

Supera Comunicação

Case: Hapvida - Diagnóstico de Comunicação Interna e Cultura Organizacional

Categoria: Pesquisa em PR

Sumário

1. Contexto
2. Cenário
3. Objetivos
4. Públicos
5. Metodologia aplicada
6. Amostragem e cronograma de execução
7. Equipe participante
8. Investimento
9. Resultados
10. Planejamento

1. Contexto

A história do Hapvida Saúde vem de 1979, quando o médico oncologista Cândido Pinheiro de Lima deu o primeiro passo na realização de um grande sonho: o Hospital Antonio Prudente. Desde o início das operações, até os dias atuais, a unidade é considerada um dos mais importantes hospitais de Fortaleza (CE).

Pouco mais de uma década depois, o médico visionário criou o Hapvida Saúde, plano moderno e acessível, com produtos diferenciados, que, desde o lançamento, em 1993, conquistou o mercado do Ceará. Com o plano de saúde, vieram as clínicas de Diagnóstico Vida& Imagem, os laboratórios Antônio Prudente e as Hapclínicas. Tudo para oferecer atendimento rápido e qualidade de serviços aos seus usuários.

Com quase 40 anos de história e uma estratégia focada na verticalização dos serviços médico-hospitalares, o Sistema Hapvida atende mais de 3,8 milhões de clientes em todo o território nacional. É, hoje, a maior operadora de saúde do Norte e Nordeste, com a maior rede de atendimento próprio nessas regiões, uma das duas maiores operadoras com capital próprio e genuinamente nacional e a terceira maior do País, em número de beneficiários. São mais de 17.000 colaboradores diretos envolvidos na operação de 24 hospitais, 73 hapclínicas, 18 prontos atendimentos, 71 unidades de diagnóstico por imagem e 66 postos de coleta laboratorial distribuídos nos 11 estados onde a operadora atua com rede própria.

O Hapvida Sistema de Saúde busca aliar tecnologia e humanização no atendimento a seus clientes. Para manter essa performance, aposta no desenvolvimento, realiza inovações constantes, além de investimento na infraestrutura e capacitação de pessoal.

2. Cenário

Com um público interno formado por 17 mil colaboradores, espalhados por mais de 250 unidades operacionais, localizadas em 11 estados brasileiros, a comunicação interna é um desafio diário para o Hapvida.

A chegada de uma nova gestora de Comunicação Corporativa à empresa impulsionou a necessidade de avaliar como todo esse público percebia a organização, sua cultura, as práticas de comunicação e os canais internos, a fim de que qualquer mudança ou reestruturação fosse devidamente embasada.

A Supera, consultoria e agência especializada em Comunicação Estratégica com Empregados, foi então contratada para a aplicação de um Diagnóstico de Comunicação Interna e Cultura Organizacional, que pudesse mapear o contexto cultural e comunicacional da empresa em todo o território nacional.

3. Objetivos

Executar pesquisa qualitativa e quantitativa, por amostragem, de maneira a retratar a percepção de 17 mil colaboradores espalhados pelo Brasil.

Foram objetivos do projeto:

- Analisar a Comunicação Interna no que diz respeito à estratégia, processos, estrutura e canais, e como ela é percebida dentro da organização;
- Avaliar a Comunicação “da” e “para” a liderança, o nível do ruído (comunicação informal), a comunicação administrativa e de RH, considerando o ambiente e as práticas comunicacionais;
- Analisar as expectativas dos empregados quanto ao tipo e formato de informações mais adequadas, bem como quanto aos canais utilizados e desejados;
- Analisar aspectos da cultura organizacional, o jeito de ser da empresa e seus impactos sobre os processos de comunicação.

4. Públicos

Um dos principais desafios do projeto foi a variedade de públicos envolvidos, de todos os níveis hierárquicos e de diferentes áreas de atuação, em razão da verticalização dos serviços do plano de saúde (todos os serviços envolvidos no atendimento à saúde são próprios do Hapvida):

- profissionais da área da saúde (médicos, enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem, radiologistas, coletores, profissionais de análises químicas, psicólogos, nutricionistas, etc.);
- profissionais administrativos de todos os níveis (de aprendizes e estagiários a diretores e superintendentes);
- profissionais de áreas de suporte (cozinha, manutenção, serviços gerais, hotelaria);
- operadores de call center;
- atendimento (recepção e portaria);
- outros (motoristas, maqueiros, transporte, padres, costureiras, dentre outros).

5. Metodologia aplicada

Para a aplicação do diagnóstico em Hapvida, a Supera adotou um modelo de trabalho que contempla pesquisas qualitativa e quantitativa e, ainda, análise semiótica da cultura e da comunicação interna, serviço no qual é pioneira no Brasil.

A etapa qualitativa consiste em uma análise de percepções dos empregados e deve considerar que:

- Não necessariamente representa o que é a realidade de um fato, atual ou passado;
- É algo atrelado à interpretação individual de um contexto ou assunto, numa perspectiva de tempo;
- Representa o que está no imaginário do sujeito, com base na leitura e no entendimento que ele tem. Por isso, carrega julgamentos de valores, repertório e histórico individual. É, portanto, a verdade daquela determinada pessoa;
- Indica o aprendizado simbólico do grupo, ou seja, dos membros daquela organização.

Na execução do projeto, a pesquisa qualitativa deu-se em três fases:

- uma primeira fase de imersão, na qual a equipe auditora participante do projeto mergulhou profundamente no entendimento da empresa pesquisada, a partir de leitura de materiais diversos, disponibilizados pelo cliente, e aplicação de entrevistas com integrantes da área de Comunicação Corporativa e de áreas estratégicas para a empresa ou que mais demandam comunicação. Nessa etapa, as entrevistas não são roteirizadas e visam à maior compreensão possível do cenário organizacional, para um briefing mais completo do cliente;
- uma segunda fase de aplicação presencial nas unidades definidas e com amostragem também predeterminada. Nessa fase, foram aplicadas entrevistas individuais com líderes (alta, média e baixa liderança) e grupos focais de discussão (com empregados de todas as áreas e níveis hierárquicos, exceto alta e média lideranças). De cada grupo participam, em média, 12 empregados. Tanto individualmente quanto nos grupos focais, as conversas seguiram roteiro de perguntas predeterminado e pré-aprovado pelo cliente. As informações foram tratadas de maneira sigilosa e confidencial, para que se obtivesse a máxima sinceridade de respostas;
- em uma terceira fase desse processo, empregados das diversas localidades onde o Hapvida mantém operações, não contempladas na aplicação presencial, foram ouvidos por *call*, seguindo o mesmo roteiro de perguntas.

Para trazer conclusões práticas e novos caminhos de comunicação, a metodologia de análise qualitativa somou-se à análise semiótica, percorrendo três dimensões: os sentimentos dos empregados (interpretação dos discursos e narrativas que apontem questões cruciais do cotidiano de trabalho); as práticas comunicativas (avaliação dos indícios da comunicação: fotografias do local de trabalho, imagens, instalações e outros elementos que apresentem sinais singulares à comunicação); e as simbologias da cultura organizacional (símbolos e convenções corporativas que interferem diretamente nos processos comunicativos).

Por fim, e não menos importante, a pesquisa quantitativa sucedeu a pesquisa quali. Perguntas de múltipla escolha sobre o ambiente comunicacional da empresa, os canais de CI, as práticas de comunicação da liderança e as relações entre líderes e liderados compuseram o questionário, que também trazia campos para sugestões e comentários abertos. A pesquisa foi aplicada por meio da ferramenta Survey Monkey, de resposta online, e foi aberta a todos os empregados da empresa.

6. Amostragem e cronograma de execução

Na pesquisa qualitativa, foram ouvidos 272 empregados, individualmente, em grupos focais e por *call*.

Presencialmente, a equipe composta pelos 4 auditores líderes do projeto esteve em Fortaleza (CE), Salvador (BA), Recife (PE) e Manaus (AM), cidades escolhidas não só por reunirem um maior número de empregados do Hapvida, mas pela complexidade de comunicação com o público interno, decorrente de aspectos culturais locais. As amostras foram assim distribuídas:

LOCALIDADE	ENTREVISTAS INDIVIDUAIS	FOCUS GROUPS
		PARTICIPANTES (TOTAL)
Fortaleza	16	6 Grupos (75 participantes)
Recife	9	5 Grupos (39 participantes)
Salvador	11	5 Grupos (36 participantes)
Manaus	05	5 Grupos (50 participantes)
TOTAL	41 PESSOAS	200 PESSOAS

Complementando as entrevistas presenciais, outros 31 empregados foram entrevistados pela equipe por telefone, em etapa posterior, cobrindo um total de 11 localidades, a maioria capitais em seus respectivos estados.

LOCALIDADE	ENTREVISTAS TELEFÔNICAS
Maceió	04
Mossoró	02
Aracaju	03
São Luis	03
Teresina	01
São Paulo	02
Recife	01
Natal	04
João Pessoa	04
Manaus	02
Belém	05
Total	31

A pesquisa quantitativa, aplicada por ferramenta online, somou 1.771 respondentes, perfazendo 11,2% de adesão, com margem de erro de 5%.

UNIVERSO	FORMATO	QUESTIONÁRIO (pesquisa quanti)
Toda a empresa	Online	1.771 respondentes (1.333 respostas completas)

Ao todo, **2.043 empregados** participaram do processo de diagnóstico.

O projeto todo – da primeira etapa, de imersão, à entrega final do diagnóstico e do planejamento de comunicação – foi desenvolvido de janeiro a julho de 2017.

O cronograma dos trabalhos ficou assim distribuído:

ETAPA	PERÍODO / 2017
Imersão (presencial, em Fortaleza, sede do Hapvida)	Janeiro
Pesquisa qualitativa presencial e análise semiótica	Fevereiro a abril
Aplicação de entrevistas por <i>call</i>	Maio à primeira quinzena de junho
Pesquisa quantitativa	29 de maio a 05 de junho
Produção do relatório de Diagnóstico e Planejamento de CI	Junho a julho

7. Equipe participante

Uma equipe de 12 colaboradores da agência esteve envolvida no projeto, 4 deles na liderança dos trabalhos (equipe de qualificação) e outros 8 em apoio às atividades. Fizeram parte do time:

Equipe de qualificação:

- Diretor de Estratégia e Cultura e Auditor – José Luis Ovando
- Semioticista e Auditora – Mariane Cara
- Coordenadora de Conteúdo e Auditora – Ana Flávia Esteves
- Planejadora e Auditora – Kelly Cufone

Equipe de apoio:

- Diretor Administrativo e Auditor – Claudius Aguiar
- Conteudista e Pesquisador – Wagner Marques
- Conteudista e Pesquisador – Nycolas Ribeiro
- Executiva de Contas – Vanessa Bruinsma
- Diretor de Conteúdo e Criação – Vitor Moraes
- Diretor de Arte – Juliana de Oliveira
- Assistente de Arte – Bruna Vicchiarelli
- Gestora Financeira – Suzana Silva

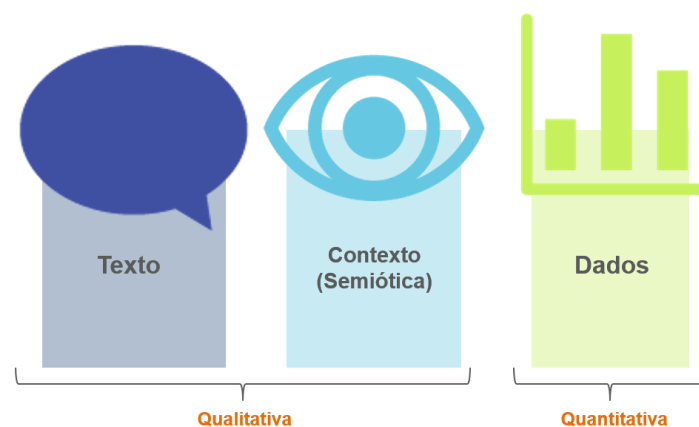
8. Investimento

Um investimento da ordem de R\$ 110 mil, aproximadamente, foi feito pelo Hapvida para a execução do projeto. A verba custeou a remuneração da agência e todas as despesas de viagem (passagens aéreas, hospedagem, traslados e alimentação) dos auditores em aplicação presencial nas capitais elencadas.

9. Resultados

Após todas as aplicações, os resultados do diagnóstico foram compilados em um relatório de 235 slides de Power Point. O documento apontou os 12 principais achados da pesquisa (aspectos positivos ou negativos que mais fortemente se identificaram no discurso dos empregados), além de 5 pontos de observação quanto à comunicação interna.

O relatório se estruturou com base em três diferentes análises:

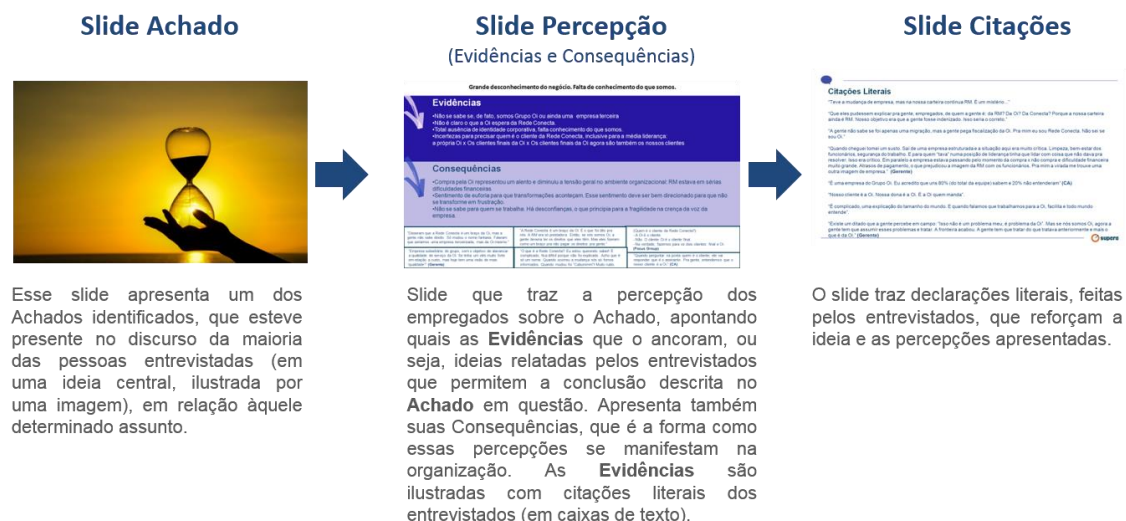


Com base nos pilares estratégicos do Hapvida (Pessoas, Processos, Clientes e Financeiro), e para uma melhor organização, os achados qualitativos tiveram como ponto de partida as pessoas, caracterizando os principais sentimentos dos funcionários. Em seguida, apresentaram aspectos relacionados aos processos, à estrutura e atendimento, à cultura e à comunicação e imagem.



Os achados percorreram aspectos da cultura organizacional, do ambiente e das práticas comunicacionais. Aspectos relacionados a desenvolvimento profissional, orgulho de pertencer, reconhecimento, celebração, processos de trabalho, compartilhamento de informações e estratégias, atendimento ao cliente, engajamento, futuro organizacional e identidade corporativa foram abraçados nos principais achados do diagnóstico. Um último capítulo ainda reuniu comentários sobre os canais de CI, bem como uma avaliação geral desses meios de comunicação.

Todos os achados foram embasados em evidências e citações literais dos empregados ouvidos, sem identificação dos indivíduos ou de suas áreas. Para cada um deles, desenharam-se também as consequências, já observadas ou vindouras, do aspecto nele retratado.



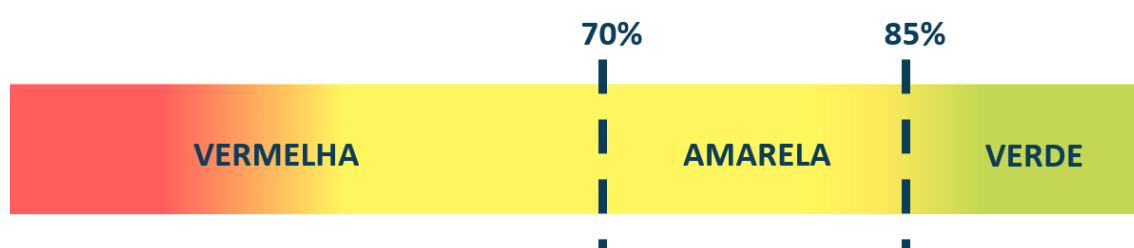
O relatório também trouxe em detalhes a análise semiótica, metodologia de que a Supera é pioneira na aplicação em âmbito nacional e que inclui métodos de observação e análise de imagens, analogias e códigos da cultura organizacional, sempre considerando o contexto particular da organização.

Os principais sinais avaliados na aplicação da semiótica no Hapvida foram: discurso, expressividades visuais, incluindo fotografias do local de trabalho, análise das analogias indicadas durante as entrevistas e *focus groups* e, para finalizar, a observação dos ritos e símbolos que caracterizam a cultura organizacional.

Para a realização da análise, partimos do pressuposto de que toda a comunicação deve ser interpretada a partir do contexto em que está inserida e,

no caso da comunicação interna, o contexto é definido pela cultura organizacional. Dos elementos comunicativos da cultura organizacional extraiu-se o universo de sentidos da empresa, mapeando os principais pontos de atenção para as futuras ações.

Gráficos e tabelas da pesquisa qualitativa, tabulados segundo metodologia própria da agência, compuseram a última parte do relatório de diagnóstico. Os resultados de cada uma das questões de avaliação foram ponderados de acordo com a régua de classificação de prioridades aplicada pela agência, que sinaliza os aspectos mais urgentes e relevantes a serem tratados no planejamento.



Classificação Vermelha – área prioritária: As pontuações nessa classificação precisam ser priorizadas na elaboração do planejamento de comunicação. São aspectos que ainda precisam ser muito trabalhados.

Classificação Amarela – área de oportunidades: Pontuações em aspectos que não são prioritários, mas devem ser considerados, melhorados e observados com frequência.

Classificação verde – área de aperfeiçoamento: Pontuações que representam um bom resultado, devem ser mantidos e aprimorados.

10. Planejamento

Um planejamento de comunicação interna foi o documento final gerado a partir do diagnóstico. A proposta partiu da definição de mensagens-chave, embasadas no negócio e nos objetivos estratégicos e de comunicação e seguir pelo complete redesenho dos canais de comunicação.

O planejamento de CI contemplou:

- Estudo e revisão dos canais formais, incluindo reformulação gráfica e editorial, quando pertinente. O mix de canais contemplou opções impressas, digitais e presenciais;
- Proposta de novos canais, com base nas necessidades identificadas no diagnóstico, incluindo a estruturação de um canal exclusivo para a liderança, para mais alinhamento, e a otimização de um aplicativo (app) já utilizado pela empresa;
- Definição de procedimentos, fluxos e ferramentas que permitam a implementação da estratégia definida, bem como indicação de operacionalização do processo;
- Proposta de projetos e ações para aproximação e integração dos profissionais da organização com a liderança;
- Definição do target interno da comunicação – segmentações;
- Comemoração de datas e ritos de celebração.

A reestruturação de uma rede de agentes de comunicação interna, espalhados por todo o Brasil, chamados Hapcomunicadores, foi um dos destaques do plano, merecendo planejamento específico para sua execução. Capacitação dos agentes e acompanhamento mensal de suas atividades estavam entre as propostas levadas pela agência.

O planejamento de CI ainda aponta caminhos e recomendações para a melhoria de processos organizacionais, como a definição de um plano de negócios acessível, a definição de processos e políticas claras e o estabelecimento de rotina de reuniões com as diretorias locais.

As iniciativas proposta no planejamento da agência vem sendo aplicadas em fases na empresa, para viabilidade econômica e de recursos humanos da área.