

>> A regionalização dos diretores de comunicação: entre a dependência e a autonomia

Bogotá >> 07 >> 2016

INTRODUÇÃO

A América Latina e o Caribe encaram atualmente uma nova realidade, mais difícil do que a que enfrentavam alguns anos atrás. As perspectivas de crescimento são reduzidas e é provável que a desaceleração gradual e o equilíbrio da atividade econômica da China mantenham os preços das matérias-primas mais baixos. No entanto, a complexa conjuntura da região não modifica estruturalmente as condições de um território que, há bastante tempo, ganhou um lugar no mercado global.

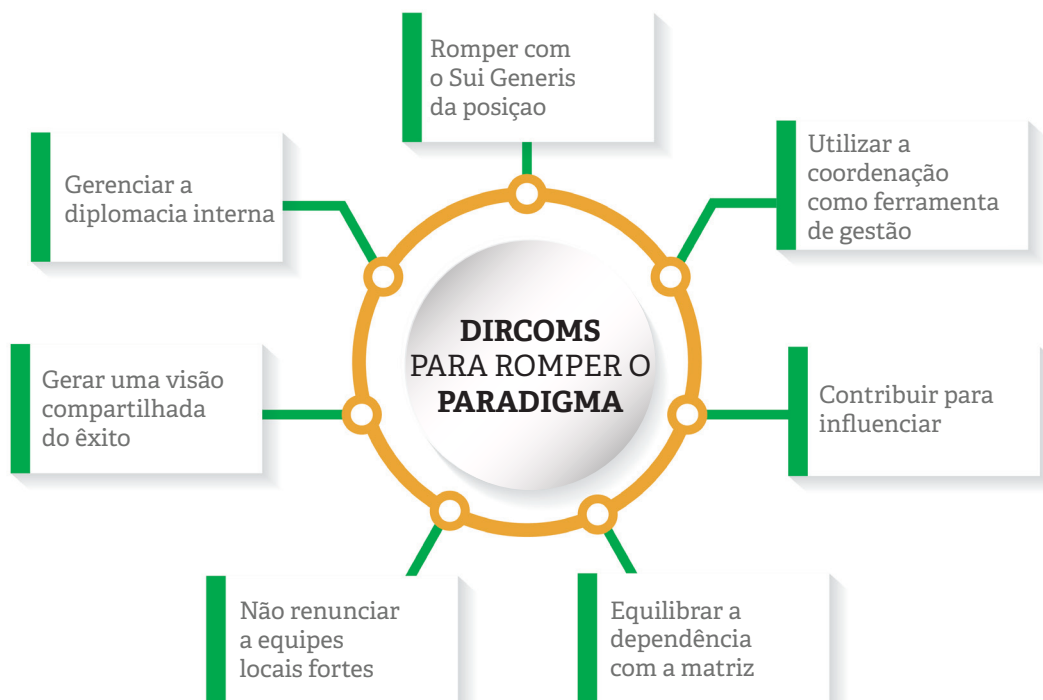
Não há dúvida de que a América Latina é uma região que tem desfrutado de estabilidade política, o que a permitiu crescer economicamente durante quase uma década. Isso, por sua vez, atraiu investidores, permitiu a diversificação das indústrias e a internacionalização das estratégias de empresas locais. Exemplo do otimismo permanente na região são as 59 operações financeiras que movimentaram, aproximadamente, US\$ 17,2 bilhões no primeiro trimestre de 2016.

Tanto a internacionalização como a expansão das empresas permitiram, como consequência, que as companhias materia-

lizassem mudanças em suas estruturas empresariais, a fim de atender um mercado cada vez mais complexo e diferenciado, localizado entre uma fronteira e outra. Dessa maneira, foram criados e replicados esquemas matriciais que respondem por uma região e a mercados específicos. Assim, nascem estruturas empresariais para a América Latina formadas por um núcleo corporativo, áreas de apoio e líderes nos países.

O conceito de matriz por regiões e até mesmo sub-regiões respondeu à necessidade de demonstrar a transversalidade dos gestores e de replicar as boas práticas das grandes corporações. Desses esquemas diferentes entre si surgiu a necessidade de contar com um líder que respondesse às demandas de comunicação da região, que tivesse clareza na abordagem global e pudesse, de um modo ou de outro, monitorar as execuções locais.

No entanto, esse cargo ainda está em processo de consolidação nas organizações, seus papéis e funções estão evoluindo, assim como sua interação com o resto da empresa. Além dos desafios gerais da profissão (obter um lugar à mesa onde são tomadas as decisões de negócios), o diretor de Comunicação Regional (DirCom) enfrenta desafios decorrentes da posição e da ainda heterogênea ideia de região.



ROMPER COM O 'SUI GENERIS' DA POSIÇÃO

A novidade e, até certo ponto, amplitude do cargo provocam confusão e dificultam o rápido empoderamento dos DirComs. Soma-se a isso o fato de a estrutura regional impor uma nova linha de referência que antes não existia para os países. Nesse sentido, o período de articulação e de reconhecimento da posição pode levar um tempo.

É importante que as primeiras ações do DirCom sejam a formalização de suas funções, sua equipe e as linhas de referência, e a comunicação com o restante da organização seja definida; ou seja, deve-se procurar, imediatamente, a integração na vida diária da estrutura. Compartilhar o plano regional e envolver rapidamente as equipes dos mercados faz com que o "sui generis" do cargo se transforme em uma peça do quebra-cabeça.

UTILIZAR A COORDENAÇÃO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

A independência da gestão operacional e da comunicação das companhias é uma das realidades com as quais os DirComs regionais terão de enfrentar em seu papel. Sem dúvida, ao criar estruturas regionais de comunicação, devem coexistir tarefas locais em paralelo com relatórios regionais, a fim de alinhar e traçar recomendações a partir do ponto de vista do negócio global. No entanto, as resistências se fazem evidentes, e o medo dos funcionários em reconhecer falhas e de que estas transcendam o corporativo é exacerbado.

Nesse sentido, demonstrar a importância dos processos de coordenação dentro de uma estrutura matricial complexa torna-se fundamental para o sucesso da estratégia regional. Para isso, ter uma visão regional, ou seja, denominadores comuns que permitam aproximar a empresa de seus grupos de interesse, é um dos mecanismos prioritários da tarefa dos DirComs.

Assim, os responsáveis por assegurar o posicionamento regional devem criar políticas de comunicação que permitam estabelecer maneiras de relatar incidentes, tanto relacionados a operações como à comunicação, parâmetros para definir se estas se referem ou não ao corporativo, planos de ação para ser executados localmente e a partir da região e indicadores de gestão e medição estritamente alinhados com o objetivo do negócio.

CONTRIBUIR PARA INFLUENCIAR

Sem dúvida, se o propósito do DirCom regional é ter voz e voto nas estratégias locais e intervir em processos críticos, este terá de demonstrar que sua posição existe para tornar a tarefa mais fácil para as unidades de negócios. Ou seja, será preciso posicionar-se como uma ferramenta a serviço da empresa. A tentação dos gerentes regionais é cair em uma instância de relatórios e aprovações que, eventualmente, podem gerar resistência e estigmatizar sua função, associando-a com a da fiscalização. No entanto, se a equipe regional oferece conteúdo e ferramentas concretas, os gestores locais os reconhecerão como aliados e permitirão maior interferência no dia a dia e na concepção estratégica.

EQUILIBRAR A DEPENDÊNCIA COM A MATRIZ

O sucesso de posições como esta depende, em grande medida, da autonomia que lhe é concedida. Grandes corporações conseguiram ter uma estrutura que atende objetivos de negócio da região, que, por sua vez, têm um líder na área de comunicação que executa, de maneira livre e autônoma, em coerência com a matriz, planos que ajudam a alavancar os resultados nos mercados. O escritório central de comunicação é quem desenvolve as políticas, o storytelling, os pilares da atuação e do discurso, mas é o líder da região quem se encarrega de adequá-las às realidades locais.

“Se o propósito do DirCom regional é ter voz e voto nas estratégias locais e intervir em processos críticos, este terá de demonstrar que sua posição existe para tornar a tarefa mais fácil para as unidades de negócios.”

Esse esquema permite que o DirCom cumpra a função de customizar o plano local, dependendo das necessidades de cada CEO, dos limitadores do mercado, do ambiente informativo, da regulação e de outros tantos aspectos do contexto que determinam o trabalho da comunicação.

No entanto, essa situação não se replica de forma semelhante em outras corporações. Geralmente, o DirCom se vê limitado a um reporte permanente da instrução de implementar planos que funcionam muito bem para a matriz, mas são ineficientes para os países, seja por causa das particularidades de cada um ou em decorrência dos limitados recursos de que dispõem para sua adequada execução.

A elevada dependência leva a pouca agilidade na tomada de decisões e faz com que o status dos DirComs não seja elevado, pois

são vistos como intermediários sem poder de decisão.

NÃO RENUNCIAR A EQUIPES LOCAIS FORTES

Infelizmente, a regionalização do trabalho de comunicação tem sido confundida com a necessidade de eliminar ou reduzir as equipes locais, ao pensar que, a partir de uma visão limitada, com a justificativa do idioma comum, o serviço pode ser executado em vários territórios de forma eficiente. Precisamente, o DirCom regional deve "lutar" para que o papel seja respeitado e provido de recursos, especialmente em sua região. A posição regional deve ser mais do que um gerador de economias, mas um fornecedor do foco e um guia estratégico para que essas capacidades locais tenham maior possibilidade de sucesso.

GERAR UMA VISÃO COMPARTILHADA DO SUCESSO

O negócio inacabado dos gestores de comunicação continua a ser o termômetro, que se torna mais complexo quando se trata de resultados por região. Quando são definidas métricas para mais de um país e se começa a agir como região, os resultados locais adquirem maior incidência, e se alinha a prática a outras áreas do negócio, utilizando o mesmo idioma na mesa de direção. Isso permite que o DirCom estabeleça terreno de maneira destacada, além de permitir um diálogo sobre o desempenho local com base em critérios objetivos.

GERIR A DIPLOMACIA INTERNA

Um dos maiores desafios, para não dizer o maior, dos DirComs regionais é a gestão da diplomacia interna, ou seja, o relacionamento correto entre aqueles que se reportam e os que supervisionam. Sem dúvida, a tensão entre um e outro é uma consequência da criação de um cargo regional. No entanto, o desafio está em posicionar-se como indispensável para o negócio e gerar indicadores que estejam ligados às metas dos países e das empresas.

Os Dircons são os orquestradores do engajamento, têm em suas mãos a possibilidade de gerar dinâmicas positivas entre os colaboradores que permitam maior produtividade, proximidade com a empresa, e isso termina por transcender a relação comercial, além da confiança, com as partes interessadas.

Em suma, a sobrevivência e o sucesso do DirCom está em consolidar as regiões como unidades de negócios produtivas e alinhadas com a vontade corporativa.



Maria Carolina Cortes, é diretora de Novo Negócio Região Andina da LLORENTE & CUENCA. Tem mestrado em Estudos Interdisciplinares do Desenvolvimento pela Universidade dos Andes. Especialista em Governo e Políticas Públicas pela mesma universidade; especialista em Business Communication pela Copenhagen Business School, e graduada em Governo e Relações Internacionais pela Universidade Externado da Colômbia. Com mais de dez anos de experiência em consultoria pública e privada, María Carolina liderou processos de transformação orgânica e inorgânica de companhias como o Grupo EPM, SURA, Protección e Grupo Glória. Em sua trajetória, atuou em negociações sindicais e no relacionamento trabalhista.

ccortes@llorenteycuenca.com

d+i desenvolvendo ideias

LLORENTE & CUENCA

Desenvolvendo Ideias é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

Desenvolvendo Ideias é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Porque a realidade não é preta ou branca existe
Desenvolvendo Ideias na LLORENTE & CUENCA

www.desarrollando-ideas.com
www.revista-uno.com.br

