



cappellano & carramenha  
comunicação e  
cultura organizacional



## MANEJO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Pesquisa e Diagnóstico  
Categoria: Pesquisa | Prêmio Jatobá 2021



# #Contexto



Multinacional farmacêutica de origem francesa, a **Besins Healthcare** inicia sua história no Brasil em 2010 e acumula ao longo desta primeira década um legado de muito crescimento nos **resultados** e boa **reputação**.

Sob o comando de uma mesma executiva desde o primeiro dia de operação no país, ao completar este marco histórico a empresa se depara com **novos desafios** de gestão e negócio.

O olhar para o sucesso do primeiro período demandou a criação de **novas metas para o futuro**, que incluíam inovação em produtos, agilidade na tomada de decisão, clareza no posicionamento de marca e um alto engajamento do time - dimensões totalmente relacionadas à **cultura organizacional**.

Foi neste contexto que, em dezembro de 2020, a empresa decidiu realizar um trabalho de **manejo de cultura** que fosse capaz de potencializar suas características positivas e direcionar a companhia para o futuro.

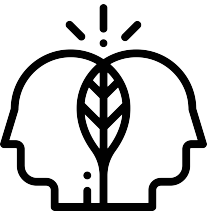
# #Objetivos



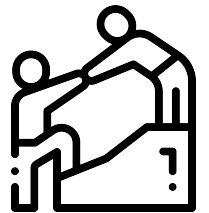
A **4CO** foi a parceira escolhida para conduzir este processo que teve início com uma **Pesquisa** em profundidade, com os seguintes objetivos:



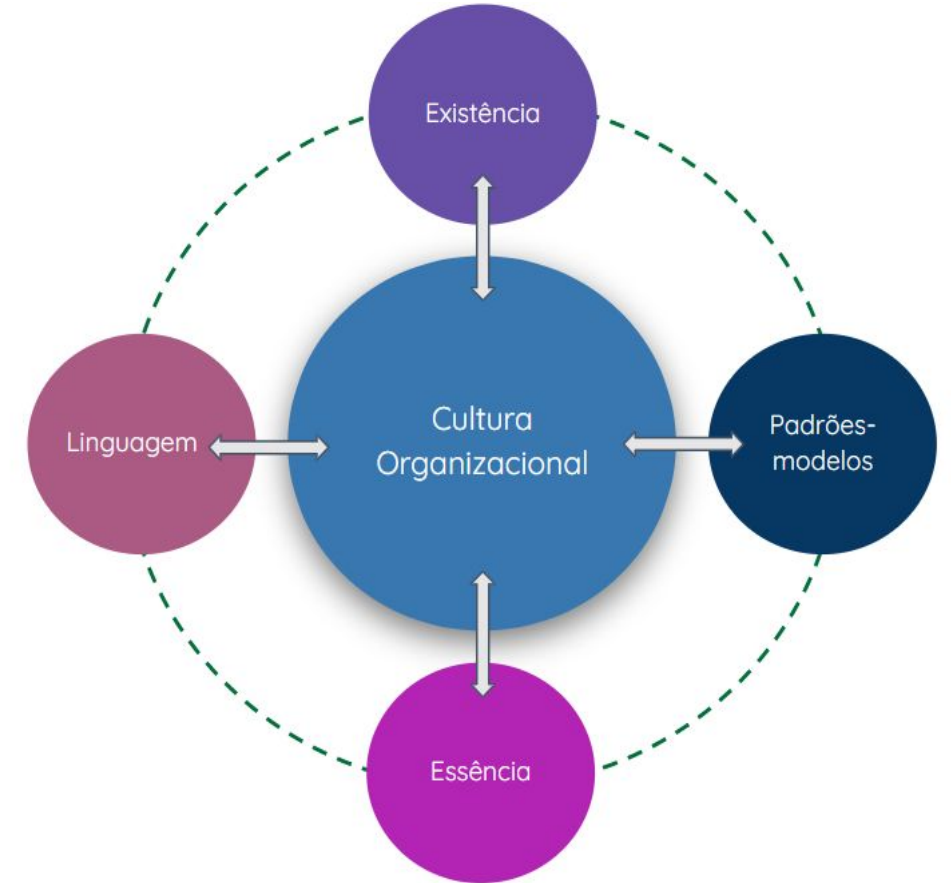
**#1: mapear o contexto cultural** da Besins Healthcare



**#2: compreender as narrativas da organização** e seus significados adquiridos pelos empregados



**#3: identificar os comportamentos simbólicos** (refratários e catalizadores da cultura) ao longo do tempo



# #Estratégia



Uma perspectiva sobre **produção de conhecimento** foi a inspiração utilizada na estratégia de campo desta pesquisa que contou com etapa quantitativa, qualitativa e etnográfica.

## Pesquisa quantitativa



#1

mapear o contexto

Questionário online para avaliar o conhecimento na perspectiva da **cultura organizacional** sob quatro perspectivas:

1. **De si:** “por quê estou aqui? / qual a minha contribuição? / o quanto eu me sinto parte do todo?”
2. **De nós:** “qual o nosso destino? / que legado estamos construindo? / por quê isso é relevante? “
3. **Do mundo:** “ o que a sociedade espera de nós? / qual é a nossa proposta de valor?”
4. **Do outro:** “ o que os nossos clientes esperam de nós? / quem é cada membro do meu time?”

## Pesquisa qualitativa



#2

comprender as narrativas

Entrevistas individuais em profundidade (sob as quatro perspectivas do conhecimento), que escutaram os seguintes públicos:

- Empregador atuais
- Ex-empregados
- Clientes
- Parceiros
- Entidades setoriais
- Casa matriz

# #Estratégia



Uma perspectiva sobre **produção de conhecimento** foi a inspiração utilizada na estratégia de campo desta pesquisa que contou com etapa quantitativa, qualitativa e etnográfica.

## Etnografia



#3

identificar os comportamentos

Para a observação etnográfica foram realizados dois acompanhamentos em campo com representantes de vendas e uma visita à fábrica em Jundiaí, para reconhecimento das rotinas e do modelo de operação e gestão do negócio.



Escuta ativa, análise documental e estudos dos canais de comunicação compuseram a fase de campo.



participação de **93%** do público interno no questionário online (103 dos 110 empregados da Besins Healthcare do Brasil)



Escuta ativa de **40** empregados em entrevistas individuais + **17** stakeholders externos



método quantitativo

**103**

respondentes

- 55,34% Força de Vendas
- 27,18% Escritório
- 17,48% Fábrica



método qualitativo

**57**

participantes

- 18 líderes
- 10 representantes
- 8 colaboradores ADM
- 5 colaboradores OPE
- 5 ex-colaboradores
- 5 clientes
- 4 parceiros
- 2 entidades setoriais
- 2 casa matriz



observação etnográfica

**03**

acompanhamentos

- 2 visitas à campo
- 1 visita à fábrica



análise de **5** documentos oficiais como políticas, normas e materiais institucionais na metodologia ATD (Análise Técnica Documental).



análise de **8** canais de comunicação na metodologia ATC (Análise Técnica de Canais).

Mapa de canais institucionais analisados

**Premissas**

Para a realização da análise técnica foram escolhidos seis canais institucionais:

1. Revista Conexão (jornal interno)
2. RH Informa
3. Mural
4. TV corporativa
5. RH Conecta
6. Redes sociais (Facebook, LinkedIn, Instagram)

**A escolha dos canais seguiu as seguintes premissas:**

- Possuir materiais passíveis de análise (documentos e registros);
- Ter periodicidade e presença no dia a dia do empregado;
- Ser relevante e estratégico para a Comunicação interna.

**Diretrizes**

- I. As análises foram realizadas a partir de pontos identificados em materiais recebidos para avaliação e em conversas com a área de Comunicação.
- II. Nas análises, cada critério avaliado é acompanhado por um ícone indicativo, que o classifica como:
  - adequado
  - merece atenção
  - inadequado
- III. Algumas análises foram feitas levando em consideração apenas as conversas e reuniões com as áreas internas, logo, se configuram como percepções e, portanto, são subjetivas (sem comprováveis). As análises que se enquadraram nesta diretriz foram sinalizadas com a figura ao lado:

# #Diagnóstico



Como resultado deste processo, a 4CO gerou **quatro** produtos estratégicos. O primeiro foi um **Diagnóstico** com a identificação de **7** traços culturais (findings) predominantes

*Temos uma história de inovação e reputação para contar. Herdamos uma crença fundamental: confiança é a base de tudo, e isso é algo que se manifesta nas nossas atitudes (compliance). Temos foco em resultado e nosso jeito de ser é simples e com autonomia, beneficiado por processos ainda em desenvolvimento. Somos um grupo enxuto, que mesmo sendo relativamente fragmentado realiza grandes feitos! Talvez por tudo isso, sejamos uma empresa que consegue ser humana apesar da descontinuidade da área de gestão de pessoas. O momento é de mudanças, estamos com dúvidas e insegurança. Mas, ao final, o que vale é que estar na Besins Brasil é uma experiência positiva e que estamos no caminho certo.*

dimensões históricas  
elementos circunstanciais  
ambiguidade

finding 1

**Temos uma história de inovação e reputação para contar**

dimensões históricas | elementos circunstanciais | ambiguidade

F1.L1

História que gera orgulho (número do crachá dos mais antigos), é fortemente associado à história pessoal da Laurena e reforçada pela reputação de nossos produtos junto à classe médica e os clientes.

F1.L2

Grupo criativo, se reinventa e não tem medo de errar e aprende com os erros. Nossos produtos exemplificam isso (Exp: Ogestan, Ogestan Gold, corantes naturais)

F1.L3

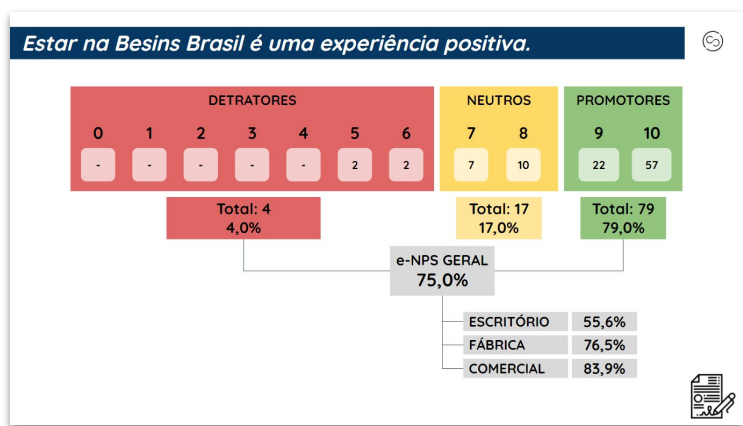
Isso tudo já é ótimo! Mas perfeito mesmo será quando tivermos estratégias de marketing mais inovadoras e gerarmos mais insights a partir das reclamações técnicas.

F1.L4

E, certamente, temos como alavancar ainda mais essa reputação se formos **menos low profile na comunicação institucional** (mais consistente, múltiplos porta-vozes).

A análise da pesquisa e identificação dos traços culturais gerou uma **narrativa** sobre o jeito de ser da Besins Brasil

Cada frase da narrativa corresponde a um **finding** que é sustentado por **lastros** encontrados na pesquisa, apresentando sempre evidências do método quantitativo (**dados**) e qualitativos (**comentários**).



Outro indicador mensurado na pesquisa foi o **e-NPS** da empresa, que atingiu 75%

**Temos uma história de inovação e reputação para contar**

A percepção sobre o **jeito de ser** Besins?

Acredito que na Besins oferecemos soluções inovadoras	80,58%
Tanto médicos quanto clientes finais tem confiança naquilo que produzimos	95,15%
Desenvolvemos produtos que inspiram confiança	96,12%
Nosso cliente final conhece a nossa marca	65,05%
Nosso cliente final conhece o(s) nosso(s) produto(s)	82,52%
Aqui somos inovadores naquilo que fazemos e nos propomos a fazer	77,67%
Nosso foco está na saúde de nossos clientes	92,23%
Temos clareza sobre os nossos produtos e os diferenciais de cada um deles	91,26%
Bem estar é a nossa principal preocupação, tanto de clientes quanto de colaboradores	80,58%

**Inovação é o primeiro atributo utilizado para descrever a Besins: 14,5% dos respondentes**

**Temos um bom relacionamento com os prescritores das classes terapêuticas. O médico sabe que Laurena está ali, o Marcelo está ali. E isso só se faz possível graças aos nomes dentro da empresa que agregam isso à credibilidade (AL)**

**No médico, somos vistos como referência (FV)**

**A gente percebeu que o obstetra receitava polivitamínico e ômega 3 em cápsula. Ai, no final de 2013 nós lançamos o Ogestan Plus que é o nosso polivitamínico com o ômega 3. Isso foi uma inovação do Brasil. O México já demonstrou interesse em comercializar esta mesma fórmula. Ai em 2019 nós lançamos o Ogestan Gold, que é um upgrade na fórmula. Na versão Plus nós usamos um óleo de peixe, e tem pessoas que sentem o retrogosto deste óleo. Ai agora nós usamos um óleo que é de alga. Tudo isso surgiu em reuniões entre o comercial, o marketing, a área médica e novos negócios. (FV)**

**Foi num bate-papo de café que surgiu a ideia de usar corantes naturais nos nossos nutracêuticos. O representante tinha conversado com o médico que havia comentado que essas questões naturais são super importantes para quem é pré-gestante. O nosso ambiente é propício para isso, para essa troca de informações, se houver a oportunidade. Foi assim que a gente conseguiu mudar todas as apresentações dos nossos nutracêuticos - (ADM)**

**Há um espaço imenso na comunicação institucional, hoje ela é muito precária e se a gente nos reinventarmos em 2019 a gente não tinha absolutamente nada de redes sociais, por exemplo. Precisa revolucionar (AL)**

**Produto da Besins é melhor, não adianta trabalhar preço. Não vemos inovação nas estratégias de Marketing, só no produto. (EX)**

# #Planejamento



O desenvolvimento de um preciso e detalhado Diagnóstico, permitiu a produção de um **Planejamento Estratégico** de manejo de cultura com ações que ocorrerão até 2023, priorizadas ano a ano.

## 8 passos para mudança (Kotter)

Estágio	Ações necessárias	Armadilhas
1. Criar um senso de urgência	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examinar o mercado e a realidade competitiva para enxergar crises em potencial e oportunidades inexploradas</li> <li>Convencer pelo menos 75% dos executivos de que o status cor é mais perigoso que o desconhecido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subestimar a dificuldade de tirar as pessoas de sua zona de conforto</li> <li>Deixar se paralisar pelos riscos</li> </ul>
2. Formar uma poderosa liderança de coalizão	<ul style="list-style-type: none"> <li>Montar um grupo com comprometimento compartilhado e força suficiente para comandar o esforço de mudança</li> <li>Incentivá-lo a trabalhar em equipe fora da hierarquia normal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de experiência em trabalho de equipe no topo da hierarquia</li> <li>Relegar a liderança da equipe a um executivo do setor de RH, qualidade ou planejamento estratégico, em vez de um gerente de linha</li> </ul>
3. Criar uma visão	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criar a visão para guiar o esforço de mudança</li> <li>Desenvolver estratégias para concretizar essa visão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentar uma visão vaga ou complexa demais para ser comunicada em 5 minutos</li> </ul>
4. Disseminar a visão	<ul style="list-style-type: none"> <li>Usar todos os veículos possíveis para comunicar a Nova Visão e as estratégias para atingi-la</li> <li>Ensinar novos comportamentos a partir do exemplo da liderança de coalizão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicar precariamente a visão</li> <li>Comportar-se de forma contraditória a visão</li> </ul>

Com o uso de **conhecimento teórico-prático**, a 4CO facilitou um workshop com a liderança da Besins...

### Lean Change Management

**ABANDONAR**

*Devem ser abandonadas as atividades, rotinas, processos e estruturas que se mostram muito obsoletos e cujos princípios são contraditórios com o futuro que desejamos (dobrar de tamanho).*

**MUDAR**

*Devem ser mudadas as atividades, rotinas, processos e estruturas que se mostram defasados com as práticas do mercado e cujos princípios ou metodologias podem ser ajustados ao futuro que desejamos (dobrar de tamanho).*

**PROSEGUIR**

*Devem prosseguir as atividades, rotinas, processos e estrutura que se mostram atualizadas com as práticas do mercado e cujos princípios ou metodologias refletem e corroboram com o futuro desejado (dobrar de tamanho).*

Minimum Change Viable

4CO  
capacitação e crescimento  
comunicativa e cultural  
organizacional

...para construir o planejamento estratégico que definiu as ações necessárias para a mudança desejada na organização.

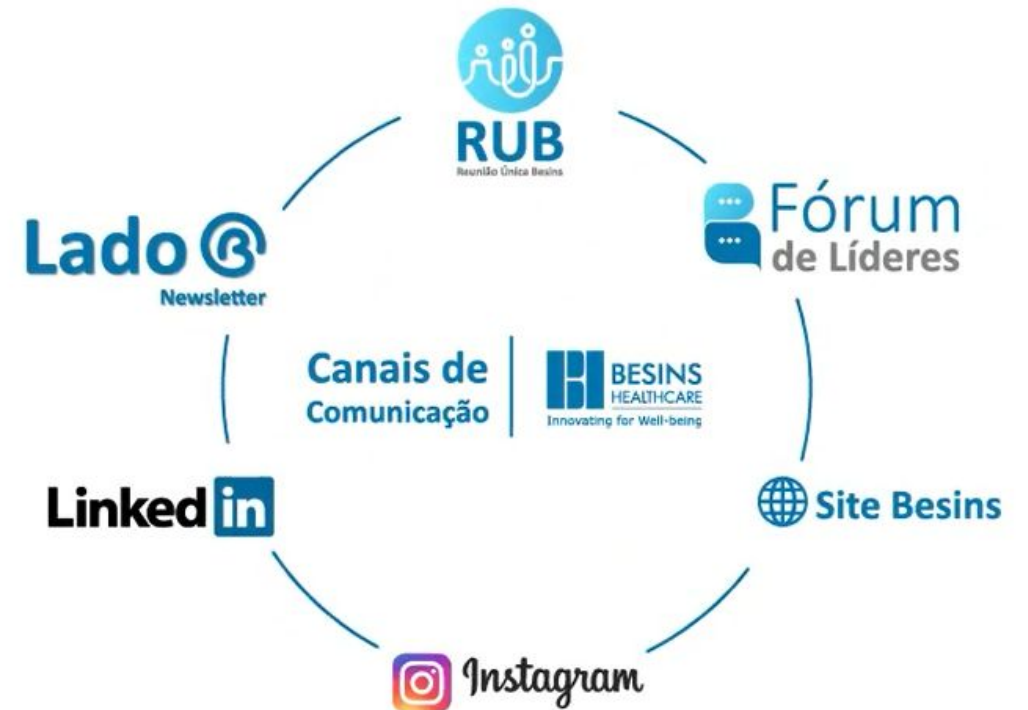
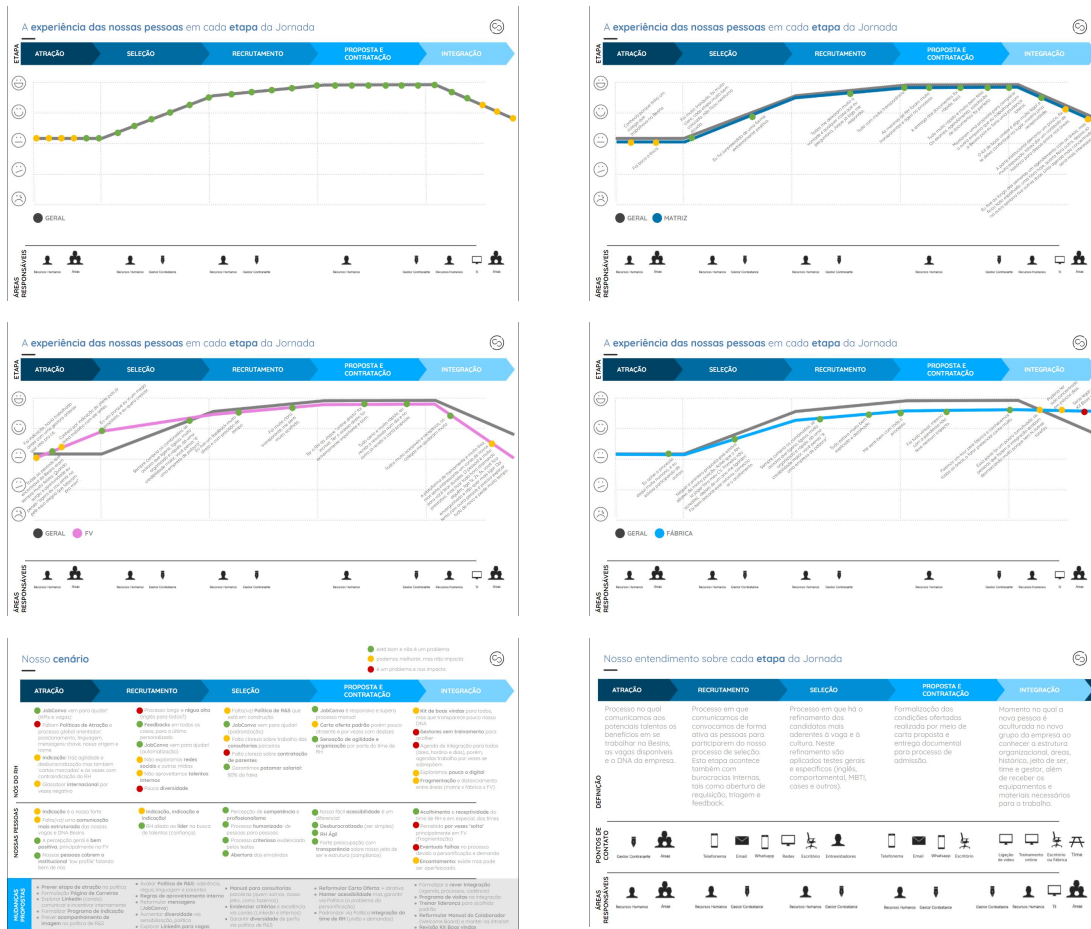
Bloco	Ação	Cronograma previsto																Observações						
		Agosto				Setembro				Outubro				Novembro					Dezembro					
		s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4		s1	s2	s3	s4		
1	Diversidade	Desenvolvimento e apresentação do Plano para RH																					Realizado	
		Apresentação para Diretoria		10																				Lany pautará na reunião da diretoria no dia 10/08
		Validação com Lany para ajustes		11																				Em nossa reunião semanal de 11/08
		Censo de Diversidade																					6	Início na primeira semana, com previsão de entrega até dia 06
2	Revisão de Política e Ritos (Planejamento)	Benchmarking com Diretoria																					A agendar com convidada e Diretoria	
		Apresentação do Projeto para Liderança																						Apresentação no Fórum de Líderes
		Elaborar Política global (WS?)																						Nay iniciará em 13/08 + WS com diretoria dia 12/10
		Revisar Manual do Colaborador + versão digital																						Nay iniciará em 18/08
		Reestruturar Integração																						Nay iniciará em 04/10, pós adequação de Políticas e outros
3	Conteúdo dos Sistemas de RH (Jornada)	Reformular Carta Oferta																					Nay iniciará em 24/08 + Kina	
		Reformulação de Ritos																					Já iniciado, adequar e apresentar proposta	
		Mapear sistemas																						Realizado
		Integrar sistemas faltantes																						Realizado
		Pacote ID Visual alinhado e inserir no POP rotina																						Todos os sistemas alinhados, Nay iniciará em 20/08
		Revisar mensagens nos pontos de contato																						
4	Política de Comunicação dos Canais (Jornada)	Cartilha Digital Competências																					Nay iniciará em 10/08	
		Ajustar linguagem visual																						Nay iniciará em 05/08 + Kina para ID e template de Pessoas
		Desenvolver Política de Comunicação + POPs																						Início primeira semana de Outubro, após todos ajustes
		Prever comunicação de vagas nos canais internos																						Permanente, já previsto na plan Gaby
5	Tutoriais de Parceiros (Jornada)	Prever conteúdos explicativos do processo seletivo																					Permanente, já previsto na plan Gaby	
		Site reescrever tudo																						Avallar como será
6	Responsabilidade Social	Produzir tutorial para Consultorias																					início após revisão do Onboarding, 08/11	
		Produzir tutorial para Liderança																					início após revisão do Onboarding, 08/12	
		Apresentação para Diretoria																						Lany pautará na reunião da diretoria no dia 10/08
7	Campanha de Cultura	Ajustes e validação																					Validação em reunião semanal de 11/08	
		Seleção, convites e Primeira reunião																						Data prevista para convites às pessoas 20/08
		Reunião de apresentação do Projeto no GI																						Data limite para primeira reunião com GI 30/09
		Reunião de consolidação da proposta no GI																						Consolidação com GI
7	Campanha de Cultura	Validação com Lany e Pat de consolidado																					Apresentação na reunião semanal para definição de prox passos	
		Carta + Potes MultiB5																						Data limite de entrega 20/08
7	Campanha de Cultura	Conteúdo nos canais																						Início semana 10/08 interno + redes sociais

# #Planejamento



Também foi produzido um **mapeamento da jornada do empregado** para identificar as oportunidades de adaptação aos traços de cultura que serão reforçados ao longo do tempo.

E, por fim, a definição de um **novo sistema de canais de comunicação** - interna e externa - para reforço reputacional e alinhamento do discurso.



# #efoisóocomeço

A pesquisa foi apenas a primeira etapa de um projeto que tem se **desdobrado em um intenso trabalho** de estratégia e inovação, aspectos fundamentais para o sucesso futuro da Besins Brasil.

A partir do projeto de Diagnóstico de Cultura, outras frentes foram abraçadas pela companhia na busca por uma atuação **mais estratégica e coerente**, tais como:

5

## Estruturação de uma área de Comunicação BHBR

*Sem dúvida, uma das grandes conquistas realizadas como desdobramento do Diagnóstico foi conferir a devida importância ao tema da Comunicação na companhia, evidenciada pela implantação de uma área de comunicação com a contratação de um profissional especialista e um júnior para que as ações e estratégias sejam perenes e realmente efetivas.*

1

## Projeto de Diversidade

*Com etapas de formação de C-levels da companhia, média gestão e aplicação de Censo ainda em 2021 e planejamento e implantação previstas para 2022. A partir dos achados do diagnóstico, a gestão foi sensibilizada e a importância do tema evidenciada.*

2

## Jornada de Formação de Liderança

*Uma das frentes estratégicas abarcadas também pelos desdobrados do diagnóstico foi um forte e intenso trabalho de formação das lideranças da Besins Brasil iniciado já em 2021. Com o nome Jornada de formação da Liderança, o foco foi no desenvolvimento de expertises humanas e de gestão para acompanhar as mudanças de mercado, dos negócios e da sociedade.*

3

## Projeto de Responsabilidade Social

*O diagnóstico e os encontros com a consultoria também fez surgir a iniciativa de um programa de RS da BHBR. O projeto está em fase de implantação de grupos de trabalho, com previsão para início em 2022 sob o tema da prematuridade gestacional, com etapas de educação, parcerias estratégicas, entre outros.*

4

## Projeto de Saúde Mental

*Já em 2021 a temática foi inserida na formação de lideranças da companhia e nas pautas dos novos canais internos. Para 2022, foi previsto um trabalho estruturado via projeto, com etapas educacionais e formativas, em especial para liderança, e ações sistematizadas que envolvem campanhas internas e estrutura de RH para conferir coerência entre discurso e prática.*