



EDENRED

OS COMPASSOS DA MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

A tecnologia é apenas um dos compassos responsáveis pela execução da mudança nas organizações. As diferenças geracionais e culturais dos colaboradores são outros compassos possíveis.

no contexto empresarial e no mundo em geral, a expressão “mudança” parece estar quase sempre associada ao contexto tecnológico. De facto, a introdução das novas tecnologias tem marcado o ritmo em praticamente todos os aspectos do nosso quotidiano pessoal e profissional. É inegável o papel que, por exemplo, a internet, as redes sociais, os smartphones ou o big data têm nas organizações, nos dias de hoje. Existem, inclusivamente, gerações para quem estas e outras tecnologias se tornaram nativas, uma vez que são uma presença constante nas suas vidas e cujo acesso entretanto se democratizou.

A comunicação interna promove a minimização de barreiras hierárquicas e de diferenças entre qualificações, idades, culturas, géneros e estilos de vida.

A tecnologia é, no entanto, apenas um dos compassos responsáveis pela execução da mudança nas organizações. Tal como uma composição musical, uma mudança, em particular aquelas que estão relacionadas com o modelo operacional das organizações, ganham ritmo, pulso e tempo com outros compassos. Um desses compassos passa, precisamente, pelas diferenças geracionais e culturais dos colaboradores. A colaboração entre equipas multigeracionais e multiculturais, numa mesma organização, é, cada vez mais, uma realidade decorrente de factores como a globalização, aumento do limite da idade da reforma, a concentração da população em zonas litorais ou a digitalização.

As idiosincrasias do capital humano de uma organização são, por isso, um desafio para as direcções de Recursos Humanos (RH), uma vez que impõem mudanças ao nível do relacionamento inter e intra departamentos/áreas. À primeira vista, estas mudanças parecem não ter qualquer impacto no modelo operacional das organizações e no seu sucesso, do ponto de vista de indicadores de negócio, uma vez que estão relacionadas com o seu ambiente interno.

No entanto, tal como na música, também nas organizações, os compassos da mudança podem ser não só inúmeros, como também apresentar diferentes graus de simplicidade ou complexidade, contribuindo para uma maior ou menor capacidade de geração de valor. Pelo impacto que tem também no seu ambiente externo, a multiculturalidade e a existência, em simultâneo, de várias gerações nas organizações devem ser entendidas como um compasso complexo no âmbito

das mudanças do seu modelo operacional.

Esta complexidade não deve, contudo, ser interpretada de uma forma negativa, sobretudo pelos responsáveis de RH. Quando se deparam com equipas multigeracionais e multiculturais, esses responsáveis devem sentir-se desafiados a transformar essa complexidade inicial numa simplicidade final, levando as organizações a gerar valor para os seus dois níveis: o interno e o externo. Como é que se dá essa transformação?

Trabalhando na complementaridade das diferenças entre colaboradores, de dentro para fora, uma das ações mais relevantes que os responsáveis de RH, e a própria direcção de uma organização, devem desenvolver nesse sentido é a comunicação interna. Existem vários responsáveis a esses dois níveis – Recursos Humanos, Marketing e Direcção. Apesar de poder ser inato em alguns casos, comunicar bem, de forma assertiva e envolvente é algo que se aprende. Aprender a comunicar não garante apenas uma maior facilidade em interagir, como também uma melhor capacidade de escolha dos canais para o fazer.

ENCONTRAR A SIMPLICIDADE

Enquanto parceira dos profissionais de Recursos Humanos das empresas, a Edenred procura fomentar a sua própria comunicação interna, seja via a predisposição natural dos seus profissionais para fazê-lo, seja através da inclusão de formação, ao nível de comunicação, de quem tem de garanti-la, numa frequência diária. Essa aposta numa melhor comunicação interna é, no caso da Edenred, uma necessidade premente, devido ao seu

carácter multinacional – com a presença de profissionais de diferentes culturas e nacionalidades – e ao seu espírito jovem e dinâmico, aliado à sua já sólida experiência de mercado.

Ao trabalhar para garantir uma comunicação interna melhor, mais assertiva e envolvente, a Edenred não só procura alcançar uma maior capacidade de entendimento e trabalho entre as suas diferentes pessoas, como aumentar a sua motivação, retenção e produtividade, e também o sucesso dos projectos, produtos e serviços, que sustentam a sua estratégia e que, no final de cada ano, confirmam se foi possível gerar valor para e com o seu negócio. Atingir estes e outros objectivos através da comunicação interna é complexo. Mas não impossível.

A chave deste desafio está, conforme já referido, em encontrar a simplicidade. Iniciativas de comunicação interna como: a) a “Talents Week”, para a qual são seleccionados 20 a 30 talentos, que passam uma semana no seu headquarter, em Paris, com a equipa de top management do Grupo; b) o Edenstep, um programa de graduação, destinado a jovens talentos até aos 30 anos de idade, que visitam, ao

COMUNICAÇÃO INTERNA

Iniciativas

🕒 **“Talents Week”**: são seleccionados 20 a 30 talentos, que passam uma semana no headquarter da Edenred, em Paris, com a equipa de top management do Grupo;

🕒 **Edenstep**: programa de graduação destinado a jovens talentos até aos 30 anos, que visitam, ao longo de 24 meses, os vários escritórios da empresa no mundo para adquirirem uma visão 360.º do negócio;

🕒 **Ideal Day**: iniciativa de Responsabilidade Social Corporativa, através da qual os colaboradores de cada unidade de negócio do Grupo dedicam, em conjunto, um dia para apoiar uma acção de carácter social, com impacto na comunidade local.



longo de 24 meses, os vários escritórios da Edenred no mundo para adquirirem uma visão 360.º do negócio; c) ou o Ideal Day, uma iniciativa de Responsabilidade Social Corporativa, através da qual os colaboradores de cada unidade de negócio do Grupo dedicam, em conjunto, um dia para apoiar uma acção de carácter social, com impacto na comunidade local; ajudam a garantir essa simplicidade.

Estas iniciativas são um exemplo de que a existência de uma capacidade de escolha dos canais a adoptar para a comunicação interna é fundamental. Todas estas iniciativas antes, durante e após a sua realização foram veiculadas via e-mail, newsletter interna, intranet e outros canais, para os diferentes colaboradores que fazem parte da Edenred. A frequência com que foram comunicadas, mas principalmente as mensagens que foram difundidas nos diferentes canais escolhidos promovem a minimização de barreiras hierárquicas, diferenças entre qualificações, idades, culturas, géneros e estilos de vida. Ao mesmo tempo, promovem o alinhamento com os valores, as crenças, a cultura organizacional e a estratégia da empresa, transpondo para o primeiro

Se as organizações comunicarem a uma só voz de dentro para fora não há compasso que abale a capacidade de se adaptarem e tirarem o melhor partido das mudanças.

plano da identidade profissional de cada colaborador o facto de fazerem parte de um projecto comum.

Quando esse alinhamento é conseguido, a complexidade inicial transformar-se na procurada simplicidade final. Esse alinhamento é, contudo, efémero, isto é, pode ser atingido num determinado momento e estar por atingir no momento imediatamente seguinte. A sua transitoriedade implica um trabalho diário no desafio, não só das mudanças relacionadas com equipas multigeracionais e multiculturais, mas com todas as mudanças que podem ter impacto no modelo operacional das organizações. Quanto mais consciente for esse trabalho, maior e mais rico será o

ritmo das organizações e, por conseguinte, a sua capacidade de gerar valor.

No último ano, a Edenred tem procurado fazer a diferença e impactar no que respeita a comunicação interna, de forma a transformar os seus próprios colaboradores, nos melhores embaixadores da marca, capazes de transmitir essa transformação aos seus clientes, utilizadores e parceiros através da adoção, utilização e aceitação dos seus produtos e serviços.

Se as organizações comunicarem a uma só voz, de dentro para fora, não há compasso que abale a capacidade de se adaptarem e tirarem o melhor partido das mudanças, com um impacto positivo no seu modelo operacional. ✓