamento on-line**

A Management Solutions conta com um portal de treinamento e-learning que complementa a seção de treinamento on-line disponível na Intranet corporativa. O portal facilita aos profissionais da Firma a execução e o acompanhamento do Plano de Treinamento, oferecendo a possibilidade de acessar on-line os materiais específicos de treinamento (documentação, elementos multimídia de apoio, exercícios e casos práticos).

Além disso, a oferta de treinamento da Firma é complementada pelo catálogo de cursos do Coursera, acessível após a conclusão do ciclo de treinamento oferecido pela Firma durante os dois

## Graduação da VII Promoção do Diploma em Consultoria Empresarial

A Cerimônia de Graduação da 7ª Turma do Diploma de Consultoria Empresarial da Management Solutions - TEC de Monterrey, composta por 107 profissionais da Management Solutions, realizada virtualmente, foi presidida por Daniel Moska Arreola, Diretor de Liaison Regional da Cidade do México da Vice-presidência de Educação Contínua, e por Carlos Mercadillo Rojo, Diretor do Diploma de Consultoria Empresarial, além dos sócios da Management Solutions no México. Durante a cerimônia, foram entregues os diplomas aos alunos que concluíram o VII Diploma em Consultoria Empresarial e a Sra. Aurora López Morales, representante da Management Solutions, e o Sr. Carlos Mercadillo Rojo e o Sr. Fernando del Real Laborde, coordenador acadêmico, representantes da TEC de Monterrey, dirigiram discursos aos participantes.



primeiros anos, o que permite que os profissionais complementem seus conhecimentos acessando um catálogo de cursos especializados em vários campos.

### Novidades do Plano de treinamento

A cada ano, o Plano de Treinamento global da Firma é revisado e atualizado, ampliando-o e incorporando novos cursos para proporcionar maior homogeneidade e consistência entre os diferentes países, melhorando o conteúdo e adaptando-o a novos ambientes.

Entre as novidades introduzidas no Plano de Treinamento para o ano, as mais importantes são a atualização do conteúdo, com foco na aplicação de projetos, o aprimoramento dos métodos de aprendizado e o foco nas novas tendências do mercado de AI.

A revisão do Plano de treinamento também tem como objetivo garantir a cobertura de todas as metacompetências e especializações setoriais da Firma, complementadas pelo conteúdo de IA e pela melhoria das habilidades, definindo um

plano equilibrado por categoria com maior peso na base da pirâmide, como ferramenta para aprimorar os planos específicos de cada linha de atividade, com foco em sua aplicação em projetos e na promoção de cada um dos planos.

### Atualização de conteúdo:

- ▶ Adição de novos cursos (problem solving, IA generativa, técnicas avançadas de IA generativa, ativos digitais, criptomoedas e tokenização, e IA avançada).
- ▶ Revisão dos materiais, garantindo a cobertura dos building blocks essenciais e trending topics de cada linha de atividade a partir de uma perspectiva de aplicabilidade em projetos.
- ▶ Atualização trienal dos cursos de Compliance.
- ▶ Foco nas certificações profissionais, em particular IA (Google, Microsoft, Amazon e CISA), SAS, gestão e avaliação de riscos (FRM, ERP e CFA), financial crime e outros vendedores.

### Homogeneização do conteúdo:

- ▶ Estabilização dos modelos de treinamento, potencializando o ensino presencial.
- ▶ Foco na conciliação de treinamentos e projetos.
- ▶ Novos programas e parcerias com universidades.

### Novos métodos de aprendizado:

- ▶ Revisão da metodologia de ensino, introduzindo conceitos por meio de experiência prática (estudos de caso, exemplos de projetos etc.) e melhorando o engajamento.
- ▶ Fortalecimento progressivo do formato presencial em todas as regiões geográficas, com instrutores e idiomas locais.
- ▶ Expansão do conteúdo voluntário para complementar o treinamento sob demanda por meio da plataforma Moodle e do Coursera.

# Treinamento

## Plano de Treinamento: Management Solutions

Atualmente, os cursos do Plano de Treinamento são estruturados em torno a 25 disciplinas, alinhadas com os eixos de gestão da Firma.

<b>Estratégia e gestão comercial</b>	Estratégia corporativa e desafios de negócio, gestão comercial, <i>marketing</i> digital, etc.	<b>Risco operacional e controle interno</b>	Risco operacional, SIRO, metodologia de controle interno, etc.	<b>Telecomunicações</b>	Fundamentos do setor de telecomunicações, regulamentação, etc.
<b>Finanças: contabilidade</b>	Contabilidade, análise de demonstrações financeiras, reportamento financeiro, IFRSs, circuitos contábeis, etc.	<b>Riscos - Reporting</b>	<i>Reporting</i> regulatório e de capital, MIR e atualização regulatória.	<b>Tecnologia</b>	Criação de Bancos de Dados, Arquiteturas, <i>Big Data</i> , novas tecnologias, Digitalização, Assessment Riscos Tecnológicos, <i>Cloud</i> , <i>Blockchain</i> , etc.
<b>Finanças: controle gerencial</b>	Controle gerencial, sistemas de informação, taxas de transferências e custos, etc.	<b>Outros riscos</b>	Riscos não prudenciais, riscos de conformidade, crimes financeiros, privacidade e proteção de dados, MRM, etc.	<b>Administração pública</b>	Curso sobre serviços profissionais na administração pública.
<b>Data Science</b>	Matemática aplicada, modelização financeira, inteligência artificial, ferramentas (SAS, R, Python), Modelcraft, modelos estatísticos e sessões de <i>Machine Learning</i> .	<b>Skills</b>	Curso de indução, habilidades interpessoais, geração de negócios através da equipe, treinamento para treinadores, etc.	<b>Organização e processos</b>	Organización y gobierno, transformación de procesos, métodos agile, design thinking, gestión de proyectos, governance, backoffice mayorista/minorista, eficiencia 360º, etc.
<b>Negócios de Atacado</b>	Mercados financeiros, tesouraria, renda fixa e variável, derivativos, project finance, etc.	<b>Bancos</b>	Sistema financeiro, análise de conjuntura, negócio bancário, etc.	<b>AM e Private Banking</b>	<i>Asset management e private banking</i> .
<b>Risco de crédito</b>	Regulamentação, capital e RORAC, gestão de riscos, provisões, ICAAP/LAAP, teste de estresse, <i>pricing</i> , apetite ao risco, etc.	<b>Energia</b>	Gestão de riscos no setor de Energia, regulamentação, <i>commodities</i> , etc.	<b>Servicing</b>	<i>Servicing</i> imobiliário e de dívida.
<b>Riscos de mercado e ALM</b>	Risco de mercado, risco de contraparte, risco de liquidez, ALM, riscos estruturais, etc.	<b>Seguros</b>	Setor de seguros, sua regulamentação, motores de prêmios (Prophet e AFM), etc.	<b>Banking transaccional</b>	Regulamentação associada (SEPA, PSD2, etc.), liquidação e custódia, produtos transacionais, ativos digitais, criptomoedas e tokenização, etc.
<b>Compliance</b>	Código de Conduta, OHS, proteção de dados pessoais, política de confidencialidade e prevenção de infrações penais e segurança cibernética.	<b>Consumo</b>	Curso de especialização do setor de consumo.	<b>Sustentabilidade</b>	Curso introdutório no campo da sustentabilidade, com foco nos riscos climáticos
				<b>Normas e regulamentos</b>	Cursos de atualização regulatória

Além disso, existem outros componentes de formação que complementam os conteúdos técnicos: certificações, idiomas e cursos de habilidades:

<b>Certificações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Risco e avaliação: FRM, ERP, SCR, CFA4</li> <li>▶ Auditoria de sistemas: CISA</li> <li>▶ IA: Azure, AWS, Google Cloud</li> <li>▶ Soluções: SOA, Prophet, SAS, Tableau, Salesforce</li> <li>▶ Financial Crime: ACAMS, ACFE</li> </ul>
<b>Idiomas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Inglês, alemán, português, italiano, francés, español, polaco, noruego, etc.</li> </ul>
<b>E-learning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <i>Data science</i>: métodos matemáticos, cursos de modelagem (técnicas de aprendizado de máquina não supervisionadas, séries temporais), fortalecimento de R e Python, técnicas específicas de programação.</li> <li>▶ Tecnologia: DVR, gerenciamento de identidade, atualização e aplicação de patches, instalação de software não corporativo, design de sistemas de informação, DevOps, QlickView, fundamentos de SAP.</li> </ul>

## Estrutura do plano de treinamento

O Plano de Treinamento tem uma estrutura, conteúdo e horas de treinamento vinculados à carreira profissional, inclui mais de 130 cursos de treinamento e ultrapassa 375.000 horas para toda a Firma. Tem uma estrutura, conteúdo e horas de treinamento baseados em áreas de conhecimento e adaptados às necessidades e à realidade local. Os conteúdos estão associados às necessidades dos consultores de acordo com o desenvolvimento de suas carreiras, incluindo treinamento técnico, habilidades, certificações externas e idiomas.

Os conteúdos estão associados às necessidades dos consultores de acordo com o desenvolvimento de suas carreiras, incluindo treinamento técnico, habilidades, certificações externas e idiomas.



**“Oferecemos um ambiente no qual nossos profissionais podem desenvolver seu máximo potencial com igualdade de oportunidades”**

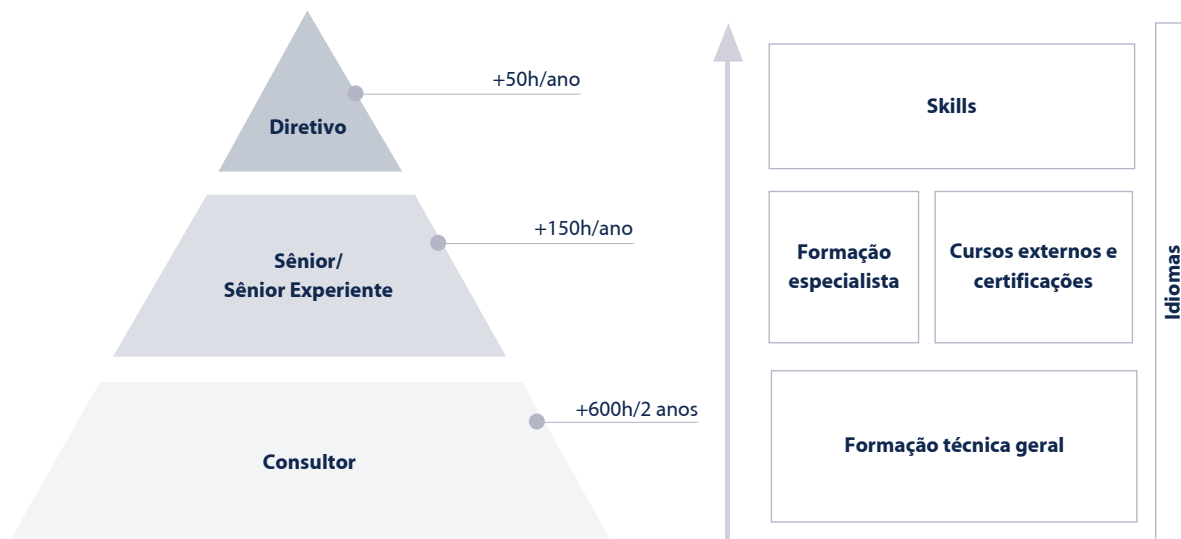
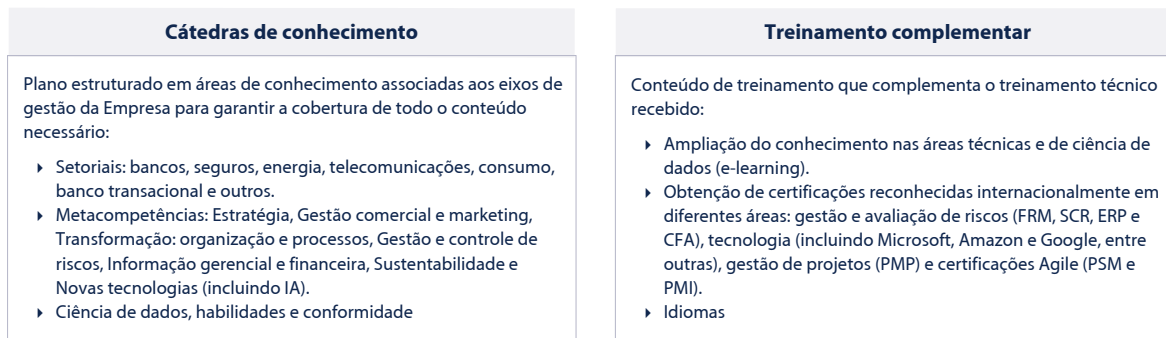
Investir no bem-estar e no desenvolvimento de nossos profissionais é fundamental para formar uma equipe comprometida, inspirada e pronta para fazer a diferença.

A partir de nosso rigoroso processo de recrutamento de talentos, que combina a busca de brilhantes registros acadêmicos com sólidas habilidades pessoais, a Firma dedica atenção especial à promoção do melhor ambiente de trabalho, apoiando seus profissionais o máximo possível.

Nosso Plano de Treinamento contínuo é um dos nossos principais pontos fortes e tem o maior reconhecimento do mercado por sua qualidade e diversidade de conteúdo. Ele foi desenvolvido para manter nossas equipes na vanguarda das tendências e habilidades mais procuradas e é adaptado às diferentes categorias.

Além disso, temos um plano de carreira baseado no mérito, com metas claras e oportunidades constantes de crescimento. Esse plano é complementado por um rigoroso monitoramento da carreira de todos os nossos profissionais, por meio de um sistema de avaliação contínua e de um programa de tutoria, que oferece orientação personalizada e promove relacionamentos de apoio dentro da Firma, ajudando a aprimorar o desenvolvimento individual e o talento.

**Cristina López**  
Sócia da Management Solutions



# Bem-estar de nossos profissionais

*A Management Solutions tem um excelente serviço médico que desempenhou um papel fundamental na gestão da pandemia da COVID-19*



Equipe de Serviço Médico, Espanha

O bem-estar de nossos profissionais é uma prioridade para a Management Solutions. O cuidado com a nossa equipe não se limita a facilitar seu desenvolvimento profissional por meio de um plano de carreira e um programa de treinamento contínuo, mas também implementamos várias medidas para promover sua saúde física e emocional, incluindo benefícios sociais, programas de conciliação, trabalho flexível, serviços médicos e promoção esportiva.

## **Serviço de Medicina Ocupacional**

A Management Solutions se preocupa com a saúde e a segurança de seus profissionais; por isso, conta com políticas de prevenção de riscos ocupacionais e de serviço médico que respondem à legislação em vigor nos países em que a Firma tem escritórios.

Além disso, os profissionais da Firma podem aderir a serviços de assistência médica privada opcional e acessar outros serviços dependendo do país em que estejam.

A seguir, a título de exemplo, são descritos os serviços e políticas de aplicação na sede principal da Management Solutions na Espanha. O Serviço de Medicina do Trabalho e Prevenção de Riscos Ocupacionais da Firma abrange quatro disciplinas preventivas:

- ▶ Medicina do Trabalho
- ▶ Segurança no Trabalho
- ▶ Higiene Industrial
- ▶ Ergonomia e psicossociologia aplicada

O Serviço de Medicina do Trabalho atua em quatro áreas: preventiva, assistencial e de aconselhamento, bem como medicina preventiva. A Management Solutions é uma das primeiras empresas na Espanha a aplicar a farmacogenômica e a genética na personalização da prevenção médica e dos tratamentos em doenças graves.

A prevenção também atua sobre o ambiente de trabalho e sobre os próprios funcionários.

Sobre o meio ambiente foram realizados estudos de higiene ambiental e do nível de ruído. Além disso, foi realizada uma avaliação de riscos e um plano de prevenção, que se atualizam periodicamente, juntamente com guias preventivos, acessíveis para todos os funcionários por meio da *Intranet* corporativa. Adicionalmente, são realizados os seguintes controles periódicos:

- ▶ Alimentos fornecidos nas máquinas de *vending*.
- ▶ Mapas termo-higrométricos dos escritórios, avaliando temperatura, umidade relativa e iluminação, assim como qualidade do ar.

- ▶ Níveis de iluminação nas áreas de trabalho.
- ▶ Velocidade média do ar no sistema de climatização.
- ▶ Classificação da qualidade de ar interior (método IDA) em função das concentrações de CO<sub>2</sub> interior e exterior nos escritórios.
- ▶ Qualidade do ar interior, determinando a concentração de bactérias e fungos no ambiente e analisando os níveis de CO e CO<sub>2</sub>.

Para todos os profissionais da Management Solutions, oferecemos um *check-up* médico completo no momento de sua incorporação à Firma e, de forma voluntária, com uma periodicidade anual.

A assistência médica abrange o acidente de trabalho e a doença profissional, assim como a patologia por doença comum ou acidente não laboral. Existe também um procedimento perante viagens internacionais, que consiste em informação higiênico-sanitária do país de destino e indicação das vacinas necessárias ou profilaxias perante doenças como a malária.

O serviço médico dispõe de um serviço de fisioterapia em suas próprias instalações, disponível para todos os funcionários da Management Solutions que tenham necessidade.

#### *Plano de saúde*

Adicionalmente, os profissionais da Management Solutions contam com um serviço de assistência médica privado. Este serviço inclui, além de toda a sua rede de atendimento, a modalidade de reembolso de despesas. Além disso, os profissionais contam com plano de cobertura odontológica e assistência em viagens.

#### *Informação sobre a saúde*

O serviço oferecido pela Management Solutions supera em muito o exigido pelos órgãos e instituições públicas sobre a saúde e segurança no trabalho. A Intranet estabelece um sistema de comunicação com os funcionários que garante aos profissionais uma informação bastante completa referente à saúde, assim como guias de prevenção de riscos e notícias de interesse.

#### *Campanhas específicas*

*Vacinação antigripal.* Prevenção dos processos gripais no início do outono.

*Plano de prevenção cardiovascular.* Prevenção contínua de doença cardiovascular (infartos, AVCs, etc.), através dos *check-ups* de admissão e periódicos, seguindo protocolos do *National Cholesterol Education Program, Adult Treatment Panel III*.

#### *Prevenção oncológica.*

- ▶ Nos *check-ups* médicos de rotina, é feita uma estratificação do risco de câncer colorretal e são realizadas as recomendações personalizadas em função dos resultados do *check-up* e dos antecedentes pessoais e familiares, seguindo orientações da Associação Espanhola de Gastroenterologia.
- ▶ As mulheres com mais de 35 são submetidas a um cálculo do risco de câncer de mama dos próximos 5 anos e estimativa de vida, seguindo os modelos da Associação Americana de Câncer. Para os homens, a partir de determinada idade, são analisados marcadores tumorais de câncer de próstata.
- ▶ Plano de prevenção do câncer cervical. Em função das características pessoais de cada paciente, são realizadas indicações de determinação do HPV no colo uterino.

*Tratamentos antitabagismo.* São campanhas contínuas em função de necessidades dos pacientes.

*Luta contra a hipertensão arterial.* Dentro dos estudos médicos necessários para o adequado diagnóstico, registros Holter de pressão arterial são registrados no próprio serviço médico.

*Conselhos gerais e vacinações em viagens internacionais.* Proteção frente a doenças em viagens a países com altas taxas de incidência e prevalência destas doenças. Estas campanhas são realizadas de forma contínua.



*Campanha de prevenção à trombose venosa profunda e ao tromboembolismo pulmonar.* Em mulheres que precisam tomar determinados medicamentos (por exemplo, em casos de ovários policísticos) que incrementam o risco de trombose venosa, existe um procedimento para o estudo de variáveis genéticas que as tornam mais suscetíveis a apresentar um processo trombótico, possibilitando a sua prevenção antes que ocorra.

Além disso, foi aberta uma consulta específica para lidar com problemas relacionados ao sono.

*Estudo nutricional.* Um dispositivo de bioimpedanciometria foi incorporado aos sistemas do serviço médico para analisar a composição corporal: nível de água, gordura, gordura muscular visceral, etc. Esse estudo é destinado a pessoas com sobrepeso, atletas, pacientes hipertensos, etc.



# Bem-estar de nossos profissionais

## Contamos com robustas políticas de prevenção de riscos ocupacionais

### Prevenção de riscos ocupacionais

*Revisões anuais.* Um técnico superior em prevenção de riscos laborais supervisiona periodicamente as instalações, inclusive com a elaboração ou atualização de um plano de segurança, um estudo básico de segurança e uma avaliação de riscos.

*Estudos ergonômicos.* Em função da solicitação de um profissional, ou por requerimento do serviço médico, são realizados estudos ergonômicos por um técnico superior em prevenção de riscos de trabalho para uma correta adaptação do posto de trabalho à pessoa.

*Treinamento em prevenção de riscos de trabalho.* Todos os profissionais realizam um curso básico de prevenção de riscos trabalhistas desenvolvidos por nossos técnicos de prevenção.

*Documentação.* Na área de Serviço Médico da Intranet está disponível outra série de documentos orientados à prevenção de riscos ocupacionais de muita utilidade:

- ▶ Diretório de riscos e medidas preventivas. Compilação das possíveis situações que podem originar riscos, assim como das medidas preventivas úteis para evitá-los.
- ▶ Normas básicas de prevenção de incêndio e manejo de extintores. A prevenção é o aspecto mais importante da segurança contra incêndios.
- ▶ Normas básicas gerais de evacuação. Normas que devem ser seguidas em caso de ativação do sinal de evacuação dos edifícios.
- ▶ Segurança em instalações fora do horário de trabalho. Normas básicas de segurança que devem ser seguidas durante a permanência em qualquer instalação, fora do horário de escritório.
- ▶ Normas básicas de segurança que devem ser seguidas durante a permanência em instalações de clientes. Um plano de segurança rodoviária foi preparado e dentro das ações anuais iniciou-se um estudo para analisar o nível de sonolência e a repercussão que o mesmo pode ter nos acidentes de trabalho na estrada, aplicando a escala de Epworth.



### Clube esportivo

O Clube Esportivo é uma iniciativa da Management Solutions que visa oferecer aos seus profissionais uma proposta motivadora de atividades de lazer saudáveis que, ao mesmo tempo, serve como atividade integradora.

Consciente de que a atividade física regular é essencial para prevenir e ajudar a controlar algumas doenças, bem como para reduzir os sintomas de depressão e ansiedade, reduzir o comprometimento cognitivo, melhorar a memória e melhorar a saúde do cérebro, o objetivo do Clube Esportivo é incentivar e facilitar a prática de todos os esportes de interesse para os profissionais da Empresa, incluindo futebol, basquete, paddle, tênis, tênis de praia, vôlei de praia, pickleball, xadrez, golfe, atletismo, etc., e o faz de duas maneiras: organizando campeonatos internos e patrocinando a participação em

competições externas entre empresas, muitas das quais também são de natureza beneficente. Ela faz isso de duas maneiras: organizando campeonatos internos e patrocinando a participação em competições externas entre empresas, muitas das quais também são de natureza beneficente.

Por meio do esporte, também tentamos promover os valores da Empresa, como o espírito de autoaperfeiçoamento, o trabalho em equipe, a conquista de metas e objetivos comuns, a realização pessoal, o dinamismo etc.

Além das atividades esportivas e de bem-estar corporativo já existentes, a Management Solutions oferece aos seus profissionais uma plataforma esportiva que permite o acesso a academias e outras atividades esportivas e serviços digitais em dez países diferentes, com descontos.

### Campeonatos organizados pela Firma

O Clube Esportivo organiza competições internas todos os anos, levando em conta os interesses expressos pelos profissionais.

Entre essas iniciativas em 2024 destacam-se os torneios de golfe, futebol e paddle realizados em Boadilla del Monte (Madri), graças ao acordo corporativo da Firma com a Golf Santander & Sports, dos quais participaram cerca de 500 profissionais.

### Torneios de paddle

Mais de 300 profissionais da Firma participaram dos diferentes torneios de paddle organizados durante o ano na Firma.



Maratona de futebol, Espanha

## Bem-estar de nossos profissionais

*Mais de 1.500 profissionais participam todos os anos dos torneios e atividades organizados pelo Clube Esportivo*



Em Madri, foram organizados dois torneios de paddle, com a participação de mais de 200 profissionais da Firma. Além disso, foi realizado um torneio entre maio e setembro, no qual participaram cerca de 50 duplas nas categorias masculina, feminina e mista; e em Bilbao e Barcelona, com cerca de 30 participantes em cada uma delas.

Durante o ano, também foram organizados torneios de paddle em Cidade do México, Quito, Santiago de Chile, Buenos Aires, Milão, Oslo, Bilbao e Barcelona, alcançando entre eles a participação de mais de 300 profissionais.

### *Torneios de futebol*

Cerca de 300 profissionais da Firma participaram dos diversos torneios de futebol organizados durante o ano em vários escritórios.

Foram organizadas duas maratonas de futebol 7 em Madri, com a participação de mais de 120 profissionais. Ambos os torneios foram realizados nas instalações do Golf Santander & Sports e consistiram em uma fase preliminar, semifinais e final. Além

disso, entre maio e setembro foi realizado um torneio de futebol de salão em Madri, no qual participaram mais de 50 profissionais da Firma, divididos em 9 equipes.

Por outro lado, durante o ano, outros três escritórios organizaram torneios de futebol misto. Cerca de 60 profissionais da Firma participaram do torneio interno de futebol misto em Bogotá, enquanto em Lima e Londres, mais de 30 profissionais da Management Solutions participaram dos campeonatos internos organizados pelo Clube Esportivo.

#### *Terceiro Campeonato de Beach Tennis, Brasil*

O Clube Esportivo do escritório do Brasil organizou seu terceiro campeonato de beach tennis misto em São Paulo, com a participação de cerca de 60 profissionais.

#### *Torneio de Iniciação ao Pickleball, EUA*

O Boston Office Sports Club realizou um torneio introdutório de pickleball, com o objetivo principal de incentivar a participação e o aprendizado entre os jogadores, do qual participaram mais de 20 profissionais.

Pickleball é um esporte de raquete muito dinâmico e divertido que combina elementos de tênis, paddle, badminton e tênis de mesa, com grande sucesso nos Estados Unidos.

#### *Torneios de vôlei de praia, Colômbia e Holanda*

Mais de 50 profissionais da Management Solutions Bogotá participaram da primeira edição de seu campeonato misto de vôlei de praia. Por sua vez, o Clube Esportivo do escritório de

Amsterdã realizou seu segundo campeonato com a participação de quase 50 profissionais da Firma.

#### *Torneio Ecuavóley, Equador*

Os profissionais do escritório do Equador organizaram seu primeiro torneio de ecuavóley (uma variante de vôlei muito popular no país).

#### *Torneios de xadrez*

Pelo segundo ano consecutivo, os clubes esportivos dos escritórios da Alemanha e da Holanda organizaram um torneio de xadrez on-line entre escritórios para os profissionais da Firma, permitindo que os participantes demonstrassem suas habilidades estratégicas no tabuleiro de xadrez. Cada escritório realizou seu próprio campeonato e os

### **Torneio da Universidade IBERO, México**

Duas equipes masculinas e uma feminina, formadas por profissionais da Management Solutions no México, participaram da segunda edição do Torneio de Futebol Corporativo organizado pela Universidade IBERO na Cidade do México, que contou com a participação de mais de 10 empresas.



Time de futebol feminino, Torneio IBERO, México

# Bem-estar de nossos profissionais

vencedores de ambos os países disputaram a grande final online, com o escritório alemão vencendo o torneio.

Após o sucesso do torneio, foi lançada uma competição global, colocando os profissionais uns contra os outros em uma base geográfica, com as finais a serem realizadas em 2025.

## *Torneios de golfe, Espanha*

A Management Solutions organizou duas novas edições de seu Torneio Interno de Golfe em 2024, dirigido aos profissionais da Firma e seus familiares, com a participação de 40 jogadores cada uma.

## *Jornadas poliesportivas e team building*

Durante o ano, também foram organizadas várias jornadas para que profissionais que não costumam praticar esportes

pudessem compartilhar experiências por meio de atividades de lazer e tempo livre, sempre com o objetivo de promover a atividade física.

Assim, tanto os profissionais do Reino Unido quanto os da Holanda participaram de dias multiesportivos e de habilidades, incluindo desafios físicos e mentais, além de jogos tradicionais e alguns jogos para incentivar o trabalho em equipe.

Além disso, foi organizado um dia multiesportivo no Peru, onde mais de 100 profissionais do escritório de Lima participaram de atividades mistas relacionadas a futebol e vôlei.

## *Competições externas*

Além disso, o Clube Esportivo patrocina a participação das equipes da Management Solutions em ligas e torneios interempresariais, bem como a participação em várias corridas organizadas em diferentes países.

Por exemplo, a Firma participou da terceira edição do Golf Santander & Sports Challenge, realizada em Madri, uma "Olimpíada" interempresarial que contou com a participação de mais de 900 pessoas de 22 empresas. A equipe da Management Solutions, que havia vencido as duas edições anteriores na classificação geral (que leva em conta os resultados obtidos em



Vencedores da Padel, Golf Santander & Sports, Espanha

## **Management Solutions vence o torneio de xadrez Fasecolda**

A Fasecolda (Federação de Seguradoras da Colômbia) organizou um Encontro Esportivo e Cultural com o objetivo de integrar os funcionários de seguradoras e outras empresas de serviços presentes no mercado colombiano por meio da prática de atividades esportivas, recreativas e culturais, que incluíram torneios em diferentes modalidades esportivas.

Um grupo de profissionais da Firma participou do torneio de xadrez do Meeting, que contou com a presença de mais de 50 jogadores e terminou com a vitória de David Moreno, profissional da Management Solutions, após seis rodadas competitivas.



Torneio de Xadrez FASECOLDA, Colômbia

8 modalidades esportivas diferentes), obteve a vitória na natação e lugares de honra na corrida de revezamento e no paddle masculino e feminino.

Por outro lado, as equipes da Firma continuaram participando de torneios interempresariais em esportes como paddle (em Madri, onde a equipe da Firma venceu o campeonato de inverno da Liga Interempresarial de Paddle Santander & Sports, e em Milão, participando do campeonato de paddle organizado pela Câmara Espanhola de Comércio na Itália) e futebol (em ligas interempresariais como as de Santiago do Chile, Lima, Amsterdã, Milão, Barcelona, Bilbao e Madri).

Em termos de corridas, cerca de 200 profissionais da Firma, divididos em equipes, participaram da Carrera de las Empresas de Madri, um evento esportivo para equipes de 2, 3 e 4 pessoas.

Em Frankfurt, um grupo de profissionais da Firma representou a Management Solutions no J.P. Morgan Corporate Challenge. No México, os profissionais da Management Solutions participaram da Corrida Atlética Ibero 2024, organizada pela Universidade Ibero-Americana na Cidade do México, e da Corrida BBVA (Brenda Guerrero, profissional da Firma, ficou em terceiro lugar na corrida de 10 km em ambos os eventos). Por outro lado, 133 profissionais do escritório de São Paulo participaram, mais uma vez, da 30ª Corrida Pão de Açúcar, que, por ocasião de seu 30º aniversário, mudou o formato tradicional de revezamento para corridas de 5, 10 e 21 quilômetros.

Além disso, vários profissionais da Firma participaram de diversas corridas beneficentes realizadas em vários países, como a corrida “Corra por uma causa”, organizada pela Fundação Entreculturas (em Madri e Barcelona) e “Madri em março contra o câncer”, organizada pela Associação Espanhola contra o Câncer (AECC), ou a 11ª Corrida Down Madri, organizada na Espanha; a “Cancer Research UK Winter Run”, realizada no Reino Unido; ou a corrida beneficente “Somerville Road Race”, nos Estados Unidos.



Equipe da Management Solutions na III edição do Golf Santander & Sports Challenge, Espanha

### A Management Solutions participa da corrida de cross country Business Duathlon

Dois profissionais do escritório de Madri representaram a Management Solutions na primeira edição do Corporate Cross Duathlon, organizado pelo Banco Sabadell na Casa de Campo de Madri.

A corrida, organizada pelo Banco Sabadell com o objetivo de promover e valorizar o trabalho em equipe, reuniu cerca de 600 duatletas em sua primeira edição.

Almudena Rodríguez-Curiel e Natalia Outón foram encarregadas de representar a Management Solutions na categoria corporativa, completando os dois segmentos de corrida e o circuito de MTB da corrida Open.

# Meios de suporte aos funcionários

*A área de Meios tem como objetivo principal a geração de valor para a Firma*

## Áreas de suporte

A área de Meios tem como objetivo fundamental a geração de valor para a Firma. Esta geração de valor, em muitos casos, se concentra na prestação de serviços administrativos e de apoio a todos os profissionais de forma eficiente. Alguns deles já foram descritos nos tópicos anteriores, embora se estendam a outras áreas, como Tecnologia, Documentação e Serviços Gerais.

## Tecnologia

A missão desta área é prover a Firma com a tecnologia (aplicativos, sistemas e comunicações) necessária para o desenvolvimento e o suporte do negócio, sob quatro princípios fundamentais: segurança, funcionalidade, mobilidade e conectividade; e tudo isso sob o critério de máxima eficiência.

Os profissionais da Firma possuem ferramentas que lhes permitem trabalhar e acessar informações de forma rápida e segura em diferentes ambientes: nos escritórios da Management Solutions, nos escritórios dos clientes, a partir de sua própria casa ou de locais de trânsito (aeroportos, hotéis, etc.). Ter esta tecnologia tem sido particularmente importante a partir de 2020, com as restrições de viagem e medidas de distanciamento impostas pela pandemia, e tem permitido a implementação de fórmulas de trabalho flexíveis para os profissionais da Firma.

Além disso, durante o ano, foi gerenciada a renovação do contrato-quadro com a Microsoft, aprofundando a evolução da plataforma tecnológica da Firma, aproveitando as oportunidades da *cloud* com a máxima qualidade, funcionalidade e segurança, através do uso das mais avançadas aplicações e serviços nestas áreas.



### Documentação

Na Management Solutions damos muita importância à difusão do conhecimento. Proporcionar o acesso à informação é um elemento fundamental do apoio aos nossos profissionais para a execução correta dos projetos. O serviço de documentação organiza a informação gerada distinguindo entre a documentação interna e externa:

- ▶ Documentação própria: documentos de normas e regulação, treinamento, apresentações, publicações próprias, análise de conjuntura macroeconômica, etc., acessíveis por meio da *Intranet* corporativa.
- ▶ Documentação de terceiros: livros, publicações e fontes de informação externas especializadas, acessíveis por meio de pedido à Biblioteca da Firma.

### Infraestruturas e Serviços Gerais

Gestão de infraestruturas e logística, concepção gráfica, tradução, etc., são serviços que completam todo o anterior e que procuram facilitar o trabalho realizado pelos profissionais da Management Solutions.

O trabalho da equipe de infraestrutura é necessário para administrar eficientemente a abertura e a entrada em funcionamento de novos escritórios ou a expansão dos já existentes.

A este respeito, seis novos escritórios foram abertos em três continentes em 2024: Viena (Austria), Miami (EUA) e Abu Dhabi (Emirados Árabes Unidos); e foram concluídas as obras de ampliação dos escritórios da Torre Picasso e do Bilma Business Centre (Madri, Espanha), Amsterdã (Holanda) e Frankfurt (Alemanha).

### Acordos corporativos

Todos os profissionais da Firma contam com algumas condições preferenciais pelo fato de pertencer à comunidade da Management Solutions.

## Divulgação de Informações de Segurança Cibernética

Segurança tecnológica da Firma começa com seus profissionais. A fim de melhorá-la, o treinamento e a divulgação em assuntos de segurança e continuidade dos negócios é uma prioridade.

Neste sentido, o plano de divulgação de assuntos relacionados a segurança cibernética foi continuado, incluindo vídeos sobre aspectos-chave da segurança cibernética, tais como segurança por senha, métodos para compartilhamento de informações com segurança, recomendações para responder a incidentes, o Sistema de Segurança de TI da Firma e a segurança física dos dispositivos corporativos.



### Acesso a ofertas bancárias para grupos profissionais

A Firma coloca à disposição de seus profissionais as melhores ofertas bancárias para grupos, incluindo condições preferenciais para acessar produtos como conta salário, cartões, empréstimos, empréstimo para habitação, escritórios virtuais, etc.

### Cartões de crédito

Dispomos de acordos que permitem aos profissionais da Management Solutions acesso a cartões de crédito totalmente gratuitos e com condições de pagamento, limites de crédito, seguros e outros benefícios.

### Agência de viagens

Os profissionais da Management Solutions podem beneficiar-se de uma série de vantagens e preços exclusivos, tanto em suas viagens de negócios como em suas viagens particulares e de

férias. Este serviço é administrado na *Intranet* e na página que o fornecedor a personalizou para a Management Solutions.

### Corporate wellness

Os profissionais da Management Solutions podem se beneficiar de um programa que permite o acesso a academias de ginástica e outras instalações de *corporate wellness* com condições vantajosas.

### Outras ofertas

Além dos acordos corporativos, a Management Solutions recebe frequentemente ofertas dirigidas a seus funcionários de instituições financeiras, concessionárias de automóveis, academias de ginástica, instituições culturais, etc.



# Comunicação interna

*A comunicação interna constitui um elemento de integração para todos os profissionais da Firma*

A comunicação interna não se refere exclusivamente à transmissão de mensagens corporativas, mas constitui um elemento de coesão e integração entre os diversos departamentos e áreas da Firma.

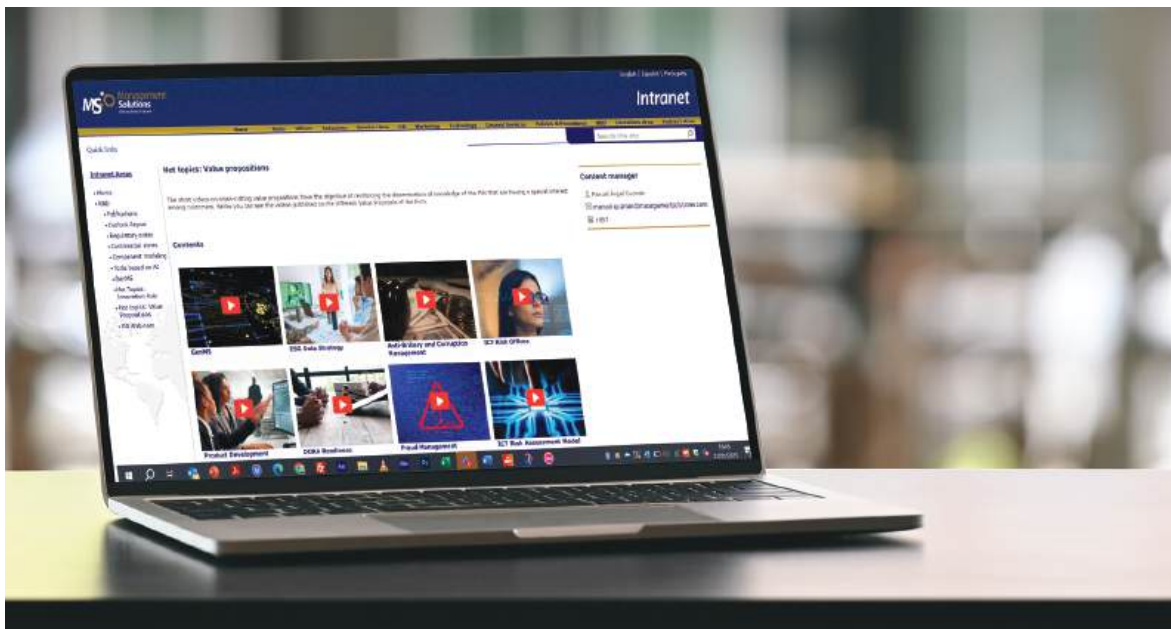
## **Intranet corporativa**

O principal canal de comunicação interna, além do *e-mail*, é a Intranet corporativa. Sua atualização, manutenção e melhoria contínua é de responsabilidade do departamento de Marketing e Comunicação.

Graças à conexão VPN e à incorporação do MDM para dispositivos móveis BYOD, todos os profissionais da Management Solutions podem acessar este recurso a partir de qualquer lugar do mundo, sem ter que estar fisicamente em nossos escritórios.

Os conteúdos da Intranet, traduzidos em três idiomas (espanhol, inglês e português) são muito amplos, mas pode-se destacar os seguintes:

- ▶ Notícias da atualidade, tanto da Firma (projetos em destaque, novos clientes, relacionamento com universidades, eventos, etc.) como dos setores e áreas de atividade em que atuamos (selecionadas e resumidas pela área de P&D).
- ▶ Informação financeira e macroeconômica dos principais países nos quais operamos: cotações diárias dos principais índices de ações, taxas de juros, taxas de câmbio, PIB, inflação, etc.
- ▶ Serviços Gerais: biblioteca, serviço de reprodução e viagens.
- ▶ Documentação: documentos de normas e regulamentos, material de treinamento, apresentações, publicações próprias e relatórios, etc., classificados dentro da *Knowledge Area*.
- ▶ Acesso aos aplicativos da Firma.
- ▶ Acesso à informação pessoal: alocação em projetos, salários, conta pessoal, etc.
- ▶ Informação relativa às áreas de Meios (Equipe de Pessoas, Marketing, Serviços Gerais, Tecnologia, etc.)
- ▶ Informações sobre P&D: informações sobre iniciativas em andamento desenvolvidas pela Área de P&D (em especial protótipos e soluções de IA a serviço dos profissionais), acesso direto às publicações, relatórios sobre a conjuntura e outras anotações regulatórias publicadas pela área, assim como uma nova seção sobre hot topics em matéria de inovação e regulação.
- ▶ Informação, conteúdos, fotografias, etc. sobre atividades organizadas pela Ação Social ou o Clube Esportivo.





# Comunicação interna

Durante o ano de 2024, e atuando sempre sob um enfoque de melhoria contínua, foram introduzidos novos desenvolvimentos com o objetivo de facilitar o acesso dos profissionais da Firma a informações e/ou procedimentos de interesse, bem como melhorar a organização de informações e documentos corporativos (por exemplo, nas áreas de setores, linhas de serviço ou notas regulatórias). Entre outros, cabe destacar a criação de um Chatbot de Políticas Corporativas, um novo aplicativo baseado no GenMS, a inteligência artificial generativa da Management Solutions, que permite aos profissionais da Firma resolver suas dúvidas sobre as políticas corporativas.

## **Yearly Meeting Global**

O evento de comunicação interna mais importante realizado pela Management Solutions é o *Yearly Meeting*: convenção anual, internacional, que reúne grande parte dos profissionais da Firma e que se realiza no final do mês de julho, em Madri, marcando o final do ano fiscal.

Neste encontro anual, os sócios expõem aos profissionais da Management Solutions um resumo dos resultados e realizações alcançados durante o ano, bem como os desafios estabelecidos para o próximo ano fiscal, tudo agrupado em torno de seis áreas estratégicas de gestão: diversificação, crescimento rentável, inovação em P&D, gestão de recursos humanos, comunicação e flexibilidade organizacional.

No *Yearly Meeting* também participam como palestrantes presidentes, conselheiros e altos líderes de destaque do mundo empresarial, bem como representantes do mundo acadêmico e institucionais.

Desta forma, os profissionais da Management Solutions têm a oportunidade de entrar em diferentes enfoques e pontos de vista sobre temas relacionados com sua atividade, apresentados por líderes do mais alto prestígio.



## Yearly Meeting 2024

Sob o lema "Problem solving", a Management Solutions realizou seu Yearly Meeting 2024 no dia 19 de julho no Teatro Real de Madri, com a presença de mais de 1.600 profissionais dos diferentes escritórios da Firma.

Como em ocasiões anteriores, a reunião analisou as conquistas da Firma no ano fiscal de 2024 e definiu os desafios para o ano fiscal de 2025. O evento também contou com a participação, como palestrante convidado, do Óscar García Maceiras, CEO da Inditex, que explicou as chaves do modelo de negócios bem-sucedido desse grande líder internacional no setor de moda.

O Yearly Meeting começou com uma revisão do ambiente de mercado feita pelo Ignacio Layo (Sócio da Management



## Palestrantes convidados nas edições anteriores do Yearly Meeting

### Yearly Meeting 23. Teatro Real de Madri

Sr. José María Fuster, Acadêmico Honorário do RAC, Presidente da Fundação Sicómoro, Professor ad honorem da UPMSr. José Francisco Duato, Acadêmico da Royal Academy of Sciences, Professor em licença da Universidade Politécnica de Valência e CTO da Qsimov Quantum Computing.Sra. Ernestina Menasalvas, Diretora da iDanae Chair e professora da UPM

### Yearly Meeting 22. Teatro Real de Madri

José Bogas, CEO da ENDESA  
José Luis Martínez-Almeida, Prefeito de Madri

### Yearly Meeting 21. Formato virtual

Nuno Matos, Diretor Executivo, Patrimônio e Banco Pessoal, HSBC  
Esteban Domingo, Vice-Presidente da Academia Real de Ciências da Espanha, membro da EMBO, da Academia Europeia e da Academia Nacional de Ciências dos EUA, Professor "ad honorem", CSIC

### Yearly Meeting 20. Formato virtual

José García Cantera, CFO Global, no Grupo Santander  
Antonio Lorenzo, CEO na Scottish Widows e Diretor do Grupo de Seguros no Lloyds Banking Group

### Yearly Meeting 19. Teatro Real de Madri

C.S. Venkatakrishnan, Chief Risk Officer do Grupo Barclays  
María Dolores Dancausa, Conselheira Delegada do Bankinter

### Yearly Meeting 18. Teatro Real de Madri

Rafael Miranda, Presidente da Acerinox  
Michael Kemmer, Diretor Geral, Membro do Conselho da Associação de Bancos Alemães, 2010 2017

### Yearly Meeting 17. Teatro Real de Madri

Rodrigo Echenique, Vice-presidente do Banco Santander, Presidente do Banco Santander Espanha e Presidente do Banco Popular  
Gonzalo Gortázar, Administrador Delegado do CaixaBank, Primeiro Vice-presidente da Repsol e Presidente da VidaCaixa

### Yearly Meeting 16. Palacio Municipal de Congresos

José María Roldán, Presidente da AEB e Vice-presidente da EBF  
Jaime Pérez Renovales, Secretário Geral e do Conselho - Diretor Geral de Recursos Humanos do Grupo Santander

### Yearly Meeting 15. Teatro Real de Madri

Teppo Paavola, Sr. EVP, GM of New Digital Businesses do BBVA  
Juan Colombás, Executive Director and Chief Risk Officer da Lloyds Banking Group  
Víctor Matarranz, Head of Group Strategy and of the Executive Chairman's Office do Banco Santander

### Yearly Meeting 14. Palacio Municipal de Congresos

Emilio Saracho, Deputy CEO, EMEA do J.P. Morgan  
Francisco Gómez, Conselheiro Delegado do Banco Popular  
Eva Castillo, Conselheira da Telefónica

### Yearly Meeting 13. Teatro Real de Madri

Emilio Botín, Presidente do Banco Santander  
Antonio Brufau, Presidente da Repsol  
José Ignacio Goirigolzarri, Presidente do Bankia  
Julio L. Martínez, Reitor da Universidade Pontifícia Comillas

### Yearly Meeting 12. Palacio Municipal de Congresos

Manuel Soto, quarto Vice-Presidente do Grupo Santander  
José María Abril, Vice-Presidente da Telefónica  
Antonio Huertas, Presidente do Grupo Mapfre

### Yearly Meeting 11. Palacio Municipal de Congresos

Alfredo Sáenz, segundo Vice-Presidente e Conselheiro Delegado do Grupo Santander  
José Luis San Pedro, Diretor-Geral de Negócios do Grupo Iberdrola  
Alfonso Alonso, Diretor de Transformação da Telefónica

### Yearly Meeting 10. Palacio Municipal de Congresos

Jorge Morán, Diretor-Geral da Divisão Global de Seguros e Banco Direto do Grupo Santander  
José Antonio Olavarrieta, Diretor-Geral da CECA  
José Luis López, Vice-presidente e Conselheiro do Banesto

### Yearly Meeting 09. Palacio Municipal de Congresos

Francisco González, Presidente do BBVA  
Juan Carlos Rebollo, Diretor de Contabilidade e Controle do Grupo Iberdrola  
Fernando Madeira, CEO do Terra Latinoamérica  
José Antonio Álvarez, CFO do Grupo Santander

### Yearly Meeting 08. Palacio Municipal de Congresos

Ángel Cano, CEO do Grupo BBVA  
Francisco Iniesta, Diretor Associado da IESE Business School  
Honorato López Isla, Vice-presidente e CEO da Unión FENOSA  
José María Nus, Conselheiro do Banesto

### Yearly Meeting 07. Meliá Castilla

Adolfo Lagos, Diretor-Geral do Grupo Santander  
José Sevilla, Diretor-Geral de Riscos do Grupo BBVA  
Gregorio Villalabeitia, Vice-Presidente e Conselheiro da Telefónica  
Marcel Planellas, Secretário-Geral da ESADE

### Yearly Meeting 06. Meliá Castilla

Marcial Portela, CEO do Santander Brasil  
Manuel Méndez del Río, Diretor-Geral de Riscos do BBVA  
Jorge Gost, CEO do Banco Pastor  
Carlos J. Álvarez, Diretor-Geral Financeiro da Gas Natural  
Jaime Requeijo, Diretor da CUNEF

### Yearly Meeting 05. Palacio de Congresos

Fernando Ramírez, Diretor-Geral Económico Financeiro do Grupo Repsol YPF  
Ignacio Sánchez-Asiain Sanz, Diretor-Geral de Meios do BBVA  
Juan Andrés Yanes, Diretor-Geral Adjunto da Direção Geral de Riscos do Grupo Santander  
Francisco Gómez Roldán, CEO do Abbey Nacional PLCD  
M<sup>a</sup>. Josefa Peralta Astudillo, Decana da Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais do ICADE

### Yearly Meeting 04. Teatro Real de Madri

Matias Rodríguez Inciarte, Vice-Presidente e Diretor-Geral de Riscos do Grupo Santander  
José María Fuster, Diretor-Geral de Meios do Banesto e Responsável pela estratégia tecnológica do Grupo Santander  
Juan Antonio Hernández Rubio, Diretor-Geral Económico Financeiro da Unión FENOSA  
Juan Hoyos, Sócio-Diretor da McKinsey para Espanha e Portugal  
Susana Rodríguez Vidarte, Conselheira do Grupo BBVA e Decana da Universidade Comercial de Deusto

# Comunicação interna

## A Management Solutions neutraliza as emissões de CO<sub>2</sub> de seu Yearly Meeting por mais um ano

Em linha com o compromisso da Firma de contribuir para a redução das emissões de CO<sub>2</sub>, o Yearly Meeting 2024 (o maior e mais abrangente evento organizado pela Firma) foi neutro em carbono. Para isso, trabalhamos para minimizar as emissões de CO<sub>2</sub> e, para as emissões inevitáveis, a mitigação foi realizada por meio do plantio de 288 árvores em Caminomorisco (Cáceres, Espanha).

Assim, a floresta da Management Solutions em Caminomorisco já conta com 522 árvores de espécies nativas, como pinheiros, medronheiros e sobreiros, que absorverão mais de 130 toneladas de CO<sub>2</sub> da atmosfera.

Essa plantação (reconhecida pelo Escritório de Mudanças Climáticas da Espanha) foi realizada com o programa Motor Verde da Fundação Repsol em um terreno afetado por um incêndio em 2012 e teve um triplo impacto positivo: social, ao gerar emprego local e para grupos vulneráveis; econômico, ao gerar atividade na região de Las Hurdes; e, é claro, ambiental, ao recuperar a área florestal e a biodiversidade, e ao conseguir uma captura total de carbono equivalente às emissões geradas pelos eventos.

Solutions), e continuou com uma apresentação feita pelo Alfonso Serrano-Suñer (Presidente da Management Solutions), que, depois de revisar os fundamentos estratégicos da Firma e explicar como resolvemos os problemas de nossos clientes por meio do empreendedorismo, apresentou os progressos realizados. Alfonso Serrano-Suñer (Presidente da Management Solutions), que, após revisar os fundamentos estratégicos da Firma e explicar como resolvemos os problemas de nossos clientes por meio do empreendedorismo, apresentou os progressos realizados durante o exercício findo em agosto de 2024, bem como os desafios para o futuro em termos de diversificação, inovação, gestão de recursos humanos, crescimento rentável, flexibilidade organizacional e comunicação.



Yearly Meeting do Brasil

Graças à estreita parceria da Management Solutions com a Escola de Música Reina Sofía, os participantes também puderam desfrutar de apresentações musicais e, como toque final, os profissionais da Firma Miguel Quero, Ana Serrano, Alberto Zaínos e Natalia Zardoya subiram ao palco para interpretar a canção com a qual a equipe da Management Solutions ganhou o concurso interempresarial de canto "La Voz Cantante" 2024.

### **Yearly Meetings locais**

Durante o último trimestre de 2024, e como complemento ao Yearly Meetings global realizado em julho, mais de 2.000 profissionais participaram dos Yearly Meetings locais realizadas

nos EUA, México, Brasil, Equador, Peru, Colômbia, Chile, Argentina, Reino Unido, Alemanha, França, Itália, Noruega, Dinamarca, Holanda, Polônia e Portugal, com o objetivo de rever as realizações locais da Management Solutions em 2024, bem como os desafios enfrentados por cada escritório para 2024..

Estes eventos tornaram-se um elemento chave da estratégia de comunicação da Firma, pois proporcionam aos profissionais que não puderam comparecer ao evento corporativo o acesso às mesmas informações utilizadas no Yearly Meeting global, bem como uma visão ampliada das realizações locais de cada escritório.



### **“A comunicação interna facilita a coesão e a integração de todos os profissionais da Firma”**

A comunicação interna sempre desempenhou um papel fundamental na Management Solutions, como elemento de coesão e integração, e como meio de transmissão de nossos princípios e valores a todos os nossos profissionais em todas as geografias em que atuamos.

Para tal, contamos com um exaustivo plano de comunicação interna cujo objetivo é comunicar a todos os nossos profissionais, onde quer que estejam e de forma homogênea e transparente, as informações gerais sobre nossa Firma, nossa cultura, nossa estratégia, realizações, desafios e, aomesmo tempo, atender às necessidades específicas de cada um de nossos escritórios.

**Ángel Armenta**  
Sócio da Management Solutions

