



TROFÉU JATOBÁ

PRÊMIO EXCELÊNCIA E INOVAÇÃO EM PR 2017

CAT: PR INTERNACIONAL – FOCO NA AMÉRICA LATINA

IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE COMUNICAÇÃO INTERNA

LEAR CORPORATION AMÉRICA DO SUL

2016

Contextualização

A Lear Corporation é uma empresa multinacional do segmento de autopeças, com sede em Southfield, Michigan (EUA), e operações em 36 países. São mais de 140 mil funcionários. Na América do Sul, na época do desenvolvimento deste trabalho, tinha o escritório corporativo em São Paulo e 10 operações, sendo 7 no Brasil e 3 na Argentina.

- **Brasil:** Betim, Joinville, Navegantes, Goiana, Camaçari, Londrina, Caçapava.
- **Argentina:** Córdoba, Pacheco, Ferreyra.

As unidades são relativamente novas, sendo a mais antiga a de Betim, instalada há 21 anos. Algumas plantas são grandes, com até 1.300 funcionários, outras são menores. Produzem assentos e chicotes automotivos para diversas montadoras.

O bloco América do Sul segue as mesmas diretrizes corporativas e tem atuação integrada na região. Porém, a comunicação interna das unidades, conduzida pelos gestores de RH, seguia orientações próprias, cada uma com sua estrutura, iniciativas e conteúdos. Algumas com canais e sistemas mais maduros, outras sem nenhum recurso estruturado.

No início de 2016, a diretoria da Lear definiu o tratamento corporativo para a comunicação interna. A Prefácio atendia três unidades operacionais da Lear, e o Escritório Central, em São Paulo.



Objetivos

A Prefácio foi contratada para criar um sistema corporativo de comunicação interna bem como a política de comunicação, os projetos editoriais e gráficos de todos os canais, os procedimentos e o treinamento dos responsáveis pela comunicação de todas as unidades, chamados facilitadores. As campanhas internas também passaram a ser corporativas, obedecendo critérios únicos.

Foi criada uma coordenação corporativa de Comunicação Interna, ancorada em Joinville, para fazer frente a este novo formato. A Prefácio contratou um funcionário para trabalhar in loco junto à Coordenação, fazendo a interface imediata e apoiando todo o processo.

Objetivo principal

Construir um Sistema de Comunicação Interna para a Lear América do Sul, por meio do qual a empresa promovesse o alinhamento institucional e a disseminação da estratégia de negócio, fortalecendo o espírito de equipe e o orgulho de pertencimento. Uma equipe bem informada e engajada no alcance conjunto das metas e diretrizes da empresa.

Objetivos específicos

- Reforçar a identidade institucional da empresa, mantendo a fidelidade às políticas corporativas e às orientações do Manual de Marca da Lear Mundial (Guideline Lear).
- Dar unicidade e robustez às práticas de comunicação e relacionamento interno, respeitando, porém, as singularidades das unidades regionais.
- Reduzir custos (com a centralização e unificação dos veículos).



Diagnóstico

■ Histórico:

A Prefácio já conhecia algumas das plantas da Lear, bem como a história da empresa. A Lear foi cliente da Prefácio desde a instalação da primeira planta no Brasil, em Betim, até 2007.

Retornamos o atendimento anos depois, em 2013. Já conhecíamos o organograma, a história, a cultura, os programas, a estrutura de funcionamento, o manual de aplicação de marca, etc.

■ Diagnóstico:

1. Entrevistas por telefone com a responsável pelo RH de cada planta para entendimento das especificidades e demandas regionais.
2. Conference call com os facilitadores (RHs) para aprofundamento das principais dificuldades enfrentadas pela equipe.
3. Avaliação dos veículos existentes em cada unidade, do ponto de vista comunicacional: projetos, periodicidade e procedimentos.
4. Alinhamento com as demandas e necessidades do Corporativo.



Definição das políticas que sustentariam o Sistema de Comunicação

Intencionalidade e alinhamento com as diretrizes estratégicas macros da empresa

■ Premissas:

- Perspectiva gerencial da comunicação interna.
- Ser compartilhada por todas as unidades da Lear na América do Sul.
- Ser periodicamente revista ou atualizada.
- Estar em sintonia com os objetivos estratégicos empresariais, assim como a missão, visão e valores.

■ Diretrizes:

- Atuação compartilhada e integrada entre as unidades.
- Coerência e consistência nas ações e veículos.
- Priorização de divulgação das diretrizes empresariais com o público interno.
- Agilidade no diálogo sobre posicionamentos importantes da empresa.
- Abordagens informativas.
- Transparência e diálogo.
- Busca pelo aprimoramento contínuo.



Etapas

Diagnóstico

Políticas

Canais

Treinamentos

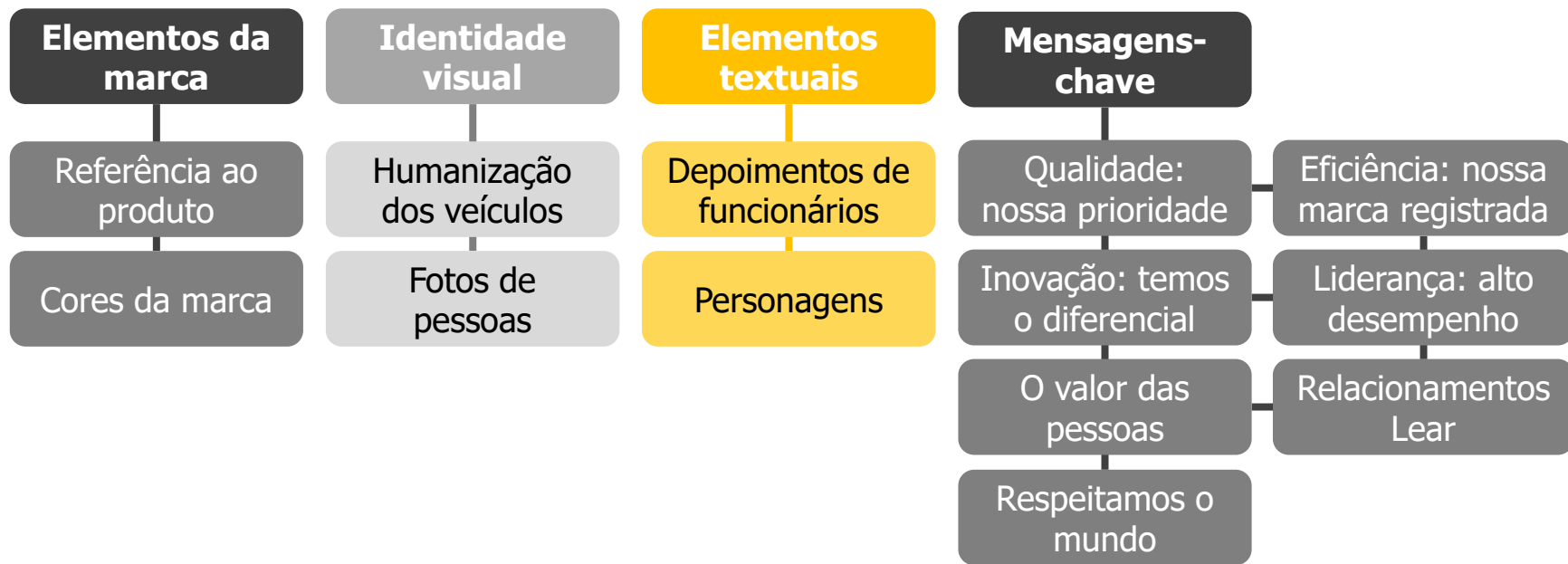
Definição das políticas que sustentariam o Sistema de Comunicação

Intencionalidade e alinhamento com as diretrizes estratégicas macros da empresa

- **Identidade visual e mensagens-chave:**

Propósito das mensagens e da identidade visual, alinhadas às diretrizes macro da empresa, que norteariam a comunicação no período de 2016 e 2017.

- **Direcionamentos comuns a todas as ações de comunicação:**



Definição dos canais que formariam o Sistema de Comunicação e criação dos projetos

Após a avaliação do contexto, especificidades de cada unidade e seus públicos, veículos existentes e demandas comunicacionais, foi definida, para este primeiro ano do Sistema de Comunicação, a consolidação de alguns canais e a implantação de outros:

- **Corporativos:** revista trimestral e modelo de comunicado corporativo eletrônico.
- **Nas unidades:** jornal impresso bimestral, comunicado eletrônico, quadro de avisos, mural eletrônico, varal de notícias, guia do líder, quadro de gestão à vista.

Para cada veículo foram criados:

- A política com a definição clara do papel de cada canal.
- O projeto editorial, prevendo periodicidade, abrangência, sessões (editorias), tamanho dos textos, elementos de destaque.
- O projeto gráfico seguindo a identidade visual definida na política de comunicação, contemplando espaços e elementos gráficos, fonte, cores, etc.
- O processo de produção de cada canal.
- O fluxo de aprovação e liberação.



Etapas

Diagnóstico

Políticas

Canais

Treinamentos

Com toda a estrutura do Sistema criada e aprovada, foi realizado um treinamento presencial de 8 horas para compreensão, sensibilização e operacionalização futura dos canais. Participaram do treinamento os facilitadores* das 8 unidades do Brasil e das 3 da Argentina.

Conteúdo teórico e prático do treinamento:

- Sensibilização para a importância da comunicação
- Destaque para o essencial de cada ferramenta
- O papel do facilitador
- O Sistema de Comunicação Interna Lear, de acordo com as novas diretrizes:
- Canais e veículos
- Campanhas e eventos
- Atividades práticas e dinâmicas
- Noções de fotografia.

**Os facilitadores são os responsáveis pelo RH de cada unidade, com exceção de uma planta e do Esc. Central, que têm profissional de Comunicação.*



Ferramentas de mensuração

Foram criadas ferramentas de mensuração para cada veículo do Sistema em dois diferentes níveis:

- Formulários a serem preenchidos pelos facilitadores da comunicação mensalmente, para acompanhamento por parte da Coordenação da efetividade dos canais em cada unidade.
- Pesquisas focadas no público alvo dos canais, para acompanhamento da abrangência, absorção e internalização das mensagens chave. Opinião e aceitação dos canais.

Manuais

Dois manuais foram criados e disponibilizados para apoiar os facilitadores no dia a dia de trabalho da comunicação. São eles:

- Manual de redação e estilo: arquitetado para orientar a criação de textos em materiais de comunicação criados pelo RH, promovendo a unidade de estilo e critérios corretos.
- Manual do Sistema de Comunicação: é um suporte que contém todo os novos procedimentos e projetos implantados para a comunicação. Foi feito para ser consultado com frequência e mediante à dúvidas ou outras necessidades.

MÉTRICAS E MENSURAÇÃO MENSAL - LEAR AMÉRICA DO SUL									
PLANTA:		NÃO		Data de envio:					
<i>Respostas/relatório preenchimento:</i>									
No último mês, a realização de quadro foi realizada sempre de acordo com o padrão?		Sim	Não	Justificativa					
Todos os conteúdos desenvolvidos estiveram dentro do prazo de entrega e respeitaram as orientações?		Sim	Não	Justificativa					
Os conteúdos desenvolvidos foram em português, inglês ou espanhol, conforme o caso?		Sim	Não	Justificativa					
Quanto ao conteúdo, foram desenvolvidos outros materiais (cartões, materiais de apoio, etc.)?		Sim	Não	Justificativa					
Registre algum comentário, crítica, sugestão importante:									
COMUNICADOS ELETRÔNICOS									
Assessoria de imprensa foi realizada dentro do prazo?		Sim	Não	Justificativa					
Todos os conteúdos foram criados a partir do modelo padrão e respeitando o padrão de identidade visual?		Sim	Não	Justificativa					
As informações contidas nos comunicados eletrônicos (quando de interesse de todos os funcionários) foram divulgadas no quadro de avisos ou no site da empresa?		Sim	Não	Justificativa					
O procedimento para os comunicados eletrônicos estava claro e todos os responsáveis estavam cientes de como proceder?		Sim	Não	Justificativa					
Os comunicados eletrônicos foram produzidos dentro do prazo?		Sim	Não	Justificativa					
Registre algum comentário, crítica, sugestão importante:									
JORNAL COMO LEAR									
O cronograma do jornal foi realizado com sucesso?		Sim	Não	Justificativa					
Foram indicados personagens e pessoas para dar depoimentos e falar sobre a empresa?		Sim	Não	Justificativa					
As fotos utilizadas foram de boa qualidade, com boa iluminação e sem reflexos?		Sim	Não	Justificativa					
A distribuição, quando feita, foi realizada dentro do prazo?		Sim	Não	Justificativa					
Registre algum comentário, crítica, sugestão importante:									
VARAL DE NOVIDADES									
Mês atualizado com sucesso?		Sim	Não	Justificativa					
A localização do Varal possibilita o fácil acesso para os funcionários da área?		Sim	Não	Justificativa					
Quando utilizado, o Varal respeita o cronograma?		Sim	Não	Justificativa					
No último mês, o Varal foi utilizado para divulgar algum tipo de notícia?		Sim	Não	Justificativa					
Registre algum comentário, crítica, sugestão importante:									
GUIA A DO LÍDER									
Mês atualizado com sucesso?		Sim	Não	Justificativa					
Se sim, quantos líderes foram publicados no último mês?		Sim	Não	Justificativa					
O Guia foi criado a partir do modelo de PPP padrão?		Sim	Não	Justificativa					
O cronograma do Guia foi realizado com sucesso?		Sim	Não	Justificativa					
Registre algum comentário, crítica, sugestão importante:									
CAMPANHAS									
Foram realizadas campanhas no último mês?		Sim	Não	Justificativa					
Se sim, as campanhas seguiram o padrão de identidade visual da marca: cor, tipo de fonte, localização das fotos e elementos de identidade visual?		Sim	Não	Justificativa					
Quais campanhas foram utilizadas no desenvolvimento das campanhas?		Outro	Qual	Jornal	Guia do Líder	Varal	Mural digital		
Registre algum comentário, crítica, sugestão importante:									
REVISTA									
A revista foi desenvolvida no Varal de Notícias com sucesso?		Sim	Não	Justificativa					
A revista contém uma produção de conteúdo (fotos, textos e informações) dentro do prazo?		Sim	Não	Justificativa					

Formulários a serem preenchidos pelos Facilitadores

MÉTRICAS E MENSURAÇÃO MENSAL - LEAR AMÉRICA DO SUL									
Mês de referência:		Data de envio:							
Métricas corporativas									
Campanhas	As campanhas realizadas nas plantas seguiram a identidade visual da marca: cores, humanização da comunicação, fonte padrão, referência ao produto?	Sim	Não	Justificativa					
	Foram produzidas em português assim como no português?	Sim	Não	Justificativa					
	Buscou atender a realidade de todas as unidades (tipos de veículos, idiomas, personagens, necessidades etc.)?	Sim	Não	Justificativa					
Revista	Respeitou o cronograma, não sofreu atrasos na produção?	Sim	Não	Justificativa					
	Foi produzida nos dois idiomas e devidamente encaminhada para as unidades?	Sim	Não	Justificativa					
Comunicados eletrônicos	Os comunicados eletrônicos foram produzidos dentro do modelo padrão, cores, fonte e cabeçalho?	Sim	Não	Justificativa					
	Os comunicados eletrônicos foram devidamente encaminhados para todas as unidades conforme procedimento?	Sim	Não	Justificativa					
Quadro de avisos	Os cartazes corporativos foram produzidos de acordo com a identidade padrão e orientações de criação?	Sim	Não	Justificativa					
	Os cartazes corporativos foram encaminhados para as unidades dentro do cronograma?	Sim	Não	Justificativa					
Jornal	Os jornais foram produzidos de acordo com o cronograma de produção?	Sim	Não	Justificativa					
	As edições do jornal seguiram a identidade visual da empresa e o projeto editorial e gráfico?	Sim	Não	Justificativa					

Formulário a ser preenchido pelo Corporativo



Resultados

2016 e 2017

O Sistema foi implantado em agosto de 2016. Três meses depois, a coordenadora do projeto visitou todas as unidades para verificar como o sistema estava sendo utilizado.

Embora algumas dificuldades das plantas, todos os canais foram adotados e houve uma forte aprovação do público com relação aos novos projetos. A Prefácio foi responsável pela produção das campanhas, jornais e da revista até maio de 2017, garantindo a fidelidade aos projetos. Nesse período, não houve a aplicação das métricas e formulários de mensuração criados, motivo pelo qual não temos dados estatísticos sobre o projeto.

Realizado:

- Implantação de um Sistema de Comunicação corporativo.
- Unificação das campanhas de forma corporativa.
- Valorização e intencionalidade na comunicação interna da empresa.
- Padronização dos procedimentos e canais de comunicação.

