

Comunicação estratégica nas empresas: estudo de caso “a frase da semana”

Eduardo Götz Mayer²

Resumo

A frase da semana é uma ferramenta que a empresa Pormade criou com o objetivo de estabelecer a comunicação entre a equipe externa e interna da empresa, de forma estratégica, ou seja, ela procura obter soluções para problemas evidenciados ou sugestões referentes às mudanças que venham a ocorrer. Por isso, o interesse da direção na participação total dos seus colaboradores nas decisões estratégicas da empresa. E quando esta começa a influenciar nos comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos dos profissionais significa que o resultado está sendo alcançado. O problema era quantificar e qualificar esse impacto. Portanto esta pesquisa procurou entrevistar alguns colaboradores e analisar as respostas das participações da Frase da Semana.

Palavras-chave: Comunicação estratégica. Percepção. Impacto da ferramenta.

² Graduado em Arquitetura e Urbanismo e Especialista em Liderança, Pessoas e Negócios (MBA), pelo Centro Universitário de União da Vitória (UNIUV). E-mail: eduardo-mayer@hotmail.com

Strategic communication in business: case study “the sentence of the week”

Eduardo Götz Mayer

Abstract

Week's Quote is a tool that Pormade created to establish a strategic communication between the external and internal staff. It seeks solutions to problems highlighted or suggestions for changes that may occur. It explain the company interest on the full participation of its employees. And when it begins to influence the innovative behavior, creative and dynamic, it means that the result is being achieved. The problem is that the impact of this tool was only alleged and there was no evidence that has reached the objectives. The problem was to quantify and qualify this impact. So, this research tried to interview some employees and analyze the replies of Week's Quote.

Keywords: Strategic communication. Perception. Impact.

1 INTRODUÇÃO

O tema abordado nesta pesquisa diz respeito à comunicação interna da empresa Pormade – Portas de Madeiras Decorativas LTDA, tendo como objeto de estudo a “Frase da Semana”.

A Frase é uma ferramenta que a empresa adotou como meio de comunicação para divulgar informações sobre o mercado, produção e prestação de serviços. Contudo o impacto dessa prática, em sua gestão estratégica, ainda é desconhecido. Motivo esse que leva a verificar a percepção dos colaboradores, por meio de depoimentos, respostas das participações das frases e pesquisa aberta e fechada, tanto do processo produtivo, quanto o administrativo da empresa em relação às informações compartilhadas, ao ponto de quantificar e qualificar esse impacto no ambiente de trabalho.

Desde o início de sua prática, a Frase tem despertado grande interesse por parte da Direção da empresa Pormade, visto que a comunicação como um processo estratégico influencia nos comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégico e dos valores culturais da empresa (CARDOSO, 2006).

Quando a comunicação é utilizada dessa maneira, ela se torna intangível para a organização, ou seja, ela reflete o comportamento, a identidade e a personalidade da empresa, além de ter a capacidade de parametrizar a produção, difusão e recepção desses comportamentos. Ainda, permite gerar efeitos estáveis e duradouros nos *stakeholders* (MEIRINHOS, 2014).

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS

Inicialmente, a comunicação foi implementada nas empresas para estabelecer apenas o contato com o cliente, persuadir os públicos-alvo e obter lucro. Focava diretamente nas negociações e buscava o entendimento dos empresários quanto a sua importância e necessidade da comunicação no ambiente corporativo (MEDEIROS, 2010).

Para Kunsch (2009), essa foi denominada como “Comunicação Empresarial” e foi utilizada até o ano de 1970. A partir disso, começaram estudos visando a uma perspectiva estratégica, o que assumiu uma conotação menos instrumental e mais complexa da informação (MEDEIROS, 2010).

Essa nova visão permitiu a ampliação e integração das estruturas organizacionais em uma comunhão de ideias e diálogo entre as estruturas organizacionais, integrando-as em uma "Comunicação Organizacional" (KUNSCH, 2003).

A comunicação é a base da existência de todas as organizações. A diferença está na forma como ela é utilizada. Seja de forma planejada e organizada, seja com base na intuição e sem planejamento (TAVARES, 2009).

O problema é que muitas empresas seguem uma comunicação desorganizada, sabendo-se que 60% de todos os problemas administrativos resultam da ineficiência na comunicação (TAVARES citado por DRUKER, 2009). O autor ainda complementa que, no Brasil, esse percentual pode ser elevado por questões culturais e descrédito atribuído à comunicação das organizações.

Para Terciotti (2013), a comunicação implica uma transferência de significados entre as pessoas e, para que seja capaz de produzir um efeito real, precisa ser compreendida pelos envolvidos no processo comunicativo.

Sendo assim, é imprescindível trabalhar de forma planejada e, quando isso ocorre, os funcionários e sua família são motivados e integrados, o clima da empresa torna-se favorável, agilizando a tomada de decisão, a eficácia dos processos, com proatividade e colaboração para a descentralização das atividades, além de criar uma boa imagem da empresa diante da sociedade (TAVARES, 2009).

O que vai depender é a maneira e o fluxo que a empresa vai adotar para transmitir as informações para o público desejado, seja ascendente (de baixo para cima), seja do subordinado para o superior, na hierarquia descendente (do superior para o subordinado), horizontal (entre pessoas do mesmo nível hierárquico) ou a comunicação transversal, a qual a Pormade utiliza (comunicação descentralizada e flexível – fluxo de comunicação que se dá em todas as direções) (MOURA, 2007; SALOMÃO, 2010).

2.2 FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO "FRASE DA SEMANA"

A frase da semana teve um início interessante. É uma ideia que foi criada na empresa Pormade entre 1998 e 1999 (Informação Verbal)³. Essa prática estabelece a comunicação entre a equipe externa (vendedores, representantes e assistentes técnicos) e a equipe interna (administrativo e produção), evidenciando problemas clássicos de obra, sobre serviços prestados ou qualidade do produto recebido ou instalado, além de informar mudanças planejadas que ocorreram dentro da fábrica.

Como bônus, os colaboradores são remunerados pela participação.

“Primeiro eram distribuídos vales de CDs de música ou brindes que os fornecedores mandavam para a empresa” (Informação Verbal)⁴.

Em 2006, a frase popularizou-se em toda a fábrica e passou a ser semanal, adquirindo o nome que até hoje é utilizado “Frase da Semana” (Informação Verbal)⁵.

A ferramenta foi incluída no Programa de Erros, Tesouros, Inovações e Melhorias (PETIM) da empresa. A sua participação passou a equivaler a 2 pontos no programa e depois de um certo número de participações e quantidade de pontos acumulados, os colaboradores recebem o valor do prêmio em vale-alimentação. (Informação Verbal)⁶.

Rego (1986) já comentava que a organização para utilizar-se de um processo de comunicação eficaz e a ser consumida naturalmente por seus colaboradores, deveria associar o conhecimento técnico às atitudes, valores e normas da empresa. Ainda, Cardoso (2006) acrescenta que é preciso criar mecanismos para incentivar os colaboradores na participação de forma criativa e dinâmica.

A Pormade, por sua vez, tem utilizado esses mecanismos ao ponto de interagir na solução dos problemas. As opiniões coletadas pelos colaboradores são transformadas em ferramentas de tomadas de decisões e que ocorrem em sintonia com o nível estratégico, tático e operacional.

Logo, Bahia (1995) e Cardoso (2006) sugerem que a empresa, para atingir os resultados esperados, é primordial que se entenda a realidade, dinâmica e complexidade da comunicação, ou seja, a afetividade, subjetividade, diálogo com o ambiente interno e externo e principalmente a sua sinergia, o que vai além da recompensa de ordem remunerativa para engajamento dos colaboradores (REGO, 1986).

A Frase da Semana basicamente é a sugestão de um tema com características orientativas do ambiente de trabalho e mercado, com um toque de humor, mas sem perder a objetividade e clareza da informação. Ela é divulgada em murais entre setores da produção e e-mail para o administrativo interno e externo.

A interpretação da frase é redigida em um formulário padrão do centro de educação corporativa da empresa – UNICOP, conforme a Figura 01.

³ Notícia fornecida pelo Diretor Presidente Cláudio Antônio Zini, da empresa Pormade. União da Vitória – PR, em Janeiro de 2016.

⁴ Informação fornecida por Miriam Götz Mayer, Setor da Qualidade, da empresa Pormade. União da Vitória – PR, em Janeiro de 2016.

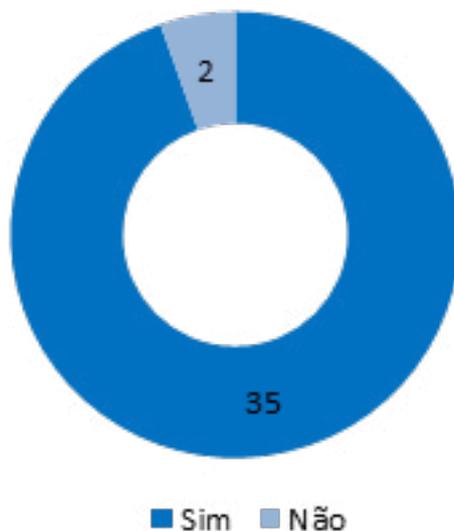
⁵ Informação fornecida por Claudenir de Jesus Gispiela, Setor Comercial, da empresa Pormade. União da Vitória – PR, em Janeiro de 2016.

⁶ Informação fornecida por Sueli Heppner e Sonia Fantin, Setor de Recursos Humanos, da empresa Pormade. União da Vitória – PR, em Janeiro de 2016.

Informação, Expedição, Engenharia, Vendas, Pós-Venda e Coordenadores do processo produtivo.

Do total de 478 funcionários da empresa, segundo a relação do mês de dezembro de 2015, disponibilizado pelo setor de Recursos Humanos da empresa (PORMADE, 2016), 115 foram entrevistados, equivalendo a uma amostragem de 24,06%. Entre estes, 37 são dos setores administrativos.

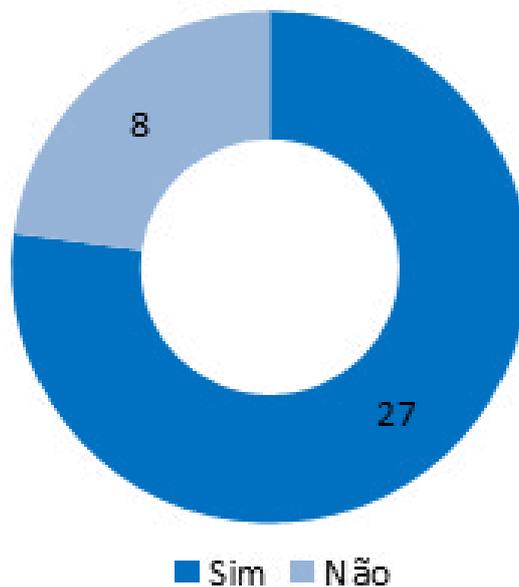
Gráfico 1 – Participações dos setores administrativos



Fonte: do Autor, 2016.

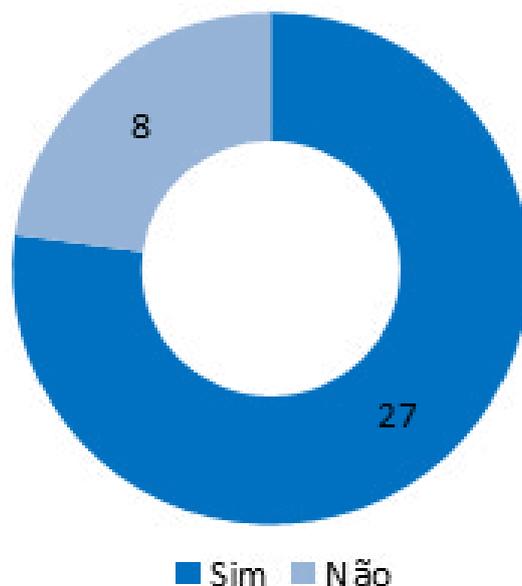
Dessa amostragem, 35 pessoas participam da frase e expressam a sua opinião referente ao tema abordado (gráfico 1). Para essas que participam da frase, 27 acreditam que a ferramenta tem impacto positivo em seus setores (gráfico 2) e atinge os objetivos esperados pela empresa (gráfico 3).

Gráfico 2 – Influência positiva no setor



Fonte: do Autor, 2016.

Gráfico 3 – Objetivos alcançados



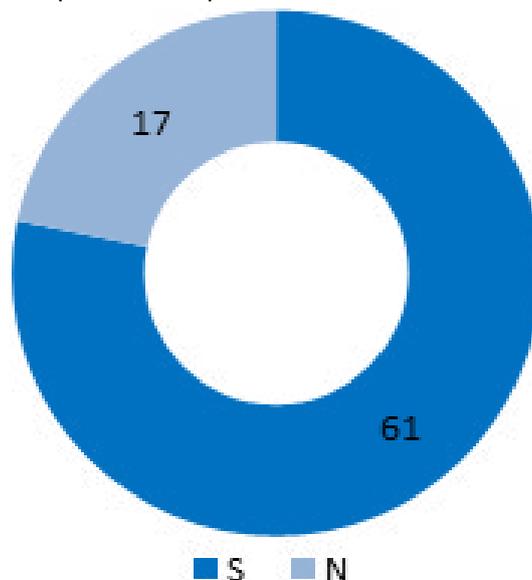
Fonte: do Autor, 2016.

2.3.2 Setor produtivo

Neste estão inclusos todos os setores produtivos de portas, batentes e guarnições – Linhas Pormade e DRZ.

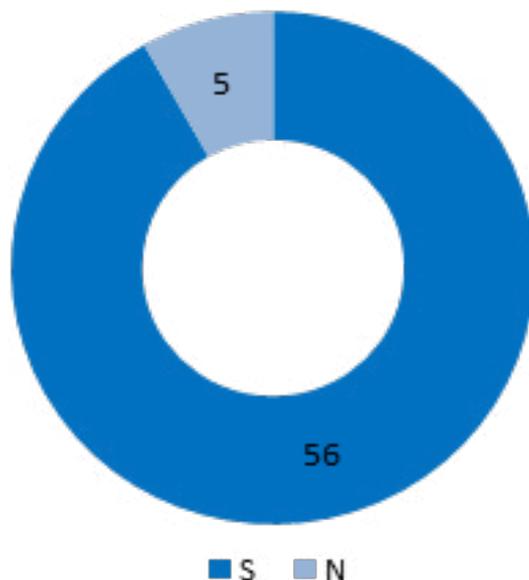
Da mesma amostragem entrevistada, 78 profissionais são do processo produtivo e das 61 pessoas que participam da frase da semana (gráfico 4), 56 afirmaram que a ferramenta influencia positivamente em seu setor (gráfico 5) e atinge os objetivos da empresa (gráfico 6).

Gráfico 4 – Participações do processo produtivo



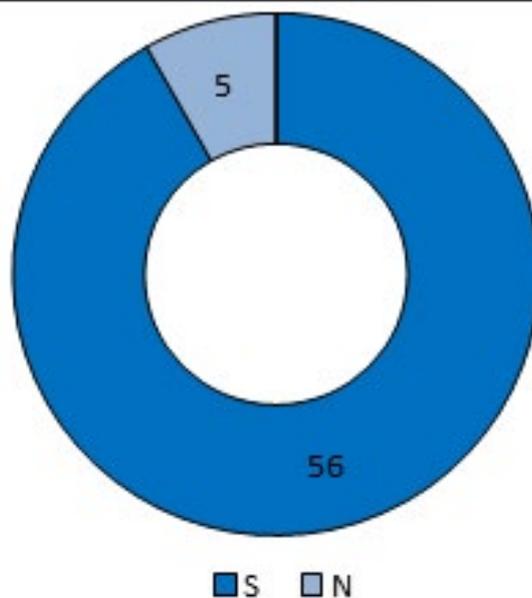
Fonte: do Autor, 2016.

Gráfico 5 – Influência positiva no setor



Fonte: do Autor, 2016.

Gráfico 6 – Objetivos alcançados



Fonte: do Autor, 2016.

Os entrevistados do questionário (ANEXO A) evidenciaram melhorias que ocorreram em seus setores, isso pela participação da frase da semana.

- utilização da frase como ação em determinadas reclamações de clientes e produto;
- maneiras diferentes de realizar o cadastro do pedido para aumentar a produtividade e melhorar a comunicação entre os setores;
- melhora no relacionamento com fornecedores de serviços (instaladores);
- atas de entrega de pedido. Documento essencial para dar con-

tinuidade ao cadastro deles. Os vendedores começaram a enviar corretamente.

e) acompanhamentos de obra e relatórios de visita;

f) a planilha de programação dos pedidos que foi melhorada e ficou mais fácil de interpretar as informações e entender a importância de sua função;

g) comunicação entre processos internos e externos;

h) informações que vieram a modificar produtos, processo em melhoria contínua;

i) fortalecimento da parceria com os instaladores. A importância de estar mais próximo deles.

Quando questionado aos colaboradores internos (produção e administrativo) e externos (equipe de vendas e assistência técnica) qual era a maior dificuldade na utilização da ferramenta, as respostas foram muitas: positivas e negativas.

Das dificuldades apontadas, todas se voltaram para situações pessoais e comportamentais, como: excesso de trabalho e, por sua vez, a falta de tempo, outras atividades tidas como prioridade, esquecimento, não entendeu o contexto da mensagem. Inclusive, as 14 pessoas (do total de 115 entrevistados) que responderam o questionário (ANEXO A), os que não participam da frase da semana, comentaram o questionário.

São situações que exigem uma cobrança maior da direção, pois é uma ferramenta dada como estratégica e tem cumprido a sua função. Podemos provar pelos depoimentos e respostas dos colaboradores.

“A frase da semana é uma maneira prática e eficiente de multiplicarmos nosso conhecimento sobre nossa rotina, nosso mercado e até sobre nossos problemas. Afinal, estamos numa empresa enorme e com gente espalhada por todo país”, diz Marcelo Costa (Informação Verbal)⁷. E os maiores interessados, segundo Baltazar Silva (Informação Verbal)⁸, deveriam ser os colaboradores externos (vendedores e assistentes técnicos), pela distância que estão dos acontecimentos da empresa, além dessa ferramenta ajudar a todos eles em grandes mudanças, de uma forma geral.

No caso de funcionários novos, eles possuem uma integração mais forte, quando participam ao ler e opinar sobre o assunto. “Quando en-

⁷ Informação fornecida por Marcelo Costa, Setor Comercial, da empresa Pormade. São Paulo – SP, em janeiro de 2016.

⁸ Informação fornecida por Baltazar Arouche Silva, Setor Comercial, da empresa Pormade. Belo Horizonte – MG, em janeiro de 2016.

⁹ Informação fornecida por Alice Meyer Vence, Setor Financeiro, da empresa Pormade. União da Vitória – PR, em janeiro de 2016.

¹⁰ Informação fornecida por Bianca Venturin, Setor de Tecnologia da Informação, da empresa Pormade. União da Vitória - PR, em janeiro de 2016.

trei na empresa, trabalhando na recepção, tudo ainda era muito desconhecido, e a frase da semana foi uma fonte de informações muito boa para que eu conhecesse mais a Pormade", comenta Alice Vence (Informação Verbal)⁹. E segundo Bianca Venturin (Informação Verbal)¹⁰:

Nesse pouco tempo, aprendi e me surpreendi com muita coisa aqui dentro; uma delas é a maturidade de toda a equipe, todos podem dizer o que pensam, podem opinar levantar argumentos e discussões, seja entre os colegas, seja diretamente com a diretoria da empresa. Com a frase da semana, todos ficam sabendo o que está precisando ser aprimorado dentro dos processos da empresa, e admiravelmente, todos podem comentar o que pensam sobre aquele assunto. Hoje em dia temos a tecnologia a nosso favor, temos ferramentas a nossa disposição para nos lembrar de nossos afazeres (alarmes, lembretes, e-mails, etc), então não tem desculpa para não fazer a frase da semana, basta se organizar. São raras as empresas que dão a oportunidade de todos participarem das decisões (e ainda ganhar um bônus para fazê-lo).

Para Maristela Castilho (Informação Verbal)¹¹, quanto mais explícitos forem os erros, menor será o sofrimento no futuro. E esse erro, se não for tratado com urgência, como é feito junto com a frase, isso custará para a empresa o dobro de tempo para solucionar, dinheiro, transtornos e até mesmo correr o risco de perder o cliente.

A comunicação de uma empresa é um sistema aberto, tal como é a organização. Este sistema é composto por uma pessoa responsável por transmitir uma mensagem (de quem), o meio escolhido para que essa troca aconteça (como), a mensagem (o quê), um decodificador (tradutor quando houver) e a pessoa que vai receber a mensagem (para quem). Ainda, para Rego (1986), há ingredientes que vitalizam o processo da comunicação e que não podem faltar:

São valores globais, acontecimentos do mercado, meio ambiente, clima organizacional, normas e políticas que a empresa Pormade tem-se preocupado em informar a toda sua organização e que para o mesmo autor, são necessárias e imprescindíveis para a implantação de projetos comunicacionais e às operações empresariais.

Ainda, podemos reforçar esse ponto de vista com Cardoso (2006), que informa a abrangência da comunicação, desde o clima organizacio-

¹¹ Informação fornecida por Maristela Castilho, Setor de Recursos Humanos, da empresa Pormade. União da Vitória – PR, em janeiro de 2016.

nal às relações institucionais, ou seja, tudo que diz respeito à posição social e ao funcionamento da organização.

A comunicação interna e externa são os tipos de ação mais importantes na estratégia de uma empresa, segundo Bahia (1995). Por isso, a direção da Pormade tem enfatizado e incentivado a participação da Frase da Semana, pois ela demonstra resultados. As opiniões dos colaboradores são válidas e importantes no direcionamento das estratégias.

Para demonstrar que a comunicação da Pormade tem sido aberta, receptiva, interativa e engajadora, seguem dois depoimentos de seus colaboradores:

Para Alice Vence (Informação Verbal)⁷ é de extrema importância a participação de todos, pois são assuntos de interesse da empresa. A Frase torna-se uma ferramenta de trabalho, além da participação na direção da empresa, ajudando nas tomadas de decisões.

É perceptível a oportunidade e liberdade dessa comunicação. Iago Fenker Krolikoski (Informação Verbal)¹² conclui expressando que “O maior valor de uma empresa são as pessoas” e é o que difere, segundo ele, uma equipe comum de uma equipe vencedora” e, por mais simples que seja a opinião dos colaboradores, “muitas vezes as ideias inovadoras estão escondidas em três linhas”.

3 CONCLUSÃO

Com base na pesquisa realizada com perguntas abertas e fechadas, depoimentos e respostas das participações da própria Frase da Semana, foi possível quantificar o uso da ferramenta (96 profissionais de 115 entrevistados) em uma amostragem de 24,06% do total efetivo da empresa (478 profissionais), além de provar que a ferramenta tem influência positiva na gestão estratégica da empresa.

De acordo com suas respostas, a frase é uma forma que a empresa encontrou de manter contato direto entre os níveis hierárquicos, do estratégico ao operacional e de forma horizontal, como boas práticas e exemplos entre os colegas.

Não é de se admirar que a empresa Pormade atinja rankings de alto desempenho e ocupe posição entre as melhores empresas para se trabalhar, pois a sua comunicação é transparente em todos os setores; e os objetivos, metas e visão da empresa são fortemente enraizados nos seus colaboradores, ou seja, o alinhamento estratégico é nítido e entendido por todos.

Com isso, é possível afirmar que os objetivos desta pesquisa foram alcançados com sucesso.

¹² Informação fornecida por Iago Fenker Krolikoski, Setor Financeiro, da empresa Pormade. União da Vitória – PR, em janeiro de 2016.

4 REFERÊNCIAS

BAHIA, B. J. **Introdução à comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995. Disponível em: <<https://goo.gl/lkKZui>>. Acesso em: 12 maio 2015.

CARDOSO, O. O. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional**: novos desafios teóricos. RAP. Rio de Janeiro, Brasil. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>>. Acesso em 12 maio 2015.

CASTILHO, M.; COSTA, M.; KROLIKOSKI, I. F.; SILVA, B. A.; VENCE, A. M.; VENTURIN, B. **Resposta do Tema “Qual a Dificuldade em Participar da Frase da Semana?”**. Brasil, São Paulo, São Paulo, Pormade – Portas de Madeiras Decorativas LTDA, janeiro de 2016. Depoimento a Eduardo Götz Mayer.

GISPIELA, C. **Frequência e Denominação da Frase**. Brasil, Paraná, União da Vitória, Pormade – Portas de Madeiras Decorativas LTDA, janeiro de 2016. Entrevista a Eduardo Götz Mayer.

HEPPNER, S. B.; FANTIN, S. de F. **PETIM – Programa e Erros, Tesouros, Inovações e Melhorias**. Brasil, Paraná, União da Vitória, Pormade – Portas de Madeiras Decorativas LTDA, Janeiro de 2016. Entrevista a Eduardo Götz Mayer.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. V.1

MAYER, M.G. **Participação da frase da semana**. União da Vitória, Paraná - Pormade – Portas de Madeiras Decorativas LTDA, janeiro de 2016. Entrevista a Eduardo Götz Mayer.

MEDEIROS, J. B. **Manual da secretária**. 12.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEIRINHOS, G. S. **Plano de comunicação**. Instrumento estratégico de gestão. Revista Ibero-americana: Os desafios da Internacionalização. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade. Universidade do Mi-

nho. Braga, Portugal. 2014. Disponível em: <http://revistacomsoc.pt/index.php/cecs_ebooks/articulo/viewFile/1987/1909>. Acesso em 12 maio 2015.

MOURA, A. W. N. **A eficácia na comunicação interna da corporação Amazontur**. Manaus, 2007. Disponível em: <<https://goo.gl/NwfYDx>>. Acesso em: 8 maio 2016.

REGO, F. G. T. **Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. Editora Summus, ed.6. São Paulo, Brasil. 1986. Disponível em: <<https://goo.gl/GfIM2e>>. Acesso em 12 maio 2015

SALOMÃO, V. **Fluxos de comunicação na empresa**. Disponível em: <<https://goo.gl/n3oE7M>>. Acesso em: 8 maio 2016.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TERCIOTTI, S. H. **Comunicação empresarial na prática**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

ZINI, C. A. **Criação da Frase da Semana**. União da Vitória, Paraná. Por-made – Portas de Madeiras Decorativas LTDA, janeiro de 2016. Entrevista a Eduardo Götz Mayer.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO



Pesquisa de opinião sobre a Frase da Semana

Este questionário destina-se a responder questões referentes a um projeto de pesquisa de conclusão de curso do MBA em Gestão de Negócios e Pessoas intitulado "Comunicação Estratégica nas Empresas - Estudo de Caso a Frase da Semana" desenvolvido na empresa Pormade - Portas de Madeiras Decorativas - LTDA.

Não há necessidade de identificação do sujeito pesquisado, pois as respostas serão sigilosas. Os dados obtidos serão apenas discutidos no trabalho, sem expor os indivíduos.

Desde já agradeço a sua participação e colaboração no desenvolvimento deste estudo.

Atenciosamente

Eduardo Götz Mayer
Assessor da Qualidade
Pormade

*Obrigatório

1. Gênero *

- Masculino
 Feminino

2. Idade *

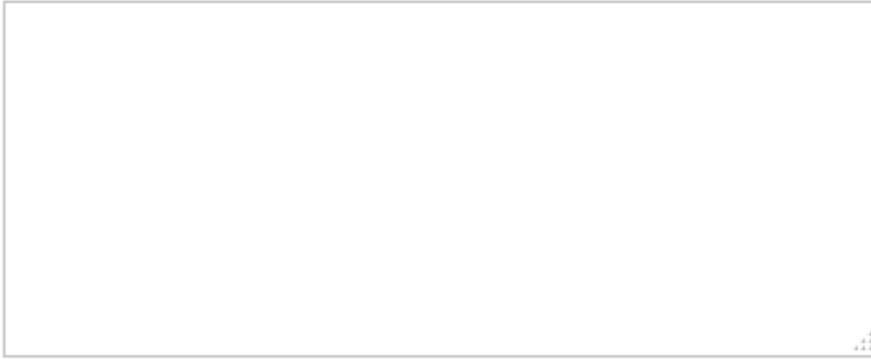
3. Em qual área da empresa você trabalha? *

- Administrativo Interno
 Administrativo Externo (Vendedores e Assistentes Técnicos)
 Produção

4. Participa da Frase da Semana? *

- Sim
 Não

Por quê? *



5. A Frase tem influenciado positivamente na produtividade de seu setor? *

Melhorias realizadas decorrente a uma situação evidenciada na frase

- Sim
- Não
- Ainda não

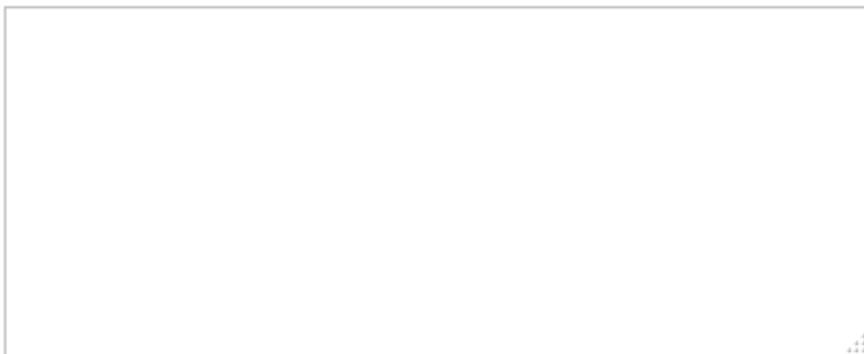
Cite uma melhoria realizada.



6. Em sua opinião, a Frase da Semana atinge os objetivos esperados pela empresa? *

- Sim
- Não

Por quê? *



7. Qual a maior dificuldade na participação da Frase? *

Enviar

Nunca envie senhas pelo Fomulários Google.