



MILLS HISTÓRIAS: Comunicação no segmento da construção civil

Preparado por Ana Amélia Erthal, Gabriel Carletto Zani e Lucas Fernandes Medeiros de Castro Lopes, da ESPM-RJ.

Recomendado para as disciplinas de Graduação: Comunicação Corporativa, Inovação e Processos Criativos, Comunicação Interna, Comportamento Organizacional.

RESUMO

Em meio a tantas possibilidades de comunicação, inauguradas com os aparelhos móveis conectados à internet, como lidar com situações tão específicas, como públicos que têm acesso às novas tecnologias, mas não compreendem essas linguagens justamente por não estarem inseridos nessa cultura? A revista Mills Histórias foi uma estratégia escolhida para que a empresa pudesse se comunicar com seus colaboradores considerados, em sua maioria, um público com pouco acesso, desprovido de conhecimentos técnicos laboriosos e sem motivação ou acesso para a interação via meios tradicionais de comunicação empresarial.

PALAVRAS-CHAVE

Comunicação Interna. Comunicação Empresarial. Gestão de Pessoas.

Junho de 2015.

“Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico “Referências”. Não é intenção dos autores avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM”.

Com tanta variedade de canais de comunicação disponíveis, principalmente depois da generalização do uso da internet via dispositivos móveis, como uma empresa deve escolher um desses meios para se comunicar? Se fosse traçada uma linha histórica de possibilidades de investimento em mídia (externa/interna) dos últimos 40 anos, ela poderia ser dessa forma:

- Anos 80: material impresso, houseorgans, letreiros, jornais, revistas, rádios, televisão;
- Anos 90: material impresso, houseorgans, letreiros, jornais, revistas, rádios, TV aberta, TV paga, cinema;
- Anos 2000: material impresso, houseorgans, letreiros, jornais, revistas, rádios, TV aberta, TV fechada, cinema, criação de blogs, criação de sites, perfis em redes sociais;
- Anos 2010: material impresso, houseorgans, letreiros, jornais, revistas, rádios, rádios on-line, TV aberta, TV fechada, cinema, blogs, publicidade em blogs, sites, publicidade em sites, perfis em redes sociais, investimento publicitário em redes sociais, advergames, investimento publicitário em games, estratégias transmídia, comunicadores em redes instantâneas (Vine, WhatsApp), etc.

O número de possibilidades cresceu exponencialmente e a mídia de massa vem cedendo lugar aos interesses específicos – os mercados de nicho – como, por exemplo, o mercado de bicicletas vintage ou os clubes de curadoria e venda de vinhos. Há uma miríade de formas de comunicar e, entre elas, uma que conseguirá comunicar com eficiência. Como disse Clay Shirky (2008, pág. 58) a dificuldade não está na escassez, mas na abundância. Como escolher o melhor meio?

A Mills é uma empresa brasileira de grande porte, que trabalha com serviços de engenharia. Criada em 1952 pelo romeno José Nacht como uma empresa de aluguel de andaimes para obras, foi pioneira ao importar para o Brasil os primeiros andaimes tubulares de metal – que antes eram feitos de madeira. A novidade trouxe um enorme ganho de eficiência para as construtoras, pois os andaimes de madeira, além de não serem sustentáveis, eram mais trabalhosos de serem montados, não traziam segurança para os trabalhadores, eram pesados e de difícil transporte, o que os tornava pouco produtivos.

Ao longo de sua trajetória, a Mills inovou em soluções e serviços, e a forma que escolheu para se comunicar com seus colaboradores internos também é diferenciada. No entanto, foi necessário percorrer um caminho longo entre várias opções de meios de comunicação para chegar ao melhor formato de comunicação com a maioria dos seus funcionários que, diferentemente das outras empresas, não trabalham em escritórios. Eles trabalham em grandes pátios, em sua maioria têm baixo grau de formação e instrução, alguns são semialfabetizados e não têm acesso a computadores ou redes. Se acessam as redes por meio de seus telefones celulares, podemos aventar que esse acesso seja restrito por diversos fatores: falta de conhecimento dos usos dos aplicativos, desconhecimento do idioma inglês, falta de recursos financeiros para aquisição de aplicativos ou de contrato de plano de dados que possibilite compartilhamento de dados. Como lidar com essa situação?

CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA

A Mills, desde a sua fundação, além dos andaimes tubulares de metal, foi ampliando o seu portfólio e passou a locar diversos produtos direcionados ao ramo de construção, criando novas unidades de negócio para atender outras demandas do mercado.

Em 2008, a Mills adquiriu a Jahu, uma empresa carioca fornecedora de andaimes e escoramentos para construções prediais. O valor da compra foi mantido em sigilo, mas a Mills bancou com seu próprio capital 1/3 do pagamento e os outros 2/3 foram financiados por um empréstimo do Banco Itaú. Com isso, a Mills ingressou no segmento de construções prediais

e aumentou a sua área de atuação. No ano de sua aquisição, a Jahu teve um faturamento de R\$ 50 milhões, um crescimento de 30% em relação ao ano anterior. Em 2014, devido a um planejamento estratégico da marca, o nome Jahu foi descontinuado e agora essa unidade de negócios se chama Mills Edificações.

Em 2010, ela abriu seu capital e teve um excelente IPO¹. Dentro das oito empresas que abriram capital naquele ano, apenas duas ficaram no range quando fizeram a abertura: a Mills foi uma delas.

Em março de 2015, a empresa estava avaliada em R\$ 15,3 bilhões, considerada líder no seu segmento, sempre trazendo para o Brasil inovações e tecnologias que já são usadas em países desenvolvidos.

O nome Mills surgiu da exportadora da qual eram importadas as estruturas de andaime, a Echafaudages Tubulaires Mills. O fundador, José Nacht, destacou o último nome e o transformou na marca da empresa. A cor predominante da marca – o laranja – não possui nenhum significado especial, é apenas parte da composição da identidade visual da marca.

A empresa hoje possui um sólido nome no mercado de construção. Apesar de pouco conhecida pelo público em geral, a Mills está presente em diversas construções estruturais do Brasil e é um forte nome dentro do mercado de engenharia do País. Entre suas realizações, podemos dar destaque à construção de Brasília; dos Arcos da Lapa no Rio de Janeiro; da Ponte Rio-Niterói, também no Rio de Janeiro; da Hidrelétrica de Itaipu em Foz do Iguaçu (PR); da Catedral da Sé em São Paulo, entre outras.

A Mills está entre as empresas mais transparentes do mundo e é a 6ª mais transparente do Brasil, segundo ranking da IR Global Rankings em 2012². Isso a coloca em um ponto de destaque no mercado, principalmente devido aos diversos escândalos envolvendo empresas do ramo da construção com feitos políticos – uma empresa transparente garante uma blindagem maior contra essas crises.

A Mills se apresenta para o mercado por suas três unidades de negócio: Rental, Edificações e Infraestrutura.

Rental: unidade de negócio especializada na locação e venda de seminovos de máquinas de engenharia para trabalho em altura, mais conhecida como plataforma de trabalho em altura (PTA). Dentro dessa categoria, existem três produtos especiais: as plataformas aéreas, elevadores pessoais e manipuladores telescópicos. (Anexo 1 – Figura 1).

Edificações: Essa unidade é especializada na locação de formas, escoramentos e acesso para construções residenciais e comerciais. As soluções que a Mills oferece para essas demandas vão desde a locação de andaimes e plataformas cremalheira até formas de escoramento modulares para construções. Esses produtos auxiliam nas construções e geram mais produtividade devido à facilidade e à capacidade de carga que suportam. Além disso, a Mills trabalha com a venda de formas personalizadas para construções padronizadas, como as que estão sendo utilizadas no programa do governo “Minha casa, minha vida”. (Anexo 1 – Figura 2).

Infraestrutura: Essa unidade de negócios também é especializada na locação e venda de formas, escoramento e equipamentos de acesso não mecanizados para grandes obras. Essas obras de grande porte vão desde estádios de futebol até construção de pontes. Essas estruturas foram usadas, por exemplo, na reforma dos estádios para a Copa do Mundo de Futebol em 2014. (Anexo 1 – Figura 3). Os produtos e serviços da Mills não possuem um preço fixo, tudo depende da complexidade do problema ou da obra.

Até encontrarem um meio mais adequado para comunicar com os colaboradores de

1 Initial Public Offering –Oferta Pública Inicial: é o processo pelo qual uma empresa oferece ao mercado pela primeira vez suas ações numa bolsa de valores

2 Fonte: http://www.irglobalrankings.com/irgr2010/web/conteudo_eni.asp?idioma=1&conta=46&tipo=33069# acessada em 14/5/2015

forma eficiente, a Mills possuía alguns canais de comunicação. No entanto, esses canais ainda não conseguiam se comunicar com os colaboradores “chão de fábrica”, como são chamados: pessoas que operam máquinas e pequenos veículos, que têm baixo grau de formação educacional, mas constituem parte significativa da empresa. Os canais que a empresa possuía eram:

- Mills Repórter: Revista com periodicidade bimestral, entregue junto do contracheque. As editorias abordam temas relacionados ao dia a dia da empresa, carreira, cultura Mills, história da empresa, assuntos sobre o ramo e também temas como cidadania. Além disso, na última página de toda edição são contadas histórias sobre a importância da Mills e/ou a de um colaborador na construção do Brasil. Essa revista possui 16 páginas e a sua linguagem, apesar de seguir uma linha mais informal, é estruturada de forma jornalística, buscando dar um ar de noticiário aos temas abordados. (Anexo 1 – Figura 4).

- Nossa Mills: Implementada em 2015, Nossa Mills é a intranet da empresa: um veículo mais dinâmico e em tempo real. Nossa Mills contém informações sobre as unidades de negócio, informações técnicas da marca e suas formas de aplicação, informações sobre políticas da empresa, documentos de reembolso de despesas, informações e documentos do setor de Recursos Humanos, entre outros. Além disso, também é um canal de divulgação de informações sobre a empresa e notícias em geral. Assim, como quase toda intranet, uma das dificuldades é a manutenção de informações que mantenham o interesse e o uso regular dos colaboradores. Além disso, a maior parte dos colaboradores trabalha no pátio, onde não se utilizam computadores e cria mais distância da intranet. (Anexo 1 – Figura 5).

- E-mail Interno: Outro importante veículo, a comunicação usa o e-mail marketing para divulgar comunicados que precisam ser vistos pelos colaboradores com eficácia e/ou rapidez. Como o dia a dia de um escritório está atrelado ao e-mail, esse canal acaba sendo o mais efetivo quando algo precisa ser comunicado com urgência. Os e-mails são enviados de acordo com o assunto, direcionados para setores específicos e funcionários envolvidos. Por exemplo, e-mails de aviso sobre alguma alteração no sistema do Rio de Janeiro são enviados para todos os colaboradores que possuem e-mail cadastrado e são do Rio de Janeiro. Informações mais gerais, que servem para todas as unidades da Mills, são enviadas para todos os e-mails que possuem o domínio @mills.com.br.

- Jornal Mural: Esse veículo é bastante útil, pois a maioria dos colaboradores da Mills trabalha no “chão de fábrica” e não em escritório. Esse colaborador não tem acesso a computador da empresa e, conseqüentemente, à intranet. No mural são divulgadas as campanhas e notícias da empresa e serve como uma extensão dos meios de comunicação supracitados. O setor de comunicação da Mills é recente. Antes, toda a comunicação da empresa era feita pelo setor de Recursos Humanos. A comunicação feita pelo RH era de caráter exclusivamente informativo, com notícias sobre os programas de incentivo ao colaborador, aniversariantes do mês e outras notícias que precisavam ser passadas para os funcionários. Antes da implementação do setor de comunicação, havia um grande problema com o fortalecimento da marca, pois a comunicação para os colaboradores era difusa, as regras de aplicação da marca não eram padronizadas e isso gerava diversos problemas para a gestão. (Anexo 1 – Figura 6).

Com a área de comunicação centralizando as informações, todo o processo de informação ficou melhor. Embora utilizasse todas essas ferramentas, a Mills ainda não havia encontrado o melhor meio para comunicar com o “chão de fábrica”.

Em vez de apostar em meios tradicionais ou nas redes digitais, a Mills criou uma revista em quadrinhos. Uma das formas mais antigas de contar histórias em que a narrativa é de fácil compreensão e a apresentação envolve sensorialmente por meio de cores e formas. É um meio que pode trafegar entre pessoas de diversos níveis de formação profissional, entre os cargos gerenciais e estratégicos até os cargos operacionais. Chamada de “Mills Histórias”,

a revista em quadrinhos representa os colaboradores em suas funções e – para demonstrar que representa todos os colaboradores mesmo – a primeira edição de 2015 (janeiro/fevereiro) ilustrou o próprio presidente da companhia, Sergio Kariya, juntamente com alguns diretores e membros do conselho administrativo, que viraram desenho e foram personagens da Revista Mills Histórias para falar sobre a mudança de estrutura da empresa.

A edição com o presidente foi uma edição especial pois, além de comunicar a mudança de estrutura, tranquilizou os colaboradores ao explicar o rendimento esperado, porém abaixo da média, do ano anterior – reflexo de fatores econômicos externos, somados à crise no setor devido a escândalos de corrupção deflagrados na Operação Lava-Jato - que precisava ser comunicado para todos de forma clara e objetiva. A linguagem descontraída da Mills Histórias foi o canal perfeito para esse fim e, ao quadro de ferramentas de comunicação interna, foi adicionado mais um meio:

- Revista em quadrinhos Mills Histórias: uma revista interna bimestral, distribuída aos colaboradores da Mills junto com o contracheque. É uma história em quadrinhos guiada pelos dois personagens da Mills, a Milla e o Millor. Nessa revista, em toda edição é abordado um assunto especial que precisa ser comunicado aos colaboradores, em que um funcionário da Mills vira um personagem, um cartunista o desenha baseado em algumas fotos, e a história aborda o tema de uma forma descontraída. (Anexo 1 – Figura 7).

MILLS HISTÓRIAS

A revista Mills Histórias possui uma grande importância para o setor de comunicação. Não há uma linha específica de assuntos a serem abordados, ou seja, em cada edição, o setor de comunicação recebe sugestões de temas, como segurança no trabalho, a presença histórica da Mills na construção do País, troca de diretoria, mudança na estrutura do organograma. Em outros casos, temas mais próximos dos colaboradores, como a história de um colaborador antigo da empresa, sendo todos eles abordados sempre de forma descontraída e leve. A revista e o tom de comunicação escolhido funcionam como uma forma de a empresa mostrar que, apesar de ser uma empresa de engenharia de mais de 60 anos, continua com espírito jovem e inovador.

A Mills possui mais de 30 filiais e está presente em todas as regiões do Brasil, com ambientes de trabalho totalmente diversificados. Existem colaboradores em escritórios administrativos, gerentes viajando entre filiais, colaboradores que trabalham no chão de fábrica, técnicos que passam a maior parte do tempo de trabalho na rua atendendo chamados para conserto de equipamentos e, tudo isso, em diversos lugares simultaneamente. Portanto, a revista Mills Histórias e o Mills Repórter são os únicos meios de comunicação que chegam a todos os colaboradores da mesma maneira e praticamente ao mesmo tempo, porque são entregues juntamente com o contracheque (que obviamente é aberto por todos).

Esse canal é visto com tamanha importância pela diretoria da Mills que, como dito acima, o presidente e os diretores se tornaram personagens para ilustrar as mudanças de estrutura da empresa e outros assuntos delicados, como a crise no setor.

A prioridade da empresa para a escolha de quem irá se tornar personagem é sempre de um colaborador comum, buscando demonstrar a simplicidade da empresa, aproximando-a dos demais colaboradores. O personagem é escolhido de acordo com o tema que irá ser abordado. Como exemplo, quando há necessidade de fazer um comunicado sobre segurança do trabalho, o colaborador escolhido para virar personagem havia sofrido um acidente dentro da própria empresa. Essa linguagem de colaborador para colaborador torna a Mills Histórias uma excelente ferramenta de comunicação interna e extremamente funcional. Tanto para passar

mensagens positivas sobre o desempenho da empresa quanto para momentos de crise, em que é exigida uma maior sensibilidade da comunicação interna. A linguagem clara e divertida conduz mais facilmente a informação.

Maurício Tavares (2009, pág. 14) explica que comunicação interna é a comunicação existente entre a empresa e seu público interno (colaboradores, funcionários). Ela abrange a comunicação entre departamentos; a comunicação entre pessoas dos mesmos departamentos; a comunicação entre chefias; a comunicação entre funcionários, chefia direta e chefia indireta.

Para Tavares, o mais importante na comunicação é que seja planejada para motivar e integrar o público interno. A condução da comunicação deve desenvolver um clima favorável entre funcionários, funcionários e chefia e funcionários e empresa. Esse “clima positivo”, como ele descreve, deve estender-se para os momentos difíceis e de crise. Além disso, a comunicação deve promover informações relevantes de todo tipo para o público interno e criar uma boa imagem empresarial, usando transparência. Resumidamente, as funções de uma área de comunicação interna seriam: planejar, organizar, dirigir, controlar e avaliar os resultados das ações propostas.

FATOS

O ano de 2014 não foi fácil para o Brasil. Depois de seguidos anos de crescimento baixo da economia brasileira, 2014 começou como um ano de promessas de novos tempos com a chegada das eleições presidenciais e com a volta da Copa do Mundo FIFA para o Brasil após 64 anos. O Brasil perdeu para Alemanha num amargo 7x1 e com um dos maiores escândalos de corrupção tomando manchete em todos os grandes veículos de comunicação.

A operação Lava-Jato, investigação da Polícia Federal para desvendar uma operação de desvio de dinheiro da Petrobras por políticos e grandes empreiteiras, criou diversas consequências para a economia brasileira como um todo. A Mills, apesar de ser uma empresa de engenharia, é uma prestadora de serviço que trabalha em conjunto com outras empreiteiras. As consequências desse esquema de corrupção atingiram a Mills indiretamente, o que afetou o resultado do ano de 2014, que já seria baixo devido às projeções pessimistas sobre a economia brasileira. As empresas, como Camargo Corrêa, Andrade Gutierrez, Odebrecht, entre outras, são clientes da Mills e estavam sendo investigadas nesse esquema. Essas empresas, além de terem suas contas congeladas e aumentarem o risco de calote aos seus fornecedores, também ficaram impedidas de participar de novas licitações.

Todo esse cenário trouxe adversidades para a Mills, que viu alguns de seus maiores clientes com grandes problemas de fluxo de caixa e sem poder angariar novos negócios. Essas turbulências impactaram a rotina de trabalho dos colaboradores, que começam a ver seu futuro como incerto dentro da companhia. Visando a isso, o departamento de comunicação precisava posicionar a real situação da Mills para seus colaboradores para unificar o discurso, evitar informações difusas e até boatos. Entre as ferramentas de comunicação, as mais adequadas e que atingem todos os colaboradores ao mesmo tempo são o jornal Mills Repórter e a revista Mills Histórias. O Mills Repórter, na primeira edição de 2015, teve uma mensagem do presidente alertando para as dificuldades do ano que estaria por vir e sobre a necessidade de melhorar a produtividade, para garantir um ano melhor do que o previsto.

A revista Mills Histórias, por narrar uma história e poder ser direcionada, especificamente, em um assunto, foi a ferramenta de comunicação escolhida para dar mais detalhes sobre o ano. O presidente da Mills, Sergio Kariya, se tornou um personagem nessa edição junto com membros do conselho, e detalhou os impactos desse ano para a empresa. Nessa edição, ele explicou ainda sobre os riscos de alguma filial fechar ou outra empresa ser comprada pela

Mills, sobre a necessidade de redução de custos e do aumento de produtividade.

Além dessa possibilidade de tratar de assuntos com minúcias, a revista em quadros é uma forma lúdica que pode abordar temas mais delicados para a companhia, com um diálogo mais informal e direto. O departamento de comunicação, com essa ferramenta, em conjunto com as outras já mencionadas, criou um leque de opções para a empresa, que possibilita uma comunicação mais unificada, utilizando as ferramentas adequadas para cada tipo de demanda de comunicação da empresa.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Em situações de crise, as informações sobre os problemas da companhia e os cenários de dificuldade circulam por toda a empresa de forma caótica e anárquica. As informações chegam para os colaboradores por diversos meios, inclusive de fora para dentro, o que gera ainda mais especulações e incertezas sobre o seu futuro e o real cenário em que a companhia se encontra. Visto isso, qual(is) canal(is) de comunicação a empresa pode utilizar, que possua(m) credibilidade e clareza para transmitir uma mensagem tão importante e que unifique o discurso?
2. Que outros formatos de conteúdo a Mills poderia usar, sobretudo considerando a tele densidade no Brasil que, em maio de 2015, apontou um telefone móvel para cada habitante do País, pensando em comunicadores instantâneos ou aplicativos?

REFERÊNCIAS

DAVENPORT, Thomas; BECK, John. A Economia da Atenção. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2001.

MATOS, Gustavo. Comunicação sem Complicação. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2004.

TAVARES, Maurício. Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação. Brasil: Atlas, 2008.

ANEXO 1

FIGURA 1



FIGURA 2



Sistema Modular de Escoramento

FIGURA 3



FIGURA 4



FIGURA 5

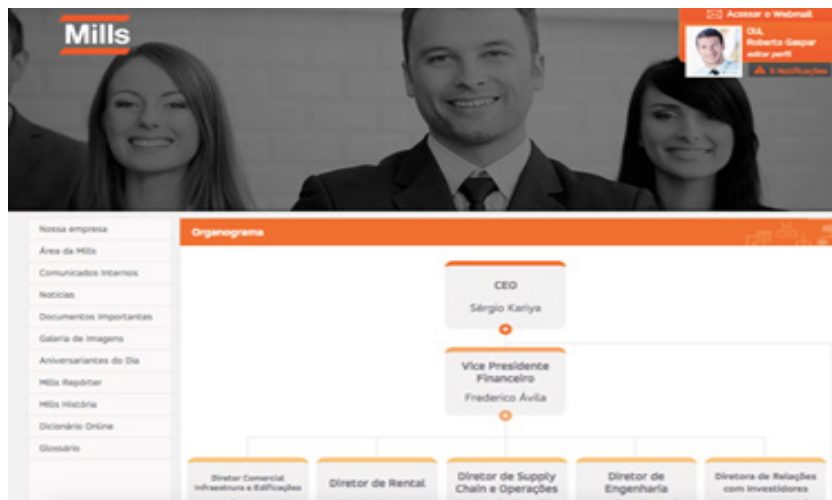


FIGURA 6

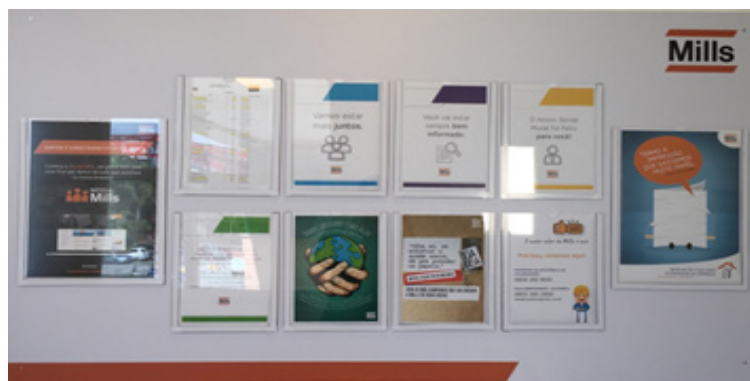


FIGURA 7



FIGURA 8

