

A gestão estratégica dos canais de comunicação na era da mobilidade

Tatiana Pedros

O primeiro passo para desenvolver o planejamento da comunicação organizacional é o mapeamento estratégico de diversos aspectos que influenciam o impacto da informação no dia a dia dos empregados, líderes e stakeholders. O desafio é ainda maior numa época em que cada vez mais empresas adotam novos modelos de negócios para se adequarem às tendências globais tecnológicas e às próprias alterações nas relações de trabalho.

Não é incomum ver empresas reestruturarem seus escritórios num conceito de mobilidade interna, arranjo em que não há mesa fixa para os empregados. Empresas de diversos segmentos concentram uma expressiva quantidade de representantes comerciais, que pela própria natureza da atividade, são profissionais em constante movimento. Outras, oferecem o benefício de “home office” – o trabalho remoto – para grande parte das equipes.

Toda essa “dança de cadeiras” faz com que nem sempre os empregados, alvos da informação, estejam atuando fisicamente na empresa para a qual trabalham. Diante deste desafio, é fundamental estabelecer conexões entre os canais de comunicação, seus públicos de interesse, o ambiente em que atuam e o discurso organizacional que infere os objetivos de negócio, além de alinhar os recursos tecnológicos às expectativas de pessoas em constante movimento e extremamente conectadas no universo digital.

Neste artigo, veremos os tipos de canais de comunicação possíveis em situações de mobilidade ou home office e como uma boa arquitetura da informação organizacional contribui para o engajamento das pessoas frente à missão, visão e valores da companhia numa época de constantes transformações nas relações de trabalho e fortalece o diálogo entre os diversos públicos de uma empresa, estando eles dentro ou fora dela.

As Empresas, a Mobilidade e o Home Office

A sociedade mudou. Globalização, avanços tecnológicos, Mídias Digitais e diversos outros fenômenos sociais provocaram uma série de transformações nos âmbitos políticos, econômicos, culturais, acadêmicos e organizacionais que impactaram diretamente a maneira como as pessoas se relacionam e como encaram questões ligadas à vida pessoal e ao trabalho.

Não por acaso, as empresas também iniciaram um movimento para se adaptar aos novos tempos, reformulando modelos de negócios e de gestão. Nas últimas décadas, nunca se falou tanto sobre qualidade de vida e produtividade. Mas unir esses dois temas num momento em que grandes cidades sofrem com políticas e projetos de mobilidade urbana, transporte público e infraestrutura parece até contraditório.

De um lado, existe a necessidade das corporações em serem sustentáveis e se manterem competitivas no mercado. De outro, a expectativa de uma geração em conseguir equilibrar vida pessoal e profissional. Talvez por esses mesmos motivos, o home office emerge como o modelo da vez para inúmeras empresas – de pequeno a grande porte.

A reportagem “Por que cada vez mais empresas adotam o home office?”, publicada pelo site Exame.com, mostra que muitas já adotaram essa prática no Brasil e que aderir a uma política de mobilidade corporativa requer alguns ajustes no layout dos escritórios e no comportamento do empregado:

De saída, as empresas podem sentir necessidade de investir em tecnologia de mobilidade. Basicamente, notebook, celulares e softwares para conectar quem está dentro e fora do escritório. Junto vem a mudança física do escritório. Saem as baias e entram mesas coletivas, salas de reunião de diferentes tamanhos e armários para os funcionários guardar seus pertences. (STEFANO e ROSSI, 2015).

Essa dinâmica traz consequências significativas na rotina das equipes, nas políticas de recursos humanos, na comunicação e no papel da liderança:

A transição de um modelo presencial no escritório para um esquema remoto exige um novo protocolo de relacionamento entre chefes e empregados. Inicialmente podem surgir questões de ambas as partes. Para os gestores, fica a dúvida se o funcionário está realmente trabalhando. Para os funcionários, a sensação de se tornar invisível pode gerar insegurança. (STEFANO e ROSSI, 2015).

A empresa precisa consolidar meios para dialogar com os empregados com transparência, pois a distância física entre líderes e liderados pode gerar mais insegurança. Com isso, os canais de comunicação e a arquitetura de informação têm a missão de criar oportunidades de diálogo e ajudar a responder algumas perguntas que podem surgir e se intensificar num modelo de mobilidade.

A organização em movimento: onde está o meu público?

Mapear os públicos que compartilham a mesma estrutura organizacional é extremamente eficaz para se pensar comunicação. As pessoas têm histórias, experiências e competências diferentes e cada uma recebe e se identifica com uma mensagem à sua maneira.

Mas e quando esses profissionais não têm mais espaços fixos ou não estão presentes, fisicamente, dentro de uma corporação? Questionar as dimensões de atuação num universo de trabalho majoritariamente remoto é mais complexo do que se imagina. O empregado pode estar “presente” por meio de conexão VPN (Virtual Private Network), o que lhe permite acessar a rede corporativa da sua própria casa. Ele também pode se apresentar para reuniões em conferências virtuais via Skype, Hangout, Webex. Ou, ainda, dialogar com seus pares e gestores através de smartphone, chat e grupo do Whatsapp.

A partir daí, entende-se que o modelo de negócios adotado pela empresa e o ambiente físico (ou não) que ela proporciona aos seus empregados influencia drasticamente a arquitetura da informação. A empresa tem equipes administrativas, comerciais ou operacionais? Possui sede e filiais em diversas localidades ou um escritório único? Atua com expediente tradicional ou horário flexível?

Em uma sondagem realizada via Linked-in, Facebook e E-mail entre os dias 12 de outubro e 02 de novembro de 2015, constatou-se que a mobilidade ainda é recente

nas empresas: a prática foi implementada há menos de um ano segundo 42% dos respondentes. Para 35%, a mobilidade existe entre um e três anos e 23% afirmaram que essa prática ocorre há mais de cinco anos na empresa.

Dos 31 profissionais que realizam home office, 45% disseram que não há período pré-determinado para trabalhar fora do escritório. Enquanto 29% dos respondentes afirmaram que realizam o home office duas vezes na semana, 23% usufruem desse benefício uma vez por semana e só 3% disseram praticar home office mais de duas vezes por semana.

Ainda de acordo com a sondagem, a maioria dos profissionais afirma que o home office abrange apenas cargos de gestão (especialistas, coordenadores, gerentes e diretores) ou cargos acima de analista sênior. Essa hierarquia foi apontada como um dos pontos negativos, pois empregados que não podem participar do home office podem se sentir desmotivados, enquanto que os gestores se sentem distantes das suas equipes em momentos importantes para a tomada de decisão.

Sobre recursos tecnológicos que a empresa dispõe para os empregados trabalharem, os respondentes indicaram que possuem notebook (30), acesso a plataformas para conferências (25), acesso à rede da empresa (25), smartphone corporativo (19) e chat (10). Mapear essas ferramentas é importante para definir estratégias de comunicação com os empregados que atuam fora de suas mesas e escritórios.

Construindo o mapa de canais num cenário de mobilidade

Antes de olhar especificamente para cada canal de comunicação em meio à mobilidade, é importante analisar a cultura organizacional, o perfil de pessoas que fazem parte daquela empresa e, claro, o modelo de negócios que inerentemente define regras e comportamentos comuns no dia a dia.

Esse diagnóstico ajuda a estabelecer laços vitais para a credibilidade da informação que se pretende disseminar por meio dos canais, servindo de base para criar uma linha editorial adequada ao perfil da empresa.

A identidade da organização, corretamente definida, precisa estar uniforme e consistente em todas as mensagens e linhas de comunicação adotadas nas diferentes publicações. Os fluxos de informação e feedback devem ser pensados para garantir o relacionamento. As publicações constituem meios de a organização unificar o discurso, a identidade, e fortalecer seus relacionamentos com vistas a alcançar uma imagem institucional fortalecida e vínculos duradouros com os públicos de interesse. (PARAVENTI, 2011, p. 196)

Além de referenciar a DNA da empresa, o gerenciamento estratégico da informação precisa considerar a forma como a empresa está posicionada política, econômica e socialmente e também o nível de maturidade do processo comunicacional que ela pratica. Essa análise, segundo Paraventi, "define se a organização está apta a implementar uma publicação que pode avançar em discussões e estímulos a relacionamento, e de que forma a publicação precisa auxiliar o processo de desenvolvimento organizacional". (2011, p. 218).

Dentro de um contexto maior onde está situada a empresa e sua razão de ser, o empregado também precisa entender qual é o seu papel. O que meu cargo e função representam para a empresa? Como vou contribuir para que a minha empresa consiga executar o plano de ação ou lançar seus produtos num mercado cada vez mais competitivo? De certo modo, os canais de comunicação devem ajudar o empregado a encontrar respostas para tais perguntas. E, através de mensagens-chave, ressaltar os valores institucionais nas iniciativas e projetos do dia a dia, contribuindo para o engajamento de médio e longo prazo.

Do contrário, a informação perde relevância e os canais serão vistos apenas como transmissores de informação e não como meios para se alcançar os objetivos macro do negócio, conforme expõe Carramenha, Cappellano e Mansi, 2013, p. 100:

Canais são ferramentas e assim devem ser encarados em um planejamento de comunicação: como instrumentos poderosos para contribuir com que os objetivos sejam atingidos; e não como os objetivos em si.

Para os autores, o perfil da liderança e como esses líderes se comunicam com suas respectivas equipes também deve ser levado em consideração no planejamento estratégico, uma vez que “evidentemente os veículos podem complementar de forma adequada as mensagens transmitidas pelos líderes”.

Outro ponto é que o conteúdo precisa ser segmentado, assim como os veículos. Não se pode falar com todos os públicos de uma empresa a partir de uma única abordagem ou formato. Entender a necessidade do público ajuda a definir qual o canal mais eficaz para se comunicar com ele.

Cada situação requer um conjunto de canais condizente à realidade na qual os empregados estão atuando. Nesse aspecto de mobilidade e home office, estamos falando de uma estrutura composta por canais cada vez mais digitais e que fomentem a participação dos públicos, aonde quer que eles estejam. Para isso, de acordo com Corrêa, 2009, p. 175, é preciso estabelecer uma correlação entre os propósitos das ações, os públicos ou stakeholders com os quais a organização dialoga, e as mensagens que a reflipam, simultaneamente, para todos e cada um de seus públicos:

Todas as instâncias são mediadas pelo que denominamos comunicação digital, as quais dão forma aos conteúdos e às mensagens explorando, conforme o caso, recursos de hipermídia, design e arquitetura da informação.

Isso significa que a rede de canais de comunicação deve representar seus públicos, a identidade visual da marca, a tecnologia aplicada à informação e os espaços para discussão e feedback.

Ao invés de depender apenas de veículos tradicionais – revistas, mural, TV, por exemplo – é válido investir em recursos tecnológicos para impulsionar a abrangência e consulta da intranet, dos blogs, de quizzes. E já que estamos falando de movimento, vale ainda aproveitar os smartphones para divulgar mensagens curtas, com envio via SMS.

A tendência agora, segundo Martinelli, 2015, p. 350-1, é repensar o papel dos veículos de comunicação:

Com o aumento da participação de smartphones e tablets nas ferramentas de comunicação, organizações estão repensando o papel da intranet, a forma de acesso e a participação na plataforma pelos dispositivos eletrônicos, além das possibilidades de interatividade e instantaneidade da informação. Dessa forma, parte das intranets está migrando para uma nova forma de organização e relacionamentos em ambiente cibernético. Trata-se de uma rede social corporativa, um sistema digital privado, com ambiente amigável e interativo, com aspectos e funcionalidades semelhantes aos sites de relacionamentos, como fóruns de debate, ferramentas de mensagens e vídeos.

Mesmo assim, atualmente o mix de canais nas empresas está baseado de formatos já conhecidos. Na sondagem, os comunicados por e-mail e a intranet ainda são as principais fontes de informação dos empregados, com 22% e 19% respectivamente, seguidos da Newsletter Online (16%) e dos blogs (10%). O uso das redes sociais próprias é uma realidade para 5%.

Questionados se se sentem bem informados sobre a empresa por meio dos canais de comunicação nesse cenário de mobilidade, 62% disseram que sim, porém 22% afirmaram se sentir mal informados e somente 16% indicaram que se sentem bem informados numa escala de 1 a 5.

Ao avaliar se a mobilidade impactou a comunicação com colegas, 65% afirmaram que não houve impacto significativo, 29% disseram que foi positivo e 6% que o impacto foi negativo. Em relação ao impacto da mobilidade na comunicação com os líderes, o resultado foi um pouco menos promissor: 55% dos respondentes apontaram que não houve impacto, 29% que foi negativo e 16% que foi positivo.

Esses dados nos mostram que mesmo num processo de comunicação para o público em mobilidade ou home office, não podemos abandonar veículos impressos, os esporádicos (com campanhas, por exemplo) e principalmente os canais presenciais, que favorecem o diálogo no ambiente corporativo. O ideal é combinar formatos para consolidar um processo de comunicação integrado, que contribua para reduzir o impacto das distâncias geográficas. A comunicação face a face, uma forma de comunicação de liderança, visa nesse sentido conectar todos os ativos que consolidam a rede:



Visão da rede de canais nas empresas com política de Mobilidade

Outro fator importante é gerenciar a rede de canais continuamente, equilibrando demandas dos empregados e as necessidades corporativas:

É importante ouvir as pessoas, ouvir a gestão, conectar os veículos com as necessidades da empresa e ser suficientemente flexível para que eles representem o melhor das pessoas na conquista pelos objetivos corporativos. Também é preciso gerar história e guardar a memória da empresa. (CARRAMENHA, CAPPELLANO e MANSI, 2013, p. 111).

Com isso, a área de comunicação precisa visualizar o mapa de canais como um todo e gerenciar a interdependência entre os veículos de forma clara, estabelecendo perfil editorial, periodicidade, público-alvo, design e métricas para mensurar se cada veículo ou ação atingiu o resultado esperado. Esse exercício ajuda a equipe a identificar se os canais são dinâmicos e conversam entre si, ou seja, se realmente fazem a cobertura dos fatos relevantes da empresa de acordo com o formato que possuem e se, no panorama geral, essa estrutura faz sentido para a empresa e para seus empregados.

Lembrando que esse mapa de canais deve demonstrar a importância da gestão de conteúdo e do conhecimento. Os canais não devem existir porque são, por si só, essenciais. O essencial é, na verdade, a mensagem que eles transmitem. Nada mais justo do que acompanhar as evoluções tecnológicas para adaptar os meios à mensagem e às necessidades do momento que a empresa está vivendo.

Se, por razões de custo ou defasagem tecnológica e logística, uma revista impressa se tornar “ultrapassada”, por que não modificá-la para um meio mais dinâmico e atual como uma revista em formato digital ou via aplicativo? O mapa de canais vai ajudar a definir a hora certa para estabelecer essa mudança e dar argumentos para justificá-la.

Laços que conectam para um mundo cada vez mais conectado

A sondagem apontou alguns aspectos positivos da mobilidade e da prática do home office. Os tópicos mencionados como grandes diferenciais para a vida profissional foram: qualidade de vida, flexibilidade de horários, possibilidade de estar mais perto da família por mais tempo, maior concentração, aumento de produtividade e a diminuição do estresse com trânsito e deslocamentos.

Mas o lado negativo dessa história parece estar justamente no distanciamento físico entre as pessoas, o que pode gerar alguns contratempos como desencontro de informações, ausência de diálogo, perda do clima corporativo e mais desconfiança, pois mesmo com os benefícios da realização de home office, há quem suspeite que os praticantes não estão de fato trabalhando quando longe do escritório.

Se por um lado, a ausência de mesa fixa e a prática do home office geram economia para as empresas, por outro, diminuem gradativamente o senso de pertencimento das pessoas que trabalham naquele ambiente. E é preciso, por meio de ações de comunicação, envolvê-las nas iniciativas da companhia, mesmo que remotamente.

Para Martinelli, 2015, p. 345, “aspectos de mobilidade e tecnologia caminham juntos para oferecer soluções adequadas de informação e conhecimento aos empregados e aos diversos públicos internos”.

Numa cultura de mobilidade, a tecnologia será o norte para a identidade de cada canal. E o portfólio de veículos deve ser o mix ideal que transmita as mensagens corporativas de dentro para fora e de fora para dentro – um ciclo que vai acompanhar o ritmo da movimentação dos profissionais.

Além disso, a rede de canais, de alguma forma, deve apresentar a importância de respeitar as políticas de segurança da informação, afinal, nessa movimentação contínua, não é só o empregado que pratica a mobilidade. Os dados corporativos transitam facilmente para fora da empresa e é vital mostrar caminhos para uma atuação profissional responsável.

O líder como canal de comunicação

Num universo de negócios remotos e com intensa mobilidade, o papel do líder se torna cada vez mais estratégico para intermediar eventuais conflitos, compensar as ausências de proximidade física entre pessoas, facilitar a comunicação entre equipes e promover relacionamentos com esses diferentes públicos. Ele deve ser um exemplo de como circular nesse ambiente com integridade.

A tecnologia jamais irá substituir o potencial da comunicação face a face, do diálogo. Porque é a partir dessas ações que se estabelecem as relações de confiança entre pessoas e, eventualmente, reunir os empregados numa sala para um café da manhã, uma confraternização de equipe e um bate papo sincero com o líder vai reforçar o propósito de atuação profissional e resgatar o senso de pertencer àquela organização – que pode ter enfraquecido ou mesmo se perdido nesse processo de mobilidade constante.

A arquitetura da informação deve fornecer ferramentas para apoiar os líderes a ouvirem seus liderados e, com isso, estabelecer a comunicação de via de mão dupla, e

não apenas de cima para baixo como de costume, assim como já exemplificou Argyris (1999, p. 51):

A habilidade para ouvir torna-se extremamente importante quando se trata de 'comunicação de baixo para cima'. Existem muitos meios pelos quais a gerência pode enviar mensagens para funcionários em níveis inferiores, mas eles são poucos quando a informação faz o caminho inverso, de baixo para cima.

Mas, assim como nem sempre os empregados estarão presentes fisicamente na empresa, os gestores dificilmente estarão também.

Talvez nem o próprio liderado queira essa presença constante, que pode ser interpretada de forma negativa, como cobrança excessiva e baixa autonomia. Nessa situação, para distribuir um grande volume de informações e dados de suporte ao negócio, uma comunicação interna móvel pode ser uma importante ferramenta para fazer a informação chegar e permitir o acesso à comunicação da empresa em tempo real, sem intermediários. (MARTINELLI, 2015, p. 352)

Assim, falamos de uma comunicação que não só contribui para disseminar valores, notícias e consolidar a memória empresarial, como também um processo tecnológico informativo que aumenta a troca de mensagens e eleva a produtividade individual e coletiva das organizações.

Considerações Finais

É possível afirmar que não se pratica o gerenciamento de informação sem analisar em profundidade os artefatos tangíveis e intangíveis que constituem o ambiente organizacional. Especialmente nas corporações que praticam a mobilidade interna e o home office, é importante mapear os recursos tecnológicos que os empregados dispõem para trabalhar e definir formatos comunicacionais, periodicidade e públicos (estando eles na empresa ou fora dela).

É por meio dessa visão macro que se constrói linha editorial, pauta e métricas necessárias a cada tipo de canal. O ponto de partida parece ser enxergar a rede de veículos como meios e não fins, criando uma relação de interdependência entre eles para estruturar uma rede influente de informação, dinâmica, cíclica e que permita a mobilidade constante de pessoas, sem interferir na efetividade da divulgação.

Não podemos esquecer que a comunicação é uma oportunidade para abordar temas importantes para o negócio de uma maneira atraente, que valorize a participação do empregado e que dê autonomia para as pessoas realizarem e se sentirem realizadas no trabalho. E uma forma de criar essa interação é aproveitar a tecnologia e as redes móveis para transformar o discurso em ação, fazendo desses recursos aliados da comunicação num processo de engajamento compatível com comportamentos propensos à co-criação e que faça com que as equipes se sintam protagonistas dos resultados e projetos, mesmo à distância.

Além disso, é fundamental sempre acompanhar as tendências. A tecnologia evolui muito rapidamente e com ela (ou por causa dela) os canais de comunicação precisam evoluir também. Sempre que necessário, revitalizar canais faz com que toda a arquitetura da informação organizacional se atualize e esteja em consonância com a maneira como as pessoas consomem esses produtos.

Essa premissa, de entender as possibilidades que surgem e buscar, continuamente, novos meios de atingir nossos públicos, é a base para se fazer comunicação nesses tempos de constantes transformações no trabalho.

No processo de comunicação em meio à mobilidade, olhar para a alta e média liderança como canais para atingir públicos de forma direta e objetiva, como em ações face a face, é uma tendência para fomentar transparência, rapidez e para gerar mais credibilidade à informação. É o líder que irá conectar as mensagens institucionais aos canais a aos ativos que compõem a rede de comunicação.

Por fim, em situações que nos impedem de saber onde está o público-alvo da informação, é fundamental aliar canais, tecnologia e gestão de liderança para produzir conteúdos relevantes, instigantes e memoráveis dentro e fora dos limites institucionais. Essa arquitetura visa desenvolver uma comunicação organizacional consistente com a realidade atual da sociedade: em constante movimento.

Referências

ARGYRIS, C. (org.). **Comunicação Eficaz na Empresa**: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana & MANSI, Viviane. **Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira**. Jundiaí: InHouse, 2013.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação digital e seus usos institucionais. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org). **Gestão estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009, p. 169-184.

MARTINELLI, Renato. Comunicação Mobile: desafios e reflexões em um ambiente de empregados conectados. In: CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana & MANSI, Viviane. (Org). **Ensaio sobre Comunicação com Empregados**. Jundiaí: InHouse, 2015, p. 344-358.

PARAVENTI, Agatha Camargo. O Uso estratégico das publicações na gestão dos relacionamentos organizacionais. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org). **Relações Públicas Estratégicas: Técnicas, Conceitos e Instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011, p. 195-234.

STEFANO, Fabiane; ROSSI, Lucas. **Por que cada vez mais empresas adotam o home office**. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1090/noticias/mais-trabalho-de-casa>> Acesso em 16 de Set. de 2015.