



DELOITTE

REFORÇAR O ENGAGEMENT COM A MARCA

Na Deloitte a Comunicação Interna tem o desafio de aumentar o engagement dos colaboradores, criando verdadeiros embaixadores da marca no seio da organização.

A transformação que está a ocorrer nas empresas, nos mais diversos domínios, é hoje um desafio para as organizações, em todas as suas vertentes. No caso concreto da Comunicação Interna, o seu papel terá de ser reforçado com recurso a abordagens diferentes das que têm sido vigentes nas empresas ao longo das últimas décadas.

Maria Filipa Matos, Communications & Media Relations da Deloitte, considera que «as organizações estão cada vez mais focadas no talento e nas pessoas, e a relação das empresas com os colaboradores está a mudar. A distância poderá agravar-se,

seja pelas novas formas de trabalho, seja pela alteração dos vínculos laborais, o que significa que as empresas terão de se preparar para criar novas formas que reforcem a relação dos profissionais com as suas marcas».

Tal mudança da relação entre colaboradores e empresas refere-se a uma multiplicidade de critérios, mas também a uma tendência crescente para uma maior rotação de recursos, como explica Maria Filipa Matos: «é imperativo que as organizações encontrem essas novas formas de reforço de cultura entre os colaboradores, sobretudo quando há uma grande rotação de recursos humanos, fenómeno que está a ocorrer em muitas empresas e que provoca

uma erosão da cultura. Nestes casos, a Comunicação Interna assume um papel crítico e essencial, independentemente de ser uma área autónoma da organização ou parte integrante dos departamentos de Marketing ou Recursos Humanos. Um papel que é particularmente relevante na identificação de oportunidades de melhoria da comunicação nas iniciativas e nas campanhas, contribuindo para a expansão do talento já existente na organização e para a atracção de novo talento.»

«Um dos grandes desafios é assegurar uma visão abrangente de tudo o que se passa na organização e dos pontos de contacto da empresa que não necessariamente têm a ver com o negócio em si, mas que



tocam o colaborador e as idiossincrasias dos vários grupos da organização. Isto porque existem grupos dentro das empresas com características, carreiras, vínculos e necessidades diferentes, e por isso é preciso actuar sobre eles de forma distinta, proporcionando uma experiência que possa reforçar a relação que eles têm com a empresa, promover as mensagens mais relevantes e fortalecer o engagement com a marca.»

DESAFIOS INTERNOS

Na Deloitte, a Comunicação Interna desempenha um papel fundamental na relação dos colaboradores com a organização e na formação, entre o público interno,

de verdadeiros embaixadores da marca. Maria Filipa Matos refere que «o nosso principal desafio está relacionado com a nossa dimensão e negócio. Somos mais de 280 mil colaboradores em todo o Mundo a trabalhar sob a mesma marca, e estamos em mais de 150 países e territórios. Isto significa que embora tenhamos uma grande dispersão geográfica, temos uma cultura partilhada. Ora, para conseguirmos ter em comum uma cultura, valores, ética, ambição e um mesmo propósito, temos que ter uma Comunicação Interna muito forte. Só assim se consegue que qualquer pessoa em cada um destes pontos do globo conheça os objectivos da Deloitte, aja de forma semelhante e tenha os mesmos standards de excelência e de entrega.»

«O que nos parece mais relevante na marca Deloitte, que é global, é conseguirmos ter um elo de ligação para o qual contribui a Comunicação Interna, mas também garantir que os nossos standards de negócio e comportamento são cumpridos, independentemente da dispersão geográfica. Em Portugal somos mais de 2500 colaboradores e o desafio mantém-se. Se somos capazes, através dos canais de comunicação e da nossa Comunicação Interna, de manter uma grande união entre as nossas pessoas no Mundo, naturalmente que em território nacional isso também tem de acontecer.»

Neste sentido, a Deloitte tem vindo a promover uma série de iniciativas no âmbito da Comunicação Interna que respondem a este desafio de estreitar relações entre os colaboradores de uma empresa global.

«No ano passado, por exemplo, tivemos duas novas iniciativas que, na mesma semana, juntaram as nossas duas business units. Isto é extraordinário porque foram eventos capazes de promover o engagement de grupos de mais de mil pessoas, juntando-as na partilha dos sucessos do ano anterior e promovendo a relação entre as várias posições da organização, sempre com muitos momentos de networking interno.»

A Deloitte tem campanhas globais com muito sucesso e com o objectivo de mobilizar toda a população da organização. «A divulgação destas campanhas é realizada através das nossas ferramentas internas de comunicação e também por essa via é pedida a participação individual. Ou seja, que os colaboradores, independentemente da sua geografia, sejam embaixadores da marca e a promovam dentro da sua comunidade. Tipicamente, estas iniciativas globais têm muito alcance, são desenhadas com um cariz multicanal e geram um impacto positivo, independente da geografia. Há sempre muitas campanhas a decorrer que fazem viver a nossa marca de uma forma única. Por exemplo, neste momento temos uma campanha de publicidade externa que também foi alavancada internamente.»

OS NOVOS COLABORADORES

As novas formas de trabalhar, nomeadamente de modo remoto e/ou sem vínculo, trazem novos desafios às empresas na sua relação com os colaboradores, no engagement e na coesão da cultura organizacional. Também neste ponto a Comunicação Interna tem um papel importante. Maria Filipa Matos explica que «a questão está em perceber como a cultura da empresa irá sobreviver se houver muita rotação de recursos humanos ou se as pessoas tiverem um vínculo diferente. E a solução poderá

Somos mais de 280 mil colaboradores em todo o Mundo a trabalhar sob a mesma marca, e estamos em mais de 150 países e territórios.



estar no reforço dos atributos da marca para captar o engagement das pessoas. Na Comunicação Interna vamos continuar a contribuir para que a nossa marca se mantenha forte e atractiva. Mas este engagement também acontece através de endorsement interno. São encontrados influenciadores dentro das próprias organizações que se tornam embaixadores da cultura da empresa e guardiões da marca, com a função de a fazer passar, independentemente da relação laboral, do vínculo e do tempo que os colaboradores passam na organização».

Filipa Sousa Santos, Leader Marketing, Communications and Business Development da Deloitte, acrescenta que a consultora tem vindo a «explorar o mix de canais de comunicação, mas a

questão das novas formas de trabalhar é uma realidade com a qual já vivemos por imposição do nosso tipo de actividade. A maior parte dos nossos profissionais não está no escritório, mas sim nas instalações do cliente, pelo que temos este desafio diário de chegar a colaboradores que estão fisicamente longe já há muito tempo».

No que diz respeito aos canais de Comunicação Interna, Maria Filipa Matos refere que no futuro poderá haver uma maior selectividade. «Recorrer a todos os canais para tornar uma comunicação mais forte poderá dar lugar à selectividade consoante o tipo de mensagem que queremos passar e o tipo de engagement que queremos criar. Os canais são, de facto, muito relevantes, mas não podemos esgotá-los em todos os tipos de comunicação.»

Também no que diz respeito à guerra de talento, a Comunicação Interna pode intervir. Maria Filipa Matos lembra que «a Deloitte contrata mais de 200 profissionais por ano, pelo que existem desafios acrescidos no que diz respeito à guerra de talento. A valorização da marca e a divulgação da experiência junto dos targets de recrutamento são muito relevantes. Neste aspecto, a Comunicação Interna pode entrar no que diz respeito ao word of mouth da experiência Deloitte. Apoiamos os nossos colaboradores para que sejam embaixadores dentro das universidades e

incentivamo-los a recorrer aos seus próprios canais para divulgarem a experiência de trabalhar nesta grande empresa».

COMUNICAÇÃO BIDIRECCIONAL

Maria Filipa Matos recorda que «a Comunicação Interna, obviamente, não se foca única e exclusivamente no engagement. Esta área da empresa tem a missão de comunicar também informação que tem a ver com a vida da organização, como procedimentos e outros conteúdos específicos. O nosso papel é fazer com que essa informação seja simples e dirigida às pessoas. Isso aproxima os profissionais à organização».

Do lado do colaborador, também é facilitada a comunicação, que se torna, assim, um processo bidireccional. Filipa Sousa Santos explica que a Deloitte tem em permanência «canais abertos para que os colaboradores comuniquem com a empresa. Além disso, após cada iniciativa é pedido aos colaboradores que dêem feedback com as suas perspectivas e contributos para uma melhoria contínua».

Maria Filipa Matos acrescenta que «a comunicação global da Deloitte obedece a alguns critérios, e tem de ser clara, confiante e humana. Isto também é passado aos colaboradores, numa lógica de storytelling. Temos muitas iniciativas em que pedimos a participação dos nossos profissionais para contarem a sua história, coisas que viveram, desafios, obstáculos que ultrapassaram, etc. Nos bootcamps envolvemos muito, e transversalmente, os nossos profissionais, e eles são os protagonistas das suas próprias histórias. E é nesse contar de histórias que muitas vezes conseguimos criar uma relação mais próxima com as nossas pessoas».

A Deloitte contrata mais de 200 profissionais por ano, pelo que existem desafios acrescidos na guerra de talento.