



As formas de compartilhamento de informações nas empresas: Estudo de caso da empresa Kodak

Hellen de Paula Pacheco

Universidade do Vale do Paraíba - UNIVAP

RESUMO

Esse material visa trazer a interação entre teoria e prática, a partir da experiência concreta da comunicação no dia-a-dia de uma empresa e, as teorias trabalhadas por pesquisadores da área. A fim de verificar como as empresas estão compartilhando as informações com seus funcionários, realizou-se na empresa Kodak, de São José dos Campos uma pesquisa com o Departamento de Comunicação, onde foi possível verificar os canais de comunicação usados, seus conteúdos, seus públicos, o planejamento estratégico destes canais, traça-los com a teoria e, presenciar o uso de uma ferramenta de compartilhamento de informação chamada de - correspondentes de comunicação – ainda não discutida em nenhuma bibliografia de comunicação empresarial.

Palavra Chave – Comunicação Empresarial, Planejamento Estratégico, Canais de Comunicação

Quando se fala em compartilhamento de informação dentro das empresas, logo nos remetemos à comunicação interna e com ela os canais de comunicação, principalmente os tradicionais (jornal interno e painel ou mural). Com base num estudo de caso realizado dentro da empresa Kodak, foi possível visualizar as diversas formas de compartilhamento de informação, planejamento estratégico de comunicação e uma iniciativa pioneira na empresa, pouco abordada em livros, os correspondentes de comunicação, a mais nova forma de se compartilhar informação com todos da empresa.



Esse trabalho visa mostrar um pouco da perspectiva de interação entre teoria e prática, mercado e academia, trazendo repostas há indagações pesquisadas a partir da experiência concreta de comunicação na empresa. O registro foi feito através do acompanhamento do processo comunicacional praticado no dia-a-dia da atividade profissional.

Faz trinta anos que a Kodak está em São José dos Campos, e nesse período quem sempre cuidou da sua comunicação foi o Departamento de Comunicação da Kodak de São Paulo. A informação da parte operacional da empresa de São José dos Campos provinha dos gerentes de cada departamento. As informações sobre promoções e comemoração partiam do Departamento de Recursos Humanos.

O Departamento de Comunicação utilizava-se dos canais usuais de comunicação da empresa, sendo o jornal interno (Atualidades Kodak) o mais trabalhado para transmitir as informações, pois encontrava dificuldades de acompanhar de perto o processo da comunicação interna da empresa de São Jose dos Campos.

Em 2000, a fim de suprir a carência comunicacional e trabalhar mais ela, houve a mudança física do Departamento de Comunicação. Sua vinda para a Kodak de São José dos Campos gerou muitas mudanças. Agora não só utiliza os canais usuais de comunicação, como trabalha em novos meios de informação, dentre eles os correspondentes de comunicação.

Qualquer mensagem precisa de um meio transmissor, o qual chamamos de canal de comunicação. O canal é selecionado pela fonte, que determina qual é o meio mais adequado para enviar determinada mensagem a um público selecionado. Públicos diferentes podem acessar um mesmo canal de comunicação, desde que a mensagem esteja clara e compreensível para todos eles. Para tanto é necessária a elaboração de um planejamento estratégico para que as mensagens cheguem, através dos canais, a seus respectivos públicos corretamente e eficazmente.

O planejamento das estratégias de comunicação organizacional começa com a leitura do ambiente interno e externo – oportunidades e ameaças, fragilidades e potencialidades – por meio de indagações do tipo, segundo Corrado (1994, p. 34): “(...) quem são esses públicos, porque é importante comunicar-se com eles, quando e onde a comunicação deve acontecer, quem é responsável pelas comunicações, o que deve ser dito e qual é o veículo com as metas comerciais”.

A análise da oportunidade mostra as necessidades comunicacionais existentes e onde se pode atuar, no entanto, a ameaça pode ser um desafio a uma tendência ou o desenvolvimento desfavorável que levaria à ausência ou à falta de comunicação. A análise da força e da fraqueza comunicacional recorre sobre a capacidade de enxergar as oportunidades e as potencialidades do veículo e das formas de comunicação. Cada canal de comunicação é classificado em termos de muito forte, pouco forte, neutro, pouco fraco, muito fraco. O levantamento das oportunidades e ameaças, fraquezas e forças possibilitam o seu monitoramento para se atingir as metas.

Assim, em 2000 a equipe de comunicação da Kodak foi a cada departamento aplicando o questionário para levantar informações sobre o ambiente interno e externo e, ao avaliar as oportunidades, ameaças, fraquezas e forças de comunicação, pôde levantar informações que ajudariam no planejamento estratégico de comunicação. As informações foram enquadradas da seguinte forma:

I. Forças – são os pontos fortes dos canais de comunicação existentes que devem ser ou continuarem sendo explorados:

- Credibilidade com os diversos públicos;
- Conhecimento das habilidades das diversas áreas da companhia;
- Parceria externa alinhada com nossa cultura e expectativas;
- Habilidade no tratamento de assuntos estratégicos;
- Habilidade no gerenciamento de crises;
- Habilidade no relacionamento com órgãos governamentais;
- Bom relacionamento com os diversos órgãos de imprensa;
- Bom relacionamento com profissionais de outras companhias.

II. Fraquezas - são fatores internos que prejudicam ou enfraquecem o desenvolvimento do planejamento estratégico de comunicação:

- Pouco recurso humano para fazer frente à grande demanda de informações;
- Pouco recurso financeiro para executar os projetos corporativos;
- Não reconhecido como estratégico por toda a companhia; (é visto como custo e não como investimento)
- As diversas linhas de negócios não compartilham suas estratégias;
- Clima interno de insegurança devido crise mundial e enxugamento constante.

III. Oportunidades – são aberturas encontradas para realizar ou melhor a comunicação atual:

- Novos canais internos de comunicação como: Portal Recursos Humanos e Internet;
- Nova estrutura organizacional valorizando as funções suportes;
- Mudança física do Departamento de Comunicação para São José dos Campos, ficando mais perto da massa crítica;
- Aproximação com os líderes, facilitando os mecanismos de comunicação com os colaboradores, por meio do KBLMM (grupo de diretores da Kodak Brasileira), Mteam (grupo de gerentes), CFT(Customer Focus Team– Equipe de Foco no Cliente) e gerentes em geral;
- Possibilidade de fazer Auditoria de satisfação dos colaboradores para melhorar os veículos de comunicação.

IV. Ameaças – são fatores externos a empresa que podem influenciar a estrutura do planejamento estratégico de comunicação:

- Realinhamentos de programas internacionais, com impactos locais; Constantes reduções de recursos humanos por meio de PDVs (Plano de Desligamento Voluntário)/PDIs (Plano de Desligamento Involuntário); Contra-comunicação por parte do Sindicato.

A leitura do meio ambiente permitiu levantar informações relevantes para o Departamento de Comunicação e, a partir desses dados analisados, mensurados e avaliados, tornou-se necessário o desenvolvimento das metas e objetivos do planejamento, lembrando-se que as estratégias de comunicação não podem ser desenvolvidas desvinculadas do plano maior da empresa.

A estratégia de comunicação é parte da estratégia organizacional, como se observa na Figura 1.

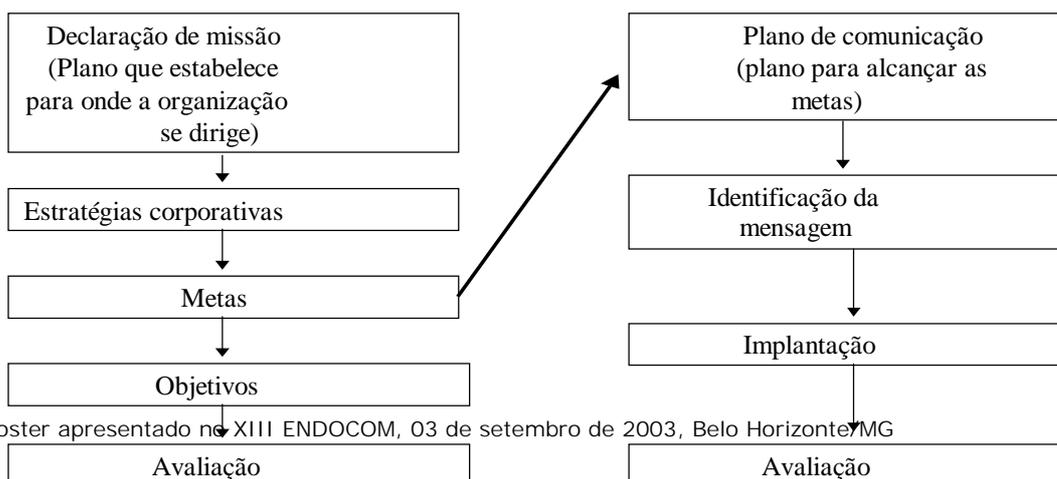


Figura 1 – Estratégia organizacional

Fonte: Frank M. Corrado. *A Força da Comunicação: quem não se comunica*. São Paulo: Makron Books, 1994. p. 36.

Dessa forma, os objetivos traçados para a comunicação pelo diretor do Departamento de Comunicação da Kodak, Waldir Berger, vão ao encontro dos objetivos da Corporação, sendo eles:

- Introduzir processo de evolução e melhoria contínua nas comunicações organizacional e externa da companhia; Comunicar de forma eficiente e eficaz, para motivação e a satisfação dos colaboradores, a fim de nos tornarmos mais competitivos mundialmente;
- Comunicar de forma eficiente e eficaz, para a motivação e satisfação dos clientes e consumidores, a fim de buscarmos seu interesse e fidelidade junto aos nossos produtos;
- Colaborar para a valorização e o desenvolvimento pessoal por meio da informação;

Segundo Kotler (1994, p. 87) e Cobra (1992, p. 71) a meta e o objetivo indicam o que se deseja atingir e a estratégica responde como chegar lá. Assim, pode-se perceber dentro do ambiente da empresa Kodak a existência de um planejamento estratégico bem organizado, dividido em vários planos: Plano estratégico para diretor/gerente/líder; Plano estratégico comunicacional para Colaboradores; Plano estratégico para a Mídia e Plano estratégico para os Clientes.

Se pegarmos um desses planos como exemplo, encontraremos a finalidade do plano de comunicação para com o grupo focado, bem como o caminho que a informação deve percorrer, quais os canais de comunicação, e seu conteúdo para alcançar o objetivo traçado pelo departamento e, sobre tudo o da empresa, exemplo:

- Plano estratégico para diretor/gerente/líder

O plano estratégico de comunicação para diretor, gerente e Líderes visa trabalhar principalmente com as ferramentas da comunicação de questões e crises, onde o grupo de

tomada de decisão da empresa aprende como trabalhar as informações eficazmente, atendendo seus diversos públicos.

As ferramentas utilizadas nesse planejamento têm a finalidade de reforçar conceitos e procedimentos comunicacionais para os grupos de decisão como: cursos de mídia training e de gerenciamento de crises.

O plano estratégico também prevê reuniões onde o Departamento de Comunicação possa captar informações para ser, posteriormente, repassadas para toda ou parte da empresa, bem como participar estrategicamente de ações conjunta com a direção e gerência, direcionando a comunicação da empresa para atender os objetivos corporativos. Os tipos de reuniões que acontece com a participação do Departamento de Comunicação são: reuniões do KBLMM (grupo de diretores da Kodak Brasileira), Mteam (grupo de gerentes) e CFT (Customer Focus Team – Equipe de Foco no Cliente).

De acordo com Neves (1998, p. 129) programa de comunicação ou planos de comunicação são pacotes que contêm mensagens implícitas ou não, emitidas pela empresa a um público determinado, objetivando não só emitir informações, mas recebe-las também (feedback), através dos diversos canais de comunicação trabalhados pela empresa.

Pensando nessas relevâncias a Kodak construíram um sistema de redes de canais de comunicação onde os seus diversos públicos podem ter acesso as informações do que ocorrem interna e externamente à empresa, como mostra a Figura 2:

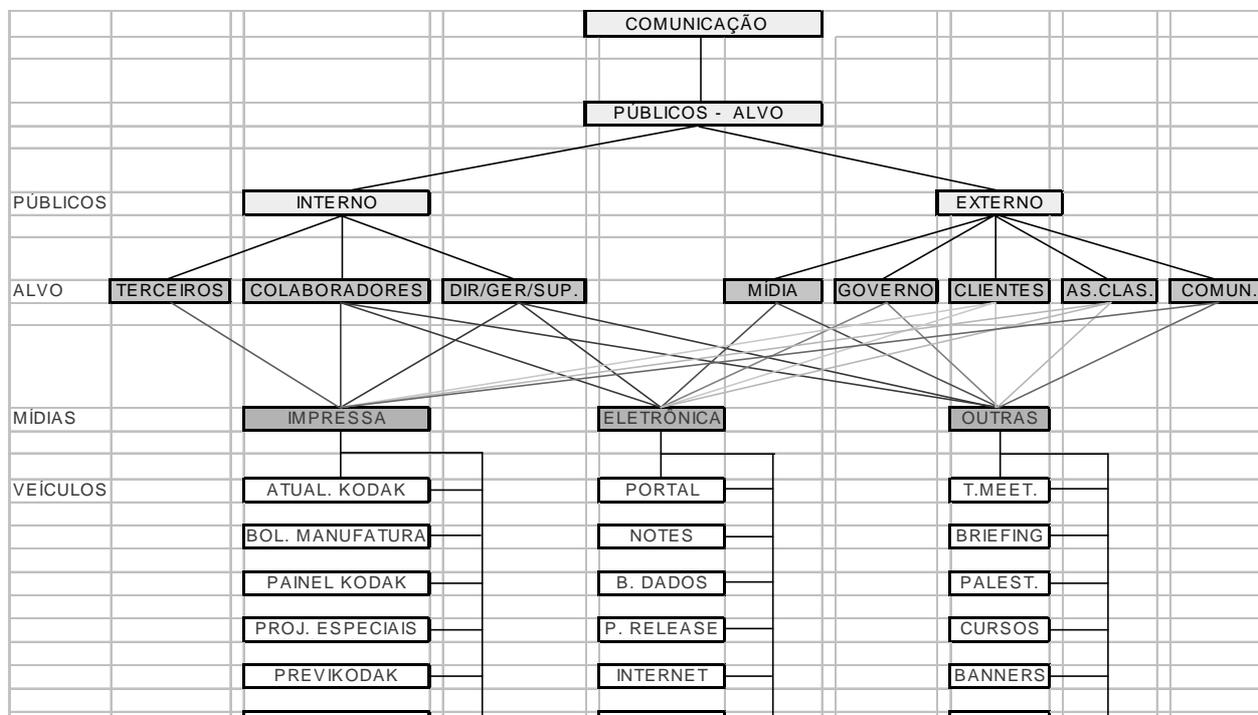


Figura 2 – Rede de canais de comunicação Kodak

Para escolher os canais de comunicação é preciso conhecer os diversos públicos que se interagem com a empresa. À medida que a empresa sabe quem é seu público, fica bem mais fácil adaptar o canal de comunicação a eles, bem como estruturar a linguagem e as informações que devem ser enviadas.

Assim, os diversos públicos que cercam a empresa Kodak podem ser vistos na Figura 3.

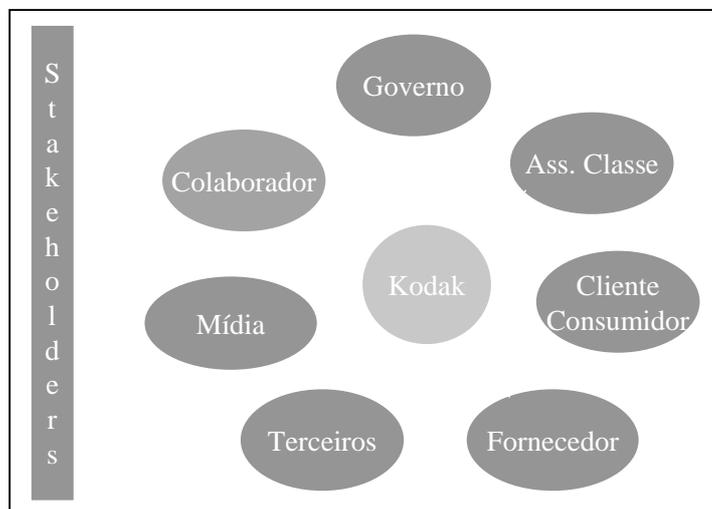


Figura 3 – Públicos Kodak

Os canais de comunicação usualmente trabalhados pelo Departamento de Comunicação Kodak trazem informações sobre a organização e, dependendo do canal a informação pode-se tornar mais complexa e direcionada.



Os canais de comunicação usualmente trabalhados pelo Departamento de Comunicação Kodak trazem informações sobre a organização e, dependendo do canal a informação pode-se tornar mais complexa e direcionada. Como se observa a seguir:

- Atualidades Kodak: Revista mensal, com enfoque regional (LAR-Sul – Região Latino Americana compreendendo os países: Argentina, Uruguai, Chile, Peru e Brasil) de assuntos com interesse corporativo, em três línguas (português, espanhol e inglês);
- Boletim da Manufatura:
 - Boletim mensal, com enfoque local (São José dos Campos, e Manaus) com interesse do público-alvo das manufaturas;
- Painel Kodak:
 - Jornal mural semanal, com enfoque em serviços e produtos, com matérias de interesse geral e dinâmica;
- Portal Recursos Humanos;
 - Traz informação de tudo que esteja relacionado ao colaborador, corporativo e geral;
- Lotus Notes: Matérias de interesse geral, de grande importância e com prazos para comunicação extremamente curtos;
- Briefing:
 - Matérias de interesse geral, de “grande importância e urgente”, para os Líderes cascadearem aos seus subordinados, realizando o processo face-to-face (face a face);
- Town meeting:
 - Assuntos corporativos para cascadear a todos os colaboradores;
- Programas especiais:
 - Programas voltados ao crescimento e bem-estar dos colaboradores

Apesar destes canais terem contribuído para a melhoria da comunicação interna e externa da empresa, ao munir os funcionários – chamados de colaboradores dentro do ambiente Kodak – de informações relevantes para o dia-a-dia da companhia, principalmente, pós-vinda da sede do Departamento de Comunicação da Kodak de São Paulo para São José dos Campos, a criação dos correspondentes de comunicação como estratégia de



comunicação, para atender às expectativas dos colaboradores, contribuiu muito mais, ao posicionar para este público que comunicação é mais do que um ato de informar, é uma forma de interação.

Os correspondentes de comunicação são profissionais pertencentes às mais diversas áreas da empresa, na qual desempenham o papel de representantes desses departamentos. Esses profissionais colhem pautas e assuntos de interesse geral, que serão trabalhados posteriormente no jornal interno como: Atualidades Kodak e, o Portal de RH (Relações Humanas). O uso destas pessoas como ferramenta de captação de informação para o melhor atendimento comunicacional do público interno, representa uma ferramenta interessante e intrigante, já que a comunicação empresarial é ainda vista por muitas empresas nacionais e até multinacionais como custo, não havendo investimento em profissionais especializados.

Ao contrário do que se encontra em algumas bibliografias sobre comunicação empresarial, na empresa Kodak há um investimento grande na comunicação, já que vêem a comunicação como uma ferramenta estratégica para alcançar seus objetivos corporativos. Desta forma, os correspondentes de comunicação são treinados na área de comunicação, mesmo não sendo profissionais da área de comunicação, a fim de que estes sejam capazes de informar de maneira íntegra e fiel à informação, sem distorcer-las.

De acordo com Waldir Berger, diretor de Assuntos Corporativos, os correspondentes de comunicação também têm a missão de atuar como um termômetro junto aos públicos, avaliando o retorno (feedback) destes mais rapidamente, possibilitando mudanças estratégicas de informação, de acordo com o resultado.

Ainda não se viu nenhum relato do uso dessa ferramenta dentro de outras empresas. Há os que podem criticar a sua eficácia, alegando dupla função ao funcionário que já está sobrecarregado com as atividades diárias da companhia, mas se pararmos para refletir quais profissionais enquadrariam bem nesta função, verificaríamos que estes seriam as secretárias, que já fazem este trabalho, só que de maneira desestruturada. Uma vez treinadas saberão comunicar eficazmente as informações, bem como servirão, segundo o Diretor de Assuntos Corporativos, como termômetro das informações que circulam.

Esta estratégia de compartilhamento de informações através dos correspondentes de comunicação seria para muitas empresas, que focam sempre os lucros e o baixo custo, uma forma de ganhar tempo – já que, mercadologicamente dizendo, “tempo é dinheiro” – e por um



custo baixo, pois pagar uma empresa de consultoria em comunicação para realizar uma pesquisa, a fim de detectar o que está de errado com ela, requer um investimento significativo. Um bom planejamento desenvolvido pelo Departamento de Comunicação junto com os correspondentes de comunicação supri esses gastos que seriam feitos com uma empresa de consultoria, lembrando que a mesma seria consultada por diversas vezes. Uma empresa que visa crescer no mercado deve realizar sempre no ambiente interno da empresa pesquisa para detectar e controlar as crises internas.

Assim, os correspondentes de comunicação passam a representar uma ferramenta de compartilhamento de informação eficaz, de grande força junto ao público interno, assim como os outros canais de comunicação que são trabalhados estrategicamente, dentro de um planejamento, nas empresas.

BIBLIOGRAFIAS

- BLAND, Michael & JACKSON, Peter. A comunicação na empresa. Lisboa: Editorial Presença, 1992.
- BORDENAVE, Juan E. Diaz. Além dos meios e mensagens: introdução `a comunicação como processo, tecnologia. Sistema e ciência. Petrópolis: Vozes, 1983.
- CAHEN, Roger. Comunicação empresarial. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.
- CHAPPELL, R. T. & READ, W.L. Comunicação interna na empresa moderna. Rio de Janeiro: Fórum Editora, 1973.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração de empresa: uma abordagem contingencial.. São Paulo: Makron Books, 1994.
- COBRA, Marcos. Administração de Marketing. São Paulo: Atlas, 1992.
- CORRADO, Frank M . A força da comunicação: quem não se comunica.. São Paulo:



- Makron Books, 1994.
- DRUCKER, Peter F. Administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Pioneira, 1995.
- FERRARI, Alfonso Trujillo. Metodologia da ciência. Campinas: Kennedy Editora, 1974.
- FIGUEREDO, Rubens, NASSAR, Paulo. O que é Comunicação Empresarial. São Paulo: Brasiliense, 1995.
- FREYRE. G. Casa Grande e Senzala, 13 ed, Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.
- GOODE, Willian J. & HATT, Paul K. Métodos em pesquisa social. São Paulo: Nacional, 1977.
- GIL, Antonio Carlos. Projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo, Atlas, 1995.
- GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2001.
- GOLDHARBER, Gerald. Comunicación organizacional. Local: editora, 1984.
- GRUNIG, James; GRUNIG, Larissa; DOZIER, David. Manager's guide to excellence in public relations and communication management. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1995
- KEEPS, Gary. Organizacional communication. 1990
- KOLOSA, Blair J. ciência do comportamento na administração RJ: Editora S A, 1978.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing São Paulo: Atlas, 1996.
- KUNCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação para o mercado. São Paulo: EDICOM, 1995.
- KUNCH, Margarida Maria Krohling. Relações públicas e modernidade. São Paulo: Summus, 1997.
- LAMBERT, Tom. Ferramentas da administração. São Paulo: Saraiva, 1996.
- LUCCA NETO, Dum de. Comunicação: uma questão de estratégia. Local, T&D, ano VIII, n. 83, nov.1999.
- MARÍN, Antonio Lucas. La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Barcelona: Boch, 1997
- NASSAR, Paulo & FIGUEIREDO, Rubens. O que é comunicação empresarial. São Paulo: Brasiliense, 1995.



- NEVES, Roberto de Castro. Comunicação Empresarial Integrada. Rio de Janeiro: Mauad,
PIMENTA, Maria Alzira. Comunicação Empresarial. Campinas: Editora Alínea, 1999.
- REFIELD, Charles E. Comunicação Administrativa. Rio de Janeiro: GB, 1966
- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. Comunicação empresarial. Comunicação
institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnica. São
Paulo: Summus, 1986.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas,
1989.
- ROBBINS, Stephen P. Coportamento Organizacional LTC – Livro Técnico e Científico.
Local: Editora S A , 1998.
- RUDIO, Franz Victor. Introdução ao projeto de pesquisa científica. Petrópolis: Vozes,
1996.
- SELLTIZ – WRIGHTSMAN – COOOK. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São
Paulo: E.P.U., 1998.
- TORQUATO, Gaudêncio. Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova
WESTWOOD, John. Como preparar um plano de marketing. São Paulo: Clio Editora,
1996.