

Supera Comunicação

Case: Transformando a relação com o trabalho na Dasa

Categoria: Digital

Sumário

1. Contexto
2. Cenário
3. Objetivos
4. Públicos
5. Planejamento
6. Equipe participante
7. Resultados

1. Contexto

A Dasa é a maior empresa de medicina diagnóstica do Brasil e da América Latina, com o propósito de transformar a saúde por meio da promoção de uma medicina mais preditiva e personalizada, focada no bem-estar e na qualidade de vida das pessoas.

A empresa preza pela excelência dos serviços e pela proximidade com os clientes, entendendo as suas necessidades e oferecendo o que há de mais avançado na Medicina Diagnóstica.

Pelo seu posicionamento, a Dasa tornou-se referência de saúde para o mercado, atuando com análises clínicas, diagnóstico por imagem e molecular, além de medicina genômica. Suas marcas são referências em saúde nas diferentes regiões em que atuam pelo Brasil.

Números expressivos:

- Mais de 700 unidades de atendimento
- Mais de 5.000 tipos de exame
- 250 milhões exames anuais
- Mais de 2 mil médicos
- Aproximadamente 20 mil colaboradores

2. Cenário

O crescimento do negócio sempre esteve atrelado às diversas incorporações que aconteceram no decorrer dos anos. Por isso, a cultura organizacional encontrava-se fragmentada conforme os diferentes contextos e realidades das empresas que foram agregadas ao grupo. Alinhar a cultura desejada era um ponto fundamental para a sustentabilidade da Dasa, então um Alinhar a cultura desejada era um ponto fundamental para a sustentabilidade da Dasa. Então, iniciou-se um projeto de manejo cultural. Com o apoio de consultorias especializadas e olhando para o mercado, a Dasa desenhou os traços de sua nova cultura. Juntamente a esse momento, reforçou-se a Jornada 2022, um programa para fomentar e desenvolver os líderes do futuro, pensando nos principais desafios do setor. Esse programa foi estruturado pelo RH e também

com inspirações de benchmark. Essas duas iniciativas deram início a um processo de transformação cultural. Um novo modelo mental precisava ser reforçado e a cultura de comunicação também precisava acompanhar essas mudanças radicais.

3. Objetivos

Nesse cenário, a área de Comunicação precisava se reinventar para estar aderente à nova cultura. Os principais focos eram trazer inovação para o negócio e uma comunicação horizontalizada. Então, uma das definições foi descontinuar todos os canais de comunicação interna tradicionais para implementar o Workplace, uma plataforma do Facebook. Mais que comunicação, o Workplace promove um novo formato de trabalho, de trocas de informações, de compartilhamento e de colaboração.

Sendo assim, os principais objetivos eram:

- Apoiar a transformação da Comunicação
- Estruturar a implantação do Workplace, garantindo adesão
- Preparar os líderes
- Preparar os moderadores da plataforma

4. Públicos

O processo abrangeu todos os públicos do grupo:

- Mais de 2 mil médicos, não necessariamente empregados próprios.
- Aproximadamente 20 mil colaboradores, das diferentes marcas.
- Líderes de diferentes hierarquias e marcas.

5. Planejamento

Para conduzir todo esse processo, o planejamento foi estruturado em 6 etapas:

- Plano de Comunicação

Organizar todo o fluxo de comunicação que suportaria o processo de descontinuação dos canais tradicionais e implantação do Workplace. Aqui, foram definidas as mensagens-chave, a agenda das comunicações, os melhores formatos e canais a serem utilizados.

- Sensibilização da diretoria

Para o sucesso do projeto, era importante pleno envolvimento da diretoria. Por isso, essa etapa tinha como foco conscientizar a diretoria sobre o novo momento, a nova plataforma e a consequência de sua implantação, garantindo que a própria diretoria estivesse engajada e servindo de inspiração para toda a empresa. Esses alinhamentos foram conduzidos por uma equipe multidisciplinar, que envolvia profissionais de RH, Comunicação e TI.

- Estruturação dos grupos

O sucesso da plataforma se dá ao pensar nas trocas de informações e fluxos de trabalho entre áreas. Nessa etapa, foi necessária uma imersão no negócio para compreender suas particularidades e interações, com o objetivo de estruturar os diferentes grupos no Workplace e também definir os colaboradores que estariam automaticamente em cada um desses grupos. Os líderes também já indicaram os moderadores para os grupos das áreas. Essa etapa foi pensada com a equipe de Comunicação e RH da Dasa, e também com o apoio da equipe do Workplace.

- Preparação de líderes e moderadores

Após sensibilização da diretoria e estruturação dos grupos, era necessário preparar líderes e moderadores para suas novas atribuições dentro da plataforma, além de ensiná-los sobre as funcionalidades. Para isso, dois workshops foram estruturados: um focado em líderes e na influência que eles têm no dia a dia e outro focado nos moderadores, apresentando as funcionalidades, reforçando o papel deles no Workplace e com muitos exercícios práticos para eles se familiarizarem com a ferramenta.

Ao total, foram 2 workshops para liderança e 1 para moderadores.

O primeiro aconteceu no Facebook e contou com a presença de mais de 30 líderes, foi um importante marco, com o posicionamento do Diretor de RH. O segundo aconteceu no Cubo, voltado aos moderadores, e foi um momento de esclarecimento de dúvidas e muita prática, com ativa participação digital de moderadores espalhados por todo o Brasil. Para fechar o ciclo, o terceiro treinamento ocorreu no prédio da Dasa, com alguns líderes e diretores, além da presença do CEO, Pedro Bueno, que endossou a importância desse momento e incentivou todos os líderes a serem ativos na plataforma e centralizarem suas comunicações nela. Todos esses treinamentos foram transmitidos ao vivo, já por meio do Workplace, para os demais públicos espalhados pelo Brasil e que não puderam comparecer aos treinamentos presenciais.

- **Lançamento**

Nesta etapa, moderadores e líderes já estavam ativos no Workplace, com os grupos estruturados. Então, todos os colaboradores receberam o convite para ingressar na plataforma. Canais tradicionais de comunicação interna ainda estavam ativos para dar mais visibilidade ao lançamento. Porém, no primeiro dia do Workplace, os demais canais já foram descontinuados, já que a realidade da empresa permite que a plataforma seja um canal que envolve e chega à totalidade dos públicos.

- **Sustentação**

Após o lançamento, era preciso garantir a interação e uso da plataforma. A estratégia para fazer isso de forma orgânica foi utilizar moderadores e líderes na produção de conteúdo. Os líderes foram incentivados, mais uma vez, a centralizarem suas comunicações no Workplace e também a estabelecerem quais processos do dia a dia de trabalho poderiam ser migrados para a plataforma (assim, ela começava a evoluir de uma plataforma de comunicação para uma plataforma de colaboração e aprimoramento de processos). E os moderadores ficaram responsáveis por divulgar todas as comunicações de suas áreas, nos respectivos grupos na plataforma, além de dicas sobre funcionalidades e uso. Esse mix de direcionamentos e conteúdos garantiu o dinamismo da plataforma.

6. Equipe participante

Uma equipe de 8 colaboradores da agência esteve envolvida no projeto. Além da equipe própria, uma equipe do Workplace by Facebook acompanhou os processos conduzidos pela Supera.

Equipe de qualificação:

- Diretor de Estratégia e Cultura – José Luis Ovando
- Diretor Administrativo – Claudius Aguiar
- Diretor de Conteúdo e Criação – Vitor Morais
- Diretora de Atendimento – Mariana Caramés
- Gestora Financeira – Suzana Silva
- Coordenadora de Estratégia e Cultura – Kelly Cufone
- Coordenadora de Criação – Juliana Oliveira

- Executiva de Contas – Fátima Petronieri

Equipe de workshops:

- Diretor de Estratégia e Cultura – José Luis Ovando
- Diretor de Conteúdo e Criação – Vitor Morais
- Coordenadora de Estratégia e Cultura – Kelly Cufone

7. Resultados

O primeiro indício dos resultados positivos foi a interação dos moderadores que acompanharam o workshop por meio da transmissão ao vivo, esclarecendo dúvidas, dando exemplos e demonstrando interesse no novo modelo de trabalho e comunicação.

Outro fator de sucesso foi a intensa participação do CEO, Pedro Bueno, nas etapas de sensibilização e preparação. Ele realmente comprou a ideia e foi um porta-voz muito importante, já que é um líder inspirador e que transmite segurança. Seus discursos, nos vídeos e transmissões ao vivo, tiveram grande audiência, influenciando toda a empresa no uso da plataforma.

Logo na primeira etapa de lançamento, dos 20.185 convidados, 10.492 criaram suas contas (52% de adesão). No segundo pulso, 3 meses depois, esse índice teve uma evolução para 65% de adesão (12.829 usuários). Considerando a capilaridade da empresa, é um ótimo número. Em setembro, a taxa de engajamento (usuários ativos por semana) chegou a 61%.

O Facebook realiza um evento para discutir as transformações que a plataforma promove com clientes e parceiros, é o Transform by Workplace. Nesse encontro, a Dasa ganhou o prêmio de Melhor Estratégia de Lançamento.